

Gerhart C. Fürst

Die Macht der Kränkung in der Mediation

Rückblick auf ein TRIALOGIS-Seminar mit Univ. Prof. Dr. Reinhard Haller

Stellen Sie sich vor ...

- Sie haben sich um eine Führungsposition beworben, durchlaufen einen anspruchsvollen Bewerbungsprozess, gehen als siegreiche*r Kandidat*in aus dem Rennen hervor und starten hochmotiviert in Ihrem neuen Job. Nach ein paar Wochen Einarbeitungszeit spüren Sie immer häufiger Widerstand im Team ...
- Sie haben jahrelang zu zweit gut in der Geschäftsleitung zusammengearbeitet. Auf einmal verändert sich das Verhalten Ihres Gegenübers, emotionale „Kühle“ wird spürbar, die Kommunikation wird schwierig ...
- Sie sind international erfolgreich in der Wissenschaft tätig, publizieren häufig zu Ihrem Spezialgebiet, werden dabei von Ihrem Umfeld unterstützt – und plötzlich ist ihre wichtigste Ressourcenperson, die Ihnen immer wichtige Inputs für Ihren Erfolg geliefert hat, eingeschnappt ...

Was ist passiert?

In der Mediation tritt immer wieder Stillstand bei der Lösungssuche ein, es stockt, es klemmt – und man erfährt nicht gleich, woran es liegt. Nicht selten stellt sich nach einiger Zeit heraus, dass eine oft **lange Zeit zurückliegende Kränkung** die Ursache für die Blockade ist. Betroffene sind in sich gekehrt, wirken enttäuscht, verärgert, in ihrem Handeln blockiert. Und es dauert oft mehrere Sitzungen, bis die damit oft auch verbundene Scham bewältigt ist und man darüber reden kann.

Diese Erfahrungen haben im März 2021 zu einem intensiven TRIALOGIS-Seminar mit Univ. Prof. Dr. Reinhard Haller, Autor u.a. von *Die Macht der Kränkung*, *Das Wunder der Wertschätzung* und *Die Narzissmusfalle* geführt. 20 vorwiegend hauptberufliche Wirtschaftsmediator*innen waren dabei.

Die Erfahrungen und Forschungsschwerpunkte von Reinhard Haller stammen meist aus der Kriminologie. Mörder wie Jack Unterweger oder Franz Fuchs wurden von ihm als Gerichtspsychiater auf ihre Zurechnungsfähigkeit hin untersucht. Motive von Attentätern liegen oft in – zum Teil viele Jahre zurückliegenden – Kränkungen begründet¹.

- Oft unbeabsichtigte Angriffe auf persönliche Gefühle, Vorstellungen und Werte
- Minderung des Selbstwertgefühls bis zu psychischen Störungen
- Zerstörung von Freundschaften und Partnerschaften
- Hauptursache von Konflikten und Kriegen.

¹ vgl. Haller R., Die Macht der Kränkung, Verlag Ecowin, ISBN 978-3-7110-0078-1

Diese Phänomene sind nur einige der Folgen von Kränkungen. Dazu gibt es eine Reihe von **Erklärungsmodellen**, die nicht pathologisch sein müssen. **Kränkungsreaktionen** wie *Schweigen, Rückzug, Irritation, Wut* oder *Ohnmacht* sind menschlich im Normbereich – und in der Mediation ansprechbar. Wird allerdings nichts dagegen unternommen, so kann es zu *Krisen, Neurosen, Depressionen* u.a. bis zu einer *posttraumatischen Verbitterungsstörung* – ja, auch so etwas gibt es – kommen. Unheilbare Kränkung kann sogar zum Tod führen.

Mobbing gilt als **organisiertes Kränken** und ist eine Form von **Machtmissbrauch** einer oder mehrerer Personen.

Wie kann man Kränkungen nun „entmachten“? Reinhard Haller nennt als Beispiele das Schaffen von **Transparenz**, die Analyse der **Kränkungsbotschaft**, „In die Schuhe des Kränklers schlüpfen“, das Durchbrechen eigener **Kränkungsmuster**, **Perspektivenwechsel**, **Loslassen** und schließlich **Verzeihen**.

Der konstruktive Umgang mit Kränkungen eröffnet aber auch Lernchancen durch Kompensation, Persönlichkeitsbildung, Verbesserung der Menschenkenntnis oder Förderung von Empathie.

„Vor Kränkungen ist fast niemand gefeit – gegen Lob aber kein Mensch resistent“ (R. Haller).

In der Analyse von **Konflikten in Organisationen** begegnet man immer wieder Persönlichkeiten, denen man **Narzissmus**² zuschreibt (*Karrierenarzissten, Narzissmus in Führungsetagen, narzisstische Machos* usw.). Reinhard Haller beschreibt dies – nachvollziehbar – mit ausgeprägtem **Selbstbezug und Selbstzentriertheit**, extremem **Ehrgeiz**, Abhängigkeit von äußerer **Bewunderung** oder **eingeschränkter Empathie**. Ergänzt werden diese Eigenschaften – vielleicht weniger vermutet – von chronischem Gefühl von **Langeweile und Leere, fehlender Liebesfähigkeit** oder **Misstrauen**.

Es werden mehrere **Typen von Narzissten** unterschieden, u.a. der Grandiose, der Beleidigte, der Demütigte, der Fanatische, der Böartige, der Parasitäre oder einfach „Narziss der Große“.

Als narzisstische „**Folterwerkzeuge**“, also Techniken, die von Narzissten eingesetzt werden, gelten Manipulieren, Unterdrücken und Entwerten, Querulieren, Mobbing und Stalking, Anonymschreiben und Schmarotzen. Kommt Ihnen etwas davon bekannt vor?

Tragische **Folgen für Betroffene** und ihre Umgebung sind Frustration, Resignation, Trennung und Scheidung, Vereinsamung, Sucht und sogar Suizid.

² Vgl. Haller R., Die Narzissmusfalle, Verlag Ecowin, ISBN 978-3-7110-0037-8

Anekdotisch erzählt Reinhard Haller, dass der Verlag ihn gedrängt habe, nach so vielen unerfreulichen Themen doch einmal ein Buch mit einem positiven Titel zu schreiben. Haller war skeptisch, dass das auf Interesse stoßen würde, ließ sich aber überzeugen. So entstand *Das Wunder der Wertschätzung*³ – ein überraschender Verkaufserfolg. In zunehmendem **gesellschaftlichem Narzissmus**, Skandalisierungs- und Beschämungssucht, Radikalisierung der Sprache, Umgang mit den Alten und anderen gesellschaftlichen Phänomenen sieht Haller Gründe für die **Krise der Wertschätzung**. Dabei liegt gerade in der Wertschätzung so viel Kraft zur Bewältigung z.B. von Konflikten!

Interessant das Ergebnis einer Studie zur Attraktivität von Arbeitgeber*innen⁴. Hier die Hitliste der neun wichtigsten Kriterien:

1 Team/Arbeitsatmosphäre/Klima

2 Arbeitsaufgabe, Autonomie

3 Work-Life-Balance

4 Weiterbildung

5 Arbeitsplatzsicherheit

6 Entgelte inklusive Sozialleistungen

7 Identifikation mit dem Unternehmen

8 Arbeitszeitmodelle

9 Unternehmenskultur

Das Team, die Arbeitsatmosphäre und das Klima stehen also an der Spitze.

Fällt Ihnen noch etwas auf? Geld steht – vielleicht überraschend – relativ weit unten auf Stufe 6 (von oben).

Zurück zur **Wertschätzung**. Auch sie kann man in ein **Stufenmodell** einbetten. Das sieht dann so aus (→ von unten nach oben zu lesen!):

- Liebe
- Vertrauen
- **Wertschätzung**
- Anerkennung
- Respekt/Achtung
- Achtsamkeit
- Aufmerksamkeit/Beachtung

³ vgl. Haller R., *Das Wunder der Wertschätzung*, Gräfe und Unzer Verlag, ISBN 978-3-8338-6744-6

⁴ Vgl. Lohaus/Haase, *Befragung von 64.000 Mitarbeitern*, 2013

Und Vorsicht vor den **Gegenspielern der Wertschätzung** wie Missachtung, Entwertung, Beleidigung, Kränkung (!), Ironie/Zynismus/Sarkasmus oder (sic!) Schweigen.

Reflexion aus Sicht der Wirtschaftsmediator*innen

Ausgehend von der Annahme, dass Kränkungen oft Ursache für tiefgreifende Konflikte sind, wurden Erkenntnisse für die Arbeit in der Mediation gesammelt. Hier einige Stichworte daraus:

Selbstreflexion – wo sind meine Kränkungen und wie wirken sie sich in meiner Arbeit aus?

Vorsicht mit Hypothesen – Narzissmus als Ressource für Selbstreflexion von Mediator*innen

Vorsicht vor Einvernahme durch Narzissten (Auftraggeber*innen?)

Bedeutung des Bewusstmachens und Ansprechens von Kränkungen

Empathie, um von den Schuhen der gekränkten Person in die der Kränkenden zu kommen

Kränkung „darf sein“, ist etwas völlig normales, hat jeder in verschiedenen Situationen schon mal erlebt

Als Mediator*in sollten wir ein Klima schaffen, in dem man darüber sprechen kann.

Es gibt Grenzen des Narzissmus, wo eine Mediation nichts ausrichten kann.

Ideen zur Umsetzung:

- Frage nach Kränkungen kann Sprechblockaden lösen
- Intervention „Doppeln“, um Kränkungen anzusprechen
- Kränkungen und Verletzlichkeit gerade auch bei Narzissten ansprechen
- Wertschätzung: „Haben Sie heute schon wertgeschätzt?“

Wenn Sie nach dem Lesen dieses Artikels Ideen haben, welche Ursachen die zu Beginn geschilderten drei Konflikte gehabt haben könnten, so schreiben Sie mir doch bitte an gerhart.fuerst@trialogis.at. Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen.