

Wut der zweiten Art

Von Anita von Hertel
und Oliver Schubbe

Mediation und Emotionen: Wie sich die Übertragung heftiger unangenehmer Gefühle für Innovationen mit Win-win nutzen lässt.



In Mediationen geht es um Geld, Reputation, Macht, Liebe, Ehre, Freiheit und andere Werte. Neben den in jeder Mediation zu klärenden Sachfragen spielen Emotionen eine Rolle. Manchmal ist es nur eine kleine Nebenrolle. Doch stets fördern Emotionen die Erkenntnis, worum es eigentlich geht. Vier Beispiele:

Im Familienunternehmen: Der Senior möchte den Betrieb seit vielen Jahren an die nächste Generation übergeben, tut es dann aber – Jahr für Jahr – doch nicht. Sein Schwiegersohn ist fassungslos – und droht.

Orchestermediation: Wie kam der Fuß der Harfistin in die Geige?

Automediation: Hunderte von Sportwagen einer Nobelpremie bleiben an heißen Sommertagen am Straßenrand liegen. Die Verantwortlichen der beiden betroffenen Zulieferer-Unternehmen wissen nicht nur, dass Reputation und Millionen auf dem Spiel stehen. Sie fühlen es.

Der Chefarzt sagt seiner Mitarbeiterin in der Mediation zum ersten Mal nach 16 Jahren, wie sehr er sie schätzt. Ihr fließen die Tränen vor Rührung.

Die Harfistin und der Geiger dachten zunächst, im Konflikt ginge es vor allem darum, dass die Harfistin bei einem Ausflug zurückgelassen worden war und deshalb eine Stunde zu Fuß mit falschem Schuhwerk ins Hotel laufen musste. Durch die Emotionen wurde dann klar: Es ging um viel mehr.

Während sich die meisten Emotionen in der Mediation als nützlich erweisen, gibt es emotionale Zustände, die zunächst so scheinen, als würden sie den Mediationsprozess stören oder gar blockieren. Dies kann sich intrapersonal oder interpersonal auswirken: Woody Allen sagt dazu: „Das Schwierigste im Leben ist es, Herz und Kopf dazu zu bringen, zusammenzuarbeiten. In meinem Fall verkehren sie noch nicht mal auf freundschaftlicher Basis.“

In der Emotionsforschung gibt es unterschiedliche Differenzierungen: Daniel Goleman unterscheidet vier Grundemotionen (Freude, Trauer, Wut und Angst), Paul Ekman sieben (Wut, Trauer, Fröhlichkeit, Überraschung, Ekel, Angst und Verachtung) und andere zehn oder mehr. Für die Mediation ist besonders relevant, dass es *verbindende* und *trennende* Emotionen gibt: Überraschung, Freude und Trauer wirken eher verbindend. Ekel, Angst, Wut und Verachtung wirken eher trennend.

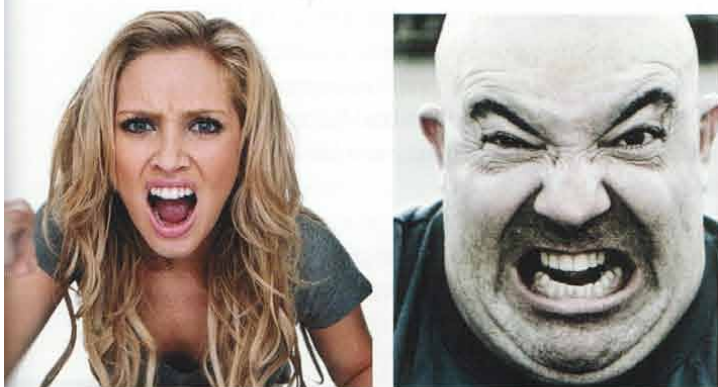
Das bedeutet für Sie, wenn Sie – zum Beispiel als Mediator oder als Führungskraft – Konflikte lösen: Trauer, Überraschung und Freude machen es den um eine Lösung ringenden Mediationsklienten häufig leichter, füreinander Empathie zu empfinden, einander zu verstehen und über diese Verbindung zu neuen gemeinsamen Lösungsideen zu kommen.

Ganz anders ist es bei den trennenden Emotionen. In der professionellen Mediation können Sie zwar trennende Emotionen durch eine sorgfältige Auftragsklärung von vornherein gut kanalisieren. Die Mediation beginnt nur, wenn zuvor vereinbart wurde, mit welchem konstruktiven Win-win-Ziel die Beteiligten antreten (zur Auftragsklärung: von Hertel, 2008).

