

# 1 Sind Sie gefangen, ohne es zu wissen?

Ein neun Jahre altes Mädchen verbrachte eine Zeit bei ihren Großeltern in Kansas. Der Großvater war unterwegs, und so schlief das Mädchen bei der Großmutter. Mitten in der Nacht wachte es plötzlich auf und sah, wie seine Großmutter aufrecht im Bett saß und ein Mann, von dessen Kleidung Regenwasser tropfte, mit einem Holzschläger über ihr stand und gerade zuschlagen wollte. Das kleine Mädchen fühlte einen Schrei in seiner Kehle aufsteigen, aber in dem Moment berührte die Großmutter seine Hand und das Mädchen fühlte, wie es von einer Welle der Ruhe ergriffen wurde. Die Großmutter sagte zu dem Mann: »Ich freue mich, dass Sie unser Haus gefunden haben. Hier sind Sie richtig; Sie sind willkommen. Es ist eine furchterliche Nacht, um sich draußen aufzuhalten. Ihnen ist kalt, Sie sind durchnässt und hungrig. Nehmen Sie das Feuerholz, das Sie in der Hand halten und feuern Sie den Kuchenofen an. Lassen Sie mich etwas anziehen, und dann gebe ich Ihnen trockene Sachen, mache Ihnen eine gute, warme Mahlzeit und richte Ihnen einen trockenen, warmen Platz hinter dem Ofen her, an dem Sie schlafen können.« Sie sagte nichts weiter und wartete in Ruhe. Nach einer langen Pause ließ der Mann den Holzschläger fallen und sagte: »Ich werde Ihnen nichts tun.« Dann ging die Großmutter mit dem Mann in die Küche und kochte ihm ein Essen, gab ihm trockene Kleidung und bereitete ihm hinter dem Ofen einen Schlafplatz. Anschließend ging sie zurück ins Bett und sie und ihre Enkelin schliefen wieder ein. Als sie am nächsten Morgen aufwachten, war der Mann weg.

Gegen zehn Uhr morgens traf die Polizei mit einer Hundestaffel ein, die der Fährte des Mannes bis zum Haus gefolgt war. Die Polizisten trauten ihren Augen nicht, dass die Großmutter und ihre Enkelin

noch am Leben waren. Der Mann war ein psychopathischer Mörder, der in der Nacht zuvor aus einem Gefängnis ausgebrochen war und die Familie, die in unmittelbarer Nachbarschaft der Großeltern des Mädchens lebte, brutal umgebracht hatte.

Diese erstaunliche Großmutter hatte eine so große emotionale Verbindung zu dem Eindringling hergestellt, dass er sie einfach nicht töten konnte. Sie hatte ihn mit einer Freundlichkeit und einem Respekt behandelt, die ihn im echten und übertragenen Sinne entwaffneten. Tatsache ist, dass Menschen keine Menschen töten; sie töten Dinge beziehungