Ein Bild sagt mehr als tausend Worte

Jutta Höch-Corona

Wann haben Sie sich zuletzt unverstanden gefühlt? Haben versucht, sich zu erklären, aber nicht die Worte gefunden, die Ihren Partner, Ihren Arbeitskollegen erreichen? Können Sie sich vorstellen, dass es mit Bildern einfacher gewesen wäre?

Hier erfahren Sie, wie ich in der Mediation damit arbeite, die Gefühle der Konfliktpartner zu visualisieren. Gemeinsam mit meinem Sohn Christian Corona habe ich die Gefühlsmonster®-Karten entwickelt. Jede Karte zeigt einen unterschiedlichen Gefühlszustand, und das so entstandene Kartenset lässt sich wunderbar in jeder Form von Beratung und in der Mediation einsetzen.

Bilder berühren uns anders als Worte. Sie lösen eine unmittelbare Resonanz in uns aus (wir wissen ja, Gefühle stecken an[1]) und sprechen einen Sinn – die Sehrinde im Hinterkopf – an, der uns sehr schnelle und gut verständliche Informationen liefert.

Die meisten Menschen, mit denen ich gearbeitet habe, sprechen spontan auf dieses Instrument an und kommentieren jeweils die Darstellungen, die ihrem aktuellen Gefühlszustand entsprechen bzw. mit einer erlebten Situation in Verbindung stehen. Anders als bei der Antwort auf die Frage nach der aktuellen Befindlichkeit werden beim Einsatz der Gefühlsmonster-Karten mehr und differenziertere Gefühle angesprochen. Die Lage des Einzelnen wird sehr deutlich und das gegenseitige Verständnis der GesprächsteilnehmerInnen wird unterstützt.

Um meine Vorgehensweise zu erklären, schildere ich hier einen Fall aus meiner Arbeit. Bitte beachten Sie beim Lesen, dass hier zwar ein stark eskalierter Konflikt bestanden hatte, aber zum Zeitpunkt der beschriebenen Mediationssitzung schon viel geklärt war und außerdem eine ursprünglich gute lange Zusammenarbeit zugrunde lag.

Ausgangssituation

In einer Firma ist es zu einer heftigen Eskalation zwischen dem Chef und einigen Mitarbeitern gekommen. Zwei Mitarbeiter sind entlassen worden, die übrigen fürchten ebenfalls um ihre Stellen. Ich werde als Mediatorin beauftragt und bemerke in der Sondierungssitzung starke Spannungen zwischen dem Chef, Herrn Kunze, und einer langjährigen Mitarbeiterin, Frau Wiedemann (beide Namen geändert). Ich leite den Mediationsprozess mit einer Konfliktklärung für die beiden ein.

[1] *Siehe z. B. Bauer.*

Mediationssitzung

Ich beginne mit folgender Frage, während ich beiden jeweils ein Set der Gefühlsmonster®-Karten im Visitenkartenformat gebe: »Wie fühlen Sie sich in Ihrer Zusammenarbeit? Und was denken Sie, wie sich Ihr Gegenüber fühlt?«

Beide nehmen sich Zeit, alle Karten anzuschauen und wählen verdeckt einige Karten für sich selbst und einige für den anderen aus. Ich beharre hier zunächst nicht auf der Unterscheidung zwischen Gefühlen, Gedanken und Zuschreibungen. In dieser Phase möchte ich vor allem die emotionale Situation des Gesprächsteilnehmers und seine Sicht auf die der anderen Seite kennenlernen.

Zunächst bitte ich Herrn Kunze, die Karten für sich auszulegen und zu kommentieren, anschließend legt er vor Frau Wiedemann die Karten aus, die er für sie ausgewählt hat, und begründet seine Auswahl.