Aber sogar trennende Emotionen können Sie in konstruktive Mediationshelfer verwandeln. Zunächst ist zwischen zwei Arten von Wut zu unterscheiden: die situationsangemessene Wut, für die das Gegenüber Verständnis zeigen kann, und eine andere Art von Wut, die sich für das Gegenüber anfühlt, als gehöre sie nur zum Teil in den aktuellen Kontext, zum Teil aber in eine ganz andere Welt.

Beispiel für eine Wut, die von den Beteiligten als situationsadäquat erlebt wird, ist die Wut des Geigers über das beschädigte Instrument. Sie wird sichtbar – und die Harfistin erkennt sie als situationsangemessen: „... Ja, ich gebe es zu, ich habe in Ihre Geige getreten.“

Auf der anderen Seite gibt es Wut, die auf die Anwesenden den Eindruck macht, als würde eine Überreaktion stattfinden.



Dies sind Wutzustände, die aus Perspektive des Umfelds nicht angemessen erscheinen und die in der Psychologie mit folgenden Umschreibungen untersucht werden:

- ▶ **Situativ inadäquat:** emotionale Reaktion, die aus der Perspektive anderer Gesprächsteilnehmer als unangemessene Überreaktion erscheint.
- ▶ **Irrational legitimiert:** Der Reagierende selbst hält diese Reaktion für richtig und gerechtfertigt.

- ▶ **Dekontextualisiert:** Die Kontinuität der emotionalen Reaktion ist manchmal gebrochen. Beispielsweise fährt jemand plötzlich aus der Haut. Er hält seine Wut mit offensichtlicher Anstrengung zurück. Er kontrolliert den emotionalen Ausdruck so, dass seine Aggression nur noch indirekt über sich selbst oder andere schädigende Verhaltensweisen zum Ausdruck kommt.

Als professionelle Konfliktlöser urteilen Sie nicht, welches Verhalten Sie als angemessen oder unangemessen wahrnehmen. Sie beobachten die Reaktionen. Sie unterstützen die Beteiligten, einander zu verstehen. Sie helfen zu sortieren sowie Vereinbarungen und Entscheidungen zu treffen. Auf dem Weg erarbeiten Sie mit Ihren Mediationsklienten, dass es Emotionen gibt, die in die aktuelle Situation gehören – und solche, die zwar ihren Auslöser in der aktuellen Situation finden, ihre Ursache aber in einer anderen Auslösersituation haben können.

Solche Auslösersituationen kennen viele Menschen unter dem Namen „wunde Punkte“. Beim einen ist der wunde Punkt ein Eingriff in die persönliche Freiheit, beim anderen ein Mangel an Wertschätzung. Der österreichische Konfliktmanager Gerhard Schwarz hat mit Tausenden von Menschen unterschiedlicher Hierarchiestufen und ihren wunden Punkten gearbeitet. Dabei ist ihm nicht ein einziger Mensch begegnet, der keine hätte: Es scheint so zu sein, dass wir alle sie haben, unsere wunden Punkte.

Die Psychoanalytikerin Phyllis Greenacre hat herausgefunden: Insbesondere extrem hochbegabte Personen haben in der Kindheit häufig besonders intensive Emotionen erlebt. Wenn wir also intensiven Schmerz, heftige Emotionen oder Traumata in der Kindheit erlebt haben, so kann dies Einfluss auf die Entwicklung unserer (Hoch-)Begabungen haben. Wer weiß: Vielleicht wären wir nie so begabt und erfolgreich geworden, wenn die Kindheit uns andere Emotionen beschert hätte. Andererseits: Die entsprechenden Emotionen können, so lange sie noch nicht gut bearbeitet wurden, in unangemessener Weise zum Vorschein kommen. Wenn es Ihnen als Mediator gelingt, die Zusammenhänge nachvollziehbar zu machen, können Sie mit Ihren Klienten – je nach Vertraulichkeit des Kontextes – gemeinsam oder einzeln an den entsprechenden Themen arbeiten.

Der Ursprungskontext ist regelmäßig eine biografische Erfahrung, die intensive Wut provoziert und dabei gleichzeitig das Erleben dieser Wut blockiert. Wenn die hochtalentierte Harfistin als Kind in eine Situation geriet, in der Grundbedürfnisse nicht erfüllt werden konnten, z. B. ernährt, geschützt, gehalten, gesehen, verstanden, ernst genommen oder respektiert zu werden (Böszörményi-Nagy, 2006), so wäre es damals angemessen gewesen, wenn das kleine Mädchen mit intensiver Emotion reagiert hätte. Diese

Wut konnte das kleine Mädchen aber nicht spüren, aus Angst, die Eltern sonst umso mehr zu verlieren.

Das führt zu einem Mechanismus, der in der Psychologie als „Abspalten von Gefühlen“ bezeichnet wird. In der Kindheit wird das kleine Mädchen seine Wut mangels reiferer Abwehrmechanismen „abspalten“ und sich damit die Illusion erhalten, fürsorgliche und schützende Eltern zu haben. In der Folge davon bezweifelt das Kind seinen Wert und die Berechtigung, seine Grundbedürfnisse erfüllt zu bekommen.

Man spricht davon, dass Wut und Empörung über diese narzisstische Verletzung abrufbar im Körper gespeichert sind (Kahn, 2010). Dies kann zu folgenden Reaktionsweisen führen: Der inzwischen erwachsene Mensch richtet die Wut (zum Teil ein Leben lang) eher gegen sich selbst als gegen andere.

Doch sobald sich die Eltern-Kind-Situation verändert, kann sich dies schlagartig verändern. Zum Beispiel wenn Eltern in ihrer schützenden Funktion ausfallen und die Rollen sich umkehren: Das Kind kümmert sich um die Eltern. Das gibt dem Kind zwar noch immer nicht Schutz, Wärme und Respekt zurück, aber die Erlaubnis, die Eltern infrage zu stellen. Das so „parentifizierte“ Kind entwickelt ein verzerrtes Konzept von Verantwortung. Der inzwischen erwachsene Mensch spürt Emotionen. Diese beziehen sich dann zwar auf den ursprünglichen Kontext mit den Eltern. Da sie aber von Anfang an vom Kontext abgespalten wurden, überträgt der Erwachsene sie auf andere Menschen, die ihn an etwas Elterliches erinnern.

Wie können Sie als Mediator handeln, wenn Ihre Klienten voneinander den Eindruck haben, dass die Emotionen des Gegenübers in der Mediation unangemessen heftig erscheinen?

1. Sie wissen, der jeweils emotional Handelnde hält sich zunächst – in der Situation selbst – für vollständig korrekt reagierend. Er braucht physiologisch mindestens 20 Minuten Zeit, um sich selbst aus der Meta-Ebene zu betrachten.
2. Sie wissen auch, dass es völlig normal ist, wunde Punkte zu haben und Wut zu empfinden, die nicht nur mit der aktuellen Situation zu tun hat. Und Sie wissen, dass Sie dies mit etwas Abstand gut besprechen können.
3. Sie wissen: Menschen mit besonders großen Begabungen haben häufig besonders intensive Emotionen in der Kindheit erlebt.
4. Sie erarbeiten gemeinsam oder im Einzelgespräch die Selbstverständlichkeit dieser Mechanismen so respektvoll, dass alle Beteiligten sowohl stolz auf sich selbst und ihre Fähigkeiten sein können als auch auf die Erkenntnisse, die sie dann anschließend für neue Lösungen nutzen können.

Bei Mediationen mit intensiver menschlicher Nähe, wenn die gemeinsame Arbeit erwünscht ist, bearbeiten Sie die Themen zusammen. Die Alternative: Einzelarbeit in einer One-Party-Mediations-Sitzung, in einem Coaching oder einem ähnlichen Setting außerhalb der Mediation.

Der erste Schlüssel zur Veränderung liegt in der Erkenntnis: Es handelt sich um Übertragungsmuster. Mein Gegenüber ist Projektionsfläche, nicht Verursacher. Gefühlt haben die Beteiligten diesen Zusammenhang auf nebelhafte Weise meist schon lange. Ihn gemeinsam bewusst zu erkennen, erleichtert sie.

Der zweite Schlüssel liegt in der Erkenntnis, auf welche Ursprungssituation sich die heutige Wut bezieht. Gegebenenfalls kann dazu gehören, dass die Mediationsklienten sich wünschen, sich noch einmal in die kindliche Wut einzufühlen. So kann eine Emotionserfahrung heute neu wahrgenommen werden als eine berechtigte Emotion in einer für das damalige kleine Wesen schwierigen Situation. Auch dies kann gemeinsam oder einzeln geschehen.

Manche Mediatoren haben zunächst Bedenken, Fragen zu Erfahrungen zuzulassen, die Menschen früher gemacht haben, und die sich aufdrängen. Wer einmal erlebt hat, wie gut es den Mediationsklienten miteinander geht, wenn sich die alten Geschichten aus der Komplexität des Miteinanders entwirren, wird seine Klienten nicht mehr davon abhalten, Emotionen daraufhin zu sortieren, wohin sie – nach aktueller Einschätzung – in Wirklichkeit gehören.

Am besten geht es den Beteiligten, wenn sie lernen, diese Fähigkeit im eigenen Alltag selbst – auch ohne Mediationsunterstützung – anzuwenden. Damit ist Mediation dann im besten Sinne ein Verfahren, welches dazu ertüchtigt, Konflikten und den damit verbundenen Emotionen mit immer mehr Klarheit, Autarkie und Kompetenz zu begegnen. So erkennen die Beteiligten, wie sie Emotionen für mehr Win-win nutzen können.

Beide Autozulieferer im Anfangsbeispiel entdeckten in einer emotionalen Situation den gleichen wunden Punkt: Sie hassten es, zu Unrecht beschuldigt zu werden, und fühlten sich beide vom jeweils anderen beschuldigt. Nach dem gemeinsamen humorvollen Aufräumen dieser Emotion konnten sie sachlich und kompetent mit der Schadensbegrenzung und -verteilung beginnen. Im Fall des Familienunternehmens ging es um etwas ganz anderes: Der Senior wusste nicht genug über die Kompetenzen des Juniors. Sie vereinbarten, vier Wochen eng zusammenzuarbeiten und danach zu entscheiden, wie es weitergeht.

Die beiden Musiker entdeckten heftige Situationen in der Kindheit, die sie einzeln bearbeiteten. Sie waren sich ge-

genseitig dafür dankbar, welches Entwicklungspotenzial der aktuelle Konflikt jedem von ihnen ermöglichte. Der Chefarzt entschied sich dafür, dass es zu seinem Naturell gehört, direkt, ehrlich und wütend zu sein. „In meiner Welt ist es das größte Kompliment, das ich jemandem machen kann, wenn ich mich genauso gebe, wie ich nun mal bin. Wenn Sie meine Wutausbrüche am Telefon hören, dann wissen Sie: Ich vertraue Ihnen hundertprozentig. Das tue ich nur, weil Sie die beste Mitarbeiterin sind, die ich mir vorstellen kann.“

Die Frage, was Sie in einer Mediation mit Ihren Mediationsklienten aufräumen, erarbeiten Ihre Klienten immer gemeinsam mit Ihnen in der Auftragsklärung. Manche Klienten wollen an der Oberfläche bleiben und schnelle Entscheidungen intelligent treffen. Andere wollen sich von den Emotionen zeigen lassen, welches Win-win-Potenzial sich zusätzlich nutzen lässt und hinter welchen Themen es weitere Innovationsmöglichkeiten gibt. Wie sagte Andreas Möller (deutscher Fußballer) zu einer – vielleicht – vergleichbaren Chance: „Ich hatte vom Feeling her ein gutes Gefühl.“

Literatur:

- Iván Böszörményi-Nagy (2006): Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. Klett-Cotta, Stuttgart
- Anita von Hertel (2008): Professionelle Konfliktlösung, Führen mit Mediationskompetenz. Campus, Frankfurt
- Gabriele Kahn (2010): Das Innere-Kinder-Retten: Sanfte Traumaverarbeitung bei Komplextraumatisierung. Psychosozial-Verlag, Gießen
- Frank M. Lachmann (2004): Aggression verstehen und verändern. Psychotherapeutischer Umgang mit destruktiven Selbstzuständen. Klett-Cotta, Stuttgart



Anita von Hertel, Mediatorin, Schwerpunkt Wirtschaft, Mediationslehrtrainerin, Dozentin für Mediation und Konfliktmanagement von Europa bis Südamerika. Ihre Akademie bildet Mediatoren und Mediationssupervisoren aus. Website: www.vonHertel.de



Oliver Schubbe, Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut, Familientherapeut, Verhaltenstherapeut, EMDR-Trainer. Sein Institut bildet u.a. in „Traumathe- rapie mit EMDR“ und „Spezieller Psychotraumathe- rapie“ aus. Website: www.traumathe- rapie.de

Position & Kurs bestimmen!

IDENTIFIZIEREN:

Soziale Kompetenzen

Motivations-Dynamik

Führungstalent

Arbeitsklima, Engagement,

Job Motivation & Team Fit

Eignungs- & Leistungspotential

VERBESSERN:

Anforderungsprofile

Personalauswahl

Rekrutierungs-Strategie

Karriereplanung

Engagement

INTEGRIEREN:

Teamentwicklung

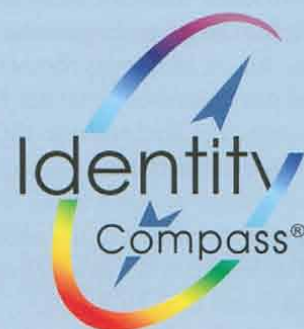
Entwicklungschancen

360° Feedback

Organisations-Kulturen

**Das Rund-um
Paket für
Metaprogramme.**

Ideal fürs Coaching!



Tel. CH: 044-200 53 09

Tel. DE: 040-7371 7040

www.identitycompass.com

info@identitycompass.com