

Oliver Martin

## Emotionen in der Mediation

In allen Konflikten spielen die Emotionen eine zentrale Rolle. Sie sind gleichzeitig Konfliktpotential als auch ein wichtiger Ansatzpunkt für die Lösung. Wenn die Konfliktparteilichen lernen, ihre Emotionen zu zulassen und zu benennen, öffnen sich Türen, die die Selbstheilungskräfte aktivieren und Empathie für sich und die Konfliktparteilichen ermöglichen. Von Konfliktparteilichen und Mediatoren verlangt dies jedoch, sich selber intensiv mit Emotionen auseinanderzusetzen und den Mut zu haben, in der Mediation diese anzusprechen und zu bearbeiten.

### 1. Die Bedeutung der Emotionen in der Konfliktlösung

Viele Mediationsschulen gewichten Emotionen in der Mediation wenig oder nur untergeordnet. Sie konzentrieren sich stark auf die Sachebene, die Issues, und versuchen die Interessen hinter Positionen sichtbar und für das Konfliktparteilichen verständlich zu machen. Dabei werden im Kommunikationsprozess Gefühle teilweise benannt, sie werden aber kaum bearbeitet oder gar als Ressource für die Konfliktlösung gesehen. Selbstverständlich gibt es Konflikte, die auch ohne die explizite Bearbeitung von Emotionen sinnvoll und nachhaltig gelöst werden können. Auch geht es nicht darum, die Arbeit mit Emotionen in den Vordergrund zu rücken. Ganzheitliches Konfliktmanagement setzt dort an, wo es für die Konfliktlösung hilfreich und sinnvoll ist. Dies kann auf der Ebene der seelischen Funktionen (Wahrnehmung, Denken, Fühlen, Wollen, Verhalten, Effekte) geschehen, oder durch die Arbeit an den Issues, der Beziehung bzw. Interaktion zwischen den Parteien, den Grundeinstellungen der Parteien oder an der Dynamik des Konfliktes. Selbstverständlich werden bei der Arbeit an den Issues die seelischen Funktionen genauso wirksam sein und bearbeitet werden müssen, wie bei Interventionen zum Verhalten der Parteien gleichzeitig Beziehungen geklärt oder Issues bearbeitet werden (siehe dazu F. Glasl, Konfliktmanagement, 2004).

#### 1.1 Stark eskalierte Konflikte brauchen die Bearbeitung von Emotionen

Ab einer gewissen Eskalationsstufe eines Konfliktes wird es jedoch unumgänglich, konkret und spezifisch an den Emotionen zu arbeiten, da die Selbstheilungskräfte der Parteien ohne diese kurative Arbeit nicht mehr genügend aktiviert werden können, um eine win-win-Lösung zu erreichen. Friedrich Glasl geht in seinem Modell der 9 Eskalationsstufen auf die Konfliktlösungsarten ein, die je nach erreichter Stufe eingesetzt werden müssen, um weiterhelfen zu können. So spricht er auf den Stufen 4-6 von sozio-therapeutischer Begleitung, die – nebst

anderem – die Arbeit an Gefühlen, Einstellungen und Haltungen der Konfliktparteien einschließt. Abhängig vom Konfliktklima (heiß/kalt, F. Glasl, Konfliktmanagement, 2004) wird in der Regel ab Stufe 4 (Images und Koalitionen), spätestens aber ab Stufe 5 (Gesichtsverlust) die Bearbeitung von Emotionen notwendig. Je nachdem kann es sich auch als sinnvoll erweisen, schon auf Stufe 3 (Taten statt Worte) diesbezügliche Interventionen zu setzen. Ein kompetenter Umgang mit Emotionen ist im Konfliktmanagement jedenfalls gefordert, sollen auch stärker eskalierte Konflikte erfolgreich behandelt werden.

Ich gehe in der Folge auf verschiedene Aspekte von Emotionen ein und benenne wichtige Faktoren, die diesbezüglich bei der Mediation zu beachten sind.