Als die Frau Wiedemann nach derselben Systematik ihre Auswahl jeweils unter die schon sichtbaren Karten auf den Tisch legt, entsteht folgendes Gesamtbild:

Herr Kunze für sich selbst

Bilder: © Christian Corona

(1) Ich bin neugierig auf das Gespräch

(2) Bin bereit, mich auf das Gespräch einzulassen

(3) Bin müde und erschöpft durch die lange Zeit, die der Konflikt schon andauert

Herr Kunze für Frau Wiedemann

Bilder: © Christian Corona

(4) Ich denke, sie ist auch bereit zu einer Klärung

(5) Sie ist ziemlich beleidigt und verstockt

(6) Sie ist traurig und hat Angst

Frau Wiedemann für Herrn Kunze

(5) Ich erlebe den Chef als sehr wütend

(6) Manchmal denke ich, er will mich mit Absicht ärgern

(7) Er ist entrüstet und sagt: bis hierher und nicht weiter

Bilder: © Christian Corona

Frau Wiedemann für sich selbst

(1)[2] Fühle mich klein, hab das Gefühl, was falsch gemacht zu haben

(2) Habe Bauchschmerzen wegen der vielen Spannungen in der letzten Zeit

(3) Seit Monaten habe ich einen schweren Kopf wegen zu viel Nachdenken

Bilder: © Christian Corona

4) Zu viel nachgedacht, fühle mich sehr erschöpft

(8) Eigentlich möchte ich mein Herz wieder öffnen

Bilder: © Christian Corona

An dieser Stelle folgt bei mir immer die Frage, was den Streitparteien beim Betrachten des Gesamtbildes auffällt. Ich überlasse es ihnen, nur die »eigenen« Karten oder auch die des Anderen zu kommentieren.

[2] Die Nummerierung bezieht sich auf die Reihenfolge, in der die Mitarbeiterin die Karten kommentiert hat.

Bis auf die Karte Nr. 8[3], deren Interpretation Herr Kunze für sich ablehnt, können beide die Einschätzung des Anderen akzeptieren.

Zwischen-Kommentar

1. Die Gefühle kommen schnell auf den Tisch – im wahrsten Sinne des Wortes. Es bleibt (bei straffer Moderation) kaum Zeit für Anschuldigungen oder lange Situationsbeschreibungen.

2. Die Mediatorin erhält wesentliche Informationen, die helfen, über das weitere Vorgehen zu entscheiden. Hier zum Beispiel sehe ich gleichzeitig Irritation und Wohlwollen im Verhältnis der beiden, was mich dazu einlädt, nach den ursprünglich guten Zeiten zu fragen.

3. Karten wie die Nr. 6 oder die Nr. 22 für die eigene Person signalisieren Gefühle der Überlastung und gleichzeitig den Wunsch nach Klärung der Situation. Hier macht die Karte Nr. 6, die von beiden gewählt wurde, eine überraschende Gemeinsamkeit sichtbar: Beide sind erschöpft und genervt und erkennen das zu einem Zeitpunkt, als in der Wahrnehmung der Situation noch das Trennende überwiegt. Hier scheint etwas auf, was seine Wirkung entfaltet, ohne dass es von der Mediatorin besonders angesprochen werden muss. Ein kleiner "magischer" Moment ergibt sich und kann das Samenkorn sein für ein späteres Erblühen von etwas Neuem, Gemeinsamen.

4. Einzelne der ausgelegten Karten können im Verlauf der Mediation Erinnerungen an wesentliche Situationen hervorrufen (hier auch die Nr. 8, siehe Punkt 5).

5. Es empfiehlt sich, Unterschiede zwischen der Selbsteinschätzung und der Einschätzung durch den anderen zunächst nebeneinander stehen zu lassen und nicht auf einem Austausch darüber zu bestehen. Die Mediatorin achtet im weiteren Gesprächsverlauf sorgfältig auf Gelegenheiten, solche Diskrepanzen anzusprechen, ohne dass es zu einem Gesichtsverlust bei den Beteiligten kommt. Gerade die Karten, die zu Beginn als schwierig angesehen werden, können sich später als wertvolle Ressourcen erweisen. Eventuelle »Rachepläne« aufgrund von misslungenen Verständigungsversuchen werden besänftigt, wenn das Gegenüber die eigene Wahrnehmung – auch zu seinen Ungunsten – bestätigt.

Im vorliegenden Fall geschah dies bei der Karte Nr. 8, die zunächst von Herrn Kunze mit Unverständnis quittiert wurde. Im Verlauf des Gesprächs ergab sich eine Situation, auf die sich diese Zuschreibung beziehen konnte. Die Frage der Mediatorin, ob der Ärger, den der Chef in solchen Situationen erlebte, vielleicht dazu führte, dass ihn die Mitarbeiterin so erlebte wie in der Nr. 8 dargestellt, führte zur spontanen Zustimmung durch Herrn Kunze. Dies leitete einen Wendepunkt in der Mediation ein.

[3] Diese Nummerierung bezieht sich auf die Ziffern, die jeweils auf den Karten stehen.

Fortsetzung der Mediation

Ich frage beide, was sie vor dem Konflikt aneinander geschätzt haben. Frau Wiedemann berichtet mit spürbarer Erleichterung: Sie schätze die Großzügigkeit des Chefs. Ihr gefalle, dass er seinen MitarbeiterInnen Freiräume lasse und im Umgang mit ihnen sensibel sei, außerdem möge sie die Atmosphäre in der Firma. Herr Kunze sagt daraufhin, er schätze die Gewissenhaftigkeit und Ehrlichkeit seiner Mitarbeiterin, ihre korrekte, loyale Art – er habe vor dem Konflikt vollstes Vertrauen in sie gehabt.

Im weiteren Verlauf der Mediation arbeite ich die unterschiedlichen Arbeitsweisen der beiden heraus: Herr Kunze ist ein offener, veränderungsbereiter Mensch, der Freude hat, mit neuen MitarbeiterInnen neue Wege zu gehen. Frau Wiedemann hingegen ist eher sicherheitsorientiert und beständig. Während sie in der Vergangenheit in einigen Situationen eher an Bestehendem festhalten wollte (Bedürfnis nach Sicherheit), wünschte sich ihr Chef eine größere Begeisterung für neue Ideen und Wege (Bedürfnis nach Entwicklung und Entfaltung sowie nach Autonomie); außerdem ging es ihm um den Erhalt eines guten Betriebsklimas (Bedürfnis nach Verbundenheit).

© Christian Corona

Ihn ärgert ihr Verhalten in solchen Situationen – er erinnert sich, wie er sich dann manchmal zu bösartigen Bemerkungen hinreißen ließ. Hier nun bringe ich die Karte Nr. 8 ins Spiel und frage nach, ob es sein könne, dass Frau Wiedemann ihn in diesen Situationen genau so erlebe.
Herr Kunze kann jetzt zugeben, dass er seinem Ärger über ihren vermeintlichen Widerstand manchmal in absichtlich boshaften Bemerkungen vor den anderen MitarbeiterInnen Luft gemacht hat.

Dies ist ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem neuen Frieden. Frau Wiedemann atmet erleichtert auf bei dieser Bestätigung ihrer Wahrnehmung. Nun ist das Eis gebrochen.

Der professionelle Blick auf ihre Unterschiedlichkeit hilft beiden sehr, die Spannungen zwischen ihnen besser zu verstehen und einzuordnen: Die Freude von Herrn Kunze an Veränderungen, an der Bereicherung des Teams durch neue MitarbeiterInnen hatte bei Frau Wiedemann zu Irritationen geführt, die er nicht wahrgenommen hatte. Für ihn war und blieb sie die geschätzte und zuverlässige Mitarbeiterin, und er hatte keinen Anlass gesehen, ihr dies zu versichern. Jetzt kann er nachholen, sie seiner Wertschätzung zu versichern, und beide verstehen besser, dass sie schlicht einen sehr unterschiedlichen Umgang mit Veränderungen haben.

Diese Situation verdeutlicht, wie wichtig es sein kann, unterschiedliche Einschätzungen oder Zuschreibungen zu Beginn einfach nebeneinander stehen zu lassen und nicht darauf zu beharren, diese Unterschiede gleich zu klären oder gar wechselseitige Zustimmung zu forcieren. Das eigene »Ja« zu einer schwierigen

Einschätzung der anderen Seite wächst unter Umständen langsam – es ist ein Schatz, der mit Behutsamkeit gehoben werden will.

Zum Abschluss der Mediation ist bei beiden Parteien eine so große Erleichterung zu spüren, dass ich Herrn Kunze und Frau Wiedemann bitte, zu ihrer aktuellen Gefühlslage noch eine Karte auszuwählen. Ein schöner Moment ergibt sich, als beide gleichzeitig die folgende Karte auslegen. Nachdem wir in der Sitzung viel über ihre Unterschiedlichkeit gesprochen haben, ist diese Übereinstimmung zum Schluss ein echter Höhepunkt. Um diese gute Atmosphäre längerfristig zu unterstützen, gebe ich beiden genau diese Karte mit auf den Weg[4].

© Christian Corona

Auswertung

Die Erfahrungen mit Visualisierungen in der Mediation haben mich motiviert, mich mit den neurologischen Hintergründe zu beschäftigen. Hier ein kleiner Überblick auf der Basis von Veröffentlichungen von Maja Storch, Gerald Huether und Joachim Bauer[5]:

1. Jedes Erlebnis, das wir haben, wird in unserem emotionalen Erfahrungsgedächtnis mit dem dabei erlebten Gefühl gespeichert.
2. Dieses Gefühl entsteht auf der Grundlage von persönlichen Vorerfahrungen und ist üblicherweise nicht übereinstimmend mit dem Gefühl eines anderen Menschen in der entsprechenden Situation.
3. In der Mediation fokussieren wir deshalb auf das persönliche Erleben und nicht auf »Wahrheit«.
4. Das Kommunizieren über dieses persönliche Erleben, die unterschiedlichen Gefühle in einer Situation, ist eine wesentliche Grundlage des gegenseitigen Verständnisses.
5. Das emotionale Erfahrungsgedächtnis bewertet jede Situation (nach Maja Storch in 200 Milli-Sekunden, im Vergleich zu dem wesentlich langsameren Bewertungssystem des Verstands) in Abhängigkeit von den Vorerfahrungen danach, ob sie gefällt oder nicht gefällt.
6. Der Effekt sind kleine Körper-Reaktionen (somatische Marker), zum Beispiel »ein Kloß im Hals« oder »ein freies Gefühl«, die wir gut bemerken können, wenn wir darauf achten.
7. Viele Menschen können das, was sie empfinden, nicht oder nicht gleich in Worte fassen.
8. Die Darstellungen der Gefühlsmonster-Karten bewirken eine Resonanz mit Erlebtem (Gefühle »stecken an«) und ermöglichen damit eine relativ schnelle und gut verständliche Gefühls-Aussage.

[4] Für diesen Zweck gibt es das Set der »Gute-Wünsche-Karten« mit beschreibbarer Rückseite.

[5] Storch 2009, Huether 2012, Bauer 2005.

Wir haben uns angewöhnt, unsere Gefühle im Arbeitsleben und oft auch im Privatleben nicht zu zeigen. Die Frage »Wie geht es Ihnen?« wird oft automatisch mit »gut« beantwortet, und wir tun uns – selbst ohne Konflikt – schwer damit, unsere tatsächlichen Gefühle zu benennen und uns darüber auszutauschen.

In der Mediation braucht es die Gegenüberstellung der Empfindungen in der Konfliktsituation, um ein gegenseitiges Verständnis zu erreichen. Auf dieser Basis kann eine Klärung stattfinden, können dauerhafte Vereinbarungen getroffen werden.

Das Ansprechen von unterschiedlichen, mit der Konfliktsituation verbundenen Gefühlen wird durch die Visualisierung mit den Gefühlsmonster®-Karten wesentlich erleichtert. Voraussetzung ist auf der Seite der MediatorIn eine Haltung des Nicht-Wissens und der Offenheit für die Interpretation der Karten durch die MediandInnen. Rückmeldungen wie »Zuhören konnte ich nicht so gut, dazu war ich zu ärgerlich – aber schauen konnte ich noch, und da sah ich, dass es meiner Kollegin auch schlecht geht« zeigen, dass die Karten den Konfliktparteien die Gelegenheit geben, in einer angespannten Situation die eigenen Gefühle und die der anderen Seite vor Augen zu haben und sich im eigenen Tempo damit zu befassen.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden so differenzierter und plastischer in die Mediation eingebracht als nur durch Worte.

Literatur

Storch, M. 2009: Machen Sie doch, was Sie wollen. Auditorium Netzwerk, Vortrag Hirnforschungs-Symposium 18.-19. September.
Huether, G. 2012: Was wir sind und was wir sein könnten, Fischer.
Bauer, J. 2005: Warum ich fühle, was du fühlst, Hoffmann und Campe.