## **2. Verschiedene Arten von Gefühlen und ihre Bedeutung**

### **2.1 Gesellschaftlich erwünschte und unerwünschte Emotionen**

In unserer Gesellschaft werden die Emotionen permanent und äußerst aktiv angesprochen. Die Werbung suggeriert uns Glücksgefühle und Zufriedenheit, wenn wir das richtige Produkt kaufen. Wir sollen uns jung, mutig, sexy, leidenschaftlich, stark, dynamisch, aktiv und gesund fühlen. Die Pharmaindustrie verspricht uns das schmerzfreie Leben, die Manager sind lösungsorientiert und entscheidungsstark, die Beziehungen zu FreundInnen und Partnern sind anregend, lustvoll und glücklich. In der Schule und im Sport lernen wir, den Kopf nicht hängen zu lassen, diszipliniert und ehrgeizig zu sein, mit Misserfolg und Niederlagen umzugehen, indem wir uns einreden, dass wir mit härterer und konsequenterer Arbeit an uns selber das nächste Mal schon erfolgreich sein würden. Selbst wenn Menschen sterben oder wir uns von ihnen trennen, haben der Abschied und die damit verbundenen Gefühle wenig Platz.

Auf der Strecke bleiben dabei die unangenehmen, schmerzhaften und schwierigen Emotionen. Trauer, Hilflosigkeit, Verzweiflung, Ohnmacht, Angst und weitere Gefühle sind gesellschaftlich unerwünscht. Sie verursachen bei vielen Menschen Scham- oder gar Schuldgefühle, werden verdrängt und sehr oft nicht ausgelebt. Viele von uns können mit diesen Emotionen nicht umgehen, wir haben es weder in der Familie noch in der Schule noch am Arbeitsplatz gelernt. Und wenn wir ihnen dennoch in uns selber oder in anderen Menschen begegnen, ist es uns äußerst unangenehm und verursacht bei vielen einen Fluchtimpuls.

### **2.2 Verschüttete und Ersatzgefühle**

Diese allgemein als negativ bezeichneten Emotionen werden uns schon sehr früh in unserem Leben ausgetrieben. Wenn ein Kind traurig ist, reagieren die meisten Erwachsenen darauf, indem sie dem Kind die Trauer wegtrösten. Das Kind soll nicht traurig sein, deswegen wird es besänftigt, mit Süßigkeiten, anderen Objekten oder mittels Ablenkung von seiner Trauer weg gelockt. „Es ist doch nicht so schlimm“, „es wird schon wieder“ bis hin zu „reiß Dich zusammen“ reichen die Aussagen der Erwachsenen. Auf diese Weise lernt das Kind, dass Trauer etwas Unerwünschtes, etwas Negatives, ja etwas ist, von dem möglichst schnell

weg gekommen werden soll. Genauso verhält es sich mit der Verzweiflung und Hilflosigkeit. Nicht nur bei Kindern, gerade auch bei Erwachsenen. Sofort werden Lösungen und Auswege gesucht, Ratschläge erteilt. Diese Gefühle sollen so möglichst schnell verschwinden. Kurz: Wir sind gewohnt, sehr grundsätzliche unangenehme Gefühle zu verdrängen. Nur funktioniert diese Verdrängung nicht, weil Gefühle an sich einfach da sind und sich nicht folgenlos wegschieben lassen. Deshalb entwickeln viele Menschen so genannte Ersatzgefühle, die sie stellvertretend für unerwünschte Emotionen empfinden (siehe dazu z. B. F. English, The substitution factor, 1972). Besonders häufig sind solche Ersatzgefühle Ärger und Wut. Das heißt nicht, dass dies nicht auch echte und sinnvolle Gefühle sind. Nur ist es häufig so, dass durch die beschriebenen Mechanismen oftmals Wut oder Ärger aufkommen, wenn eigentlich andere Gefühle vorhanden wären, die gelebt und gewürdigt sein wollen.

Paradoxerweise gibt es aber auch das Gegenteil: Menschen haben solche Angst vor Wut und Ärger, dass sie an deren Stelle Ersatzgefühle empfinden, häufig Kraft- oder Mutlosigkeit und depressive Stimmungen.

So erschweren Ersatzgefühle die Nutzung der Emotionen als Ressource.

### **2.3 Gefühle als Ressource**

Jedes Gefühl das wir empfinden, gibt uns ein wertvolles Signal. Emotionen weisen uns auf unsere Bedürfnisse, auf das, was wir brauchen oder uns wichtig ist, hin (siehe dazu S. Gilligan, Liebe Dich selbst wie Deinen Nächsten, 2010 oder M. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation, 2001). So empfinden wir Hunger, wenn wir Nahrung benötigen. Wir fühlen uns einsam, wenn uns Gesellschaft fehlt, wir fühlen uns ängstlich, wenn wir Sicherheit brauchen. Deshalb sind Gefühle, gerade auch unangenehme, Ressourcen, weil sie uns aufzeigen, was wir brauchen. Wenn aber Ersatzgefühle die echten Gefühle überlagern, ist diese Ressource schwieriger nutzbar.

Wenn ich mir versage zu trauern, wird es mir schwer fallen Abschied zu nehmen, was letztlich sehr hinderlich für die persönliche Entwicklung ist. Denn das Abschied nehmen ist durchaus im übertragenen Sinne gemeint: Um Entwicklungsschritte tun zu können, ist es notwendig über Abgeschlossenes, Vergangenes zu trauern, sich davon zu verabschieden. Gerade in schwereren Konflikten sind Trauerprozesse zentral für deren Lösung. Denn es gilt, dem selbst empfundenen, aber auch anderen zugefügten Schmerz zu begegnen und mit sich selbst und anderen empathisch sein zu können. Genauso verhält es sich mit anderen „unerwünschten“ Gefühlen wie Verzweiflung, Ohnmacht oder Hilflosigkeit. Die diese Gefühle verursachenden Bedürfnisse können sehr oft erst freigelegt und erkannt werden, wenn die wahren Gefühle empfunden, durchlebt und ausgesprochen, wenn sie von uns willkommen geheißen worden sind. Empfinge ich Wut statt Hilflosigkeit, richte ich diese entweder gegen mich oder gegen mein Gegenüber. Jedenfalls entferne ich mich von meinem Bedürfnis nach Unterstützung oder Hilfe und stehe mir so auf der Lösungssuche im Konflikt im Weg.

### 3. Herausforderungen für MediatorInnen

Die Mediatorin oder der Konfliktmanager stehen dabei vor der zentralen Herausforderung, selber den Mut aufzubringen, diese meist als sehr negativ und unangenehm empfundenen Gefühle anzusprechen und zu halten. Unter halten verstehe ich die Fähigkeit, diese Gefühle weder „wegzaubern“ zu wollen (bspw. durch vorschnelle Lösungssuche), noch sich dafür verantwortlich zu fühlen oder sich anstecken zu lassen. Vielmehr geht es darum, ihnen Raum und Beachtung zu geben, diese Emotionen zu würdigen, damit sie letztlich als Ressource für die Heilung der Verletzungen genutzt werden können.

Nebst methodischem Rüstzeug und der Fähigkeit zur „Gefühlsübersetzung“ brauchen MediatorInnen deshalb vor allem eine große Portion an Selbstkenntnis und -erfahrung im Umgang mit eben diesen unangenehmen, schmerzhaften Gefühlen. Ich halte es für essentiell, dass Mediationsausbildungen künftig viel stärker auf Aspekte der Selbstentwicklung fokussieren. Wertvolle Unterstützung leisten dabei die Arbeit an der eigenen Konfliktbiographie oder auch das vertiefte Wahrnehmen von persönlichen Verhaltens-, Denkens- und Empfindungsmustern. Wenn ich in der Lage bin, mir meine eigenen Ersatzgefühle zunehmend bewusster zu machen und den dahinter liegenden „wahren“ Gefühlen zu begegnen, diese zu durchleben und sie auch zu halten, wird es mir in einer Konfliktbearbeitung wesentlich leichter fallen, die Parteien in ihrem Prozess zu unterstützen. Andernfalls werde ich es schon nur aus Angst vor der Konfrontation mit den Gefühlen der Konfliktparteien vermeiden, diese auch anzugehen.

Damit MediatorInnen ihren KlientInnen helfen können, diese emotionalen Schätze zu heben, können sie sich vielfältigster rationaler und intuitiver Methoden bedienen:

- Metaphorische Geschichten und szenische Arbeit (siehe u.a. F. Glasl, 2005, Gilligan 2008)
- Sozial-künstlerische Methoden mit Farben (F. Glasl, 2005)
- Eher rational ausgerichtete Methoden wie z. B. die Mikro-Analyse kritischer Ereignisse, Konsens über die unerwünschte Zukunft u.v.a.m. (F. Glasl, 2009)
- den Empathie-Prozess der Gewaltfreien Kommunikation (M. Rosenberg, 2001)
- Doppeln und weitere Vorgehensweisen der Klärungshilfe nach Thomann (C. Thomann, 2004)
- Systemische Strukturaufstellungen (I. Sparrer/M. Varga von Kibéd, 2005)
- Vorgehensweisen aus der Hypnotherapie (M. Erickson/E.L. Rossi, 1999/S. Gilligan, 2008) und der Hypno-systemischen Beratung (G. Schmidt, 2004)
- Methoden des Psychodrama (J.L. Moreno, 1959)

Emotionen in Konflikten direkt und in der gebotenen Tiefe anzugehen ist für deren Lösung hilfreich und oft absolut notwendig. Darüber hinaus bietet die Arbeit an den Gefühlen für die Konfliktparteien die Chance, die entstandenen Verletzungen zu heilen. Dadurch werden Konflikte nachhaltiger gelöst, als wenn durch Verhandlungen auf der Sachebene vor allem Ver-

einbarungen zu den Streitpunkten getroffen werden. Und die MediatorInnen und KonfliktmanagerInnen lernen dabei vielleicht sogar immer mal wieder etwas über sich selbst.

### Empfohlene Literatur zur Vertiefung

- Ballreich, R./Glasl, F.: Mediation in Bewegung, Concadora, Stuttgart, 2008
- Bryson, K.: Sei nicht nett, sei echt!, Junfermann, Paderborn, 2006
- Glasl, F.: Konfliktmanagement, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart, 2009
- Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten, Verlag Paul Haupt, Bern/Stuttgart, 2009
- Glasl, F.: Die Bedeutung von Imagination, Inspiration und Intuition bei Konfliktinterventionen; In: Reiner Steinweg, Hg. in Zusammenarbeit mit Gerd Koch: Erzählen, was ich nicht weiß. Die Lust zu Fabulieren und wie sie die politische, soziale und therapeutische Arbeit bereichert, Berlin (Schibri-Verlag) 2005
- Gilligan, St.: Liebe dich selbst wie deinen Nächsten, Carl Auer, Heidelberg, 2010
- Martin, O.: Emotionen im Change, in Kagei U./Müller S., Change auf Teamebene, NZZ-Verlag, Zürich, 2009
- Martin, O.: Emotionen in der Mediation, Trigon-Seminarskript, Graz, 2007
- Rosenberg, M.B.: Gewaltfreie Kommunikation, Junfermann, Paderborn, 2003
- Rosenberg, M.B.: Das können wir klären!, Junfermann, Paderborn, 2004
- Schmidt, G.: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, Carl Auer, Heidelberg, 2004
- Sparrer, I./Varga von Kibéd, M.: Ganz im Gegenteil, Carl Auer, Heidelberg, 2005
- Thomann, Ch./ Schulz von Thun, F.: Klärungshilfe im Beruf, Rowohlt, Hamburg, 2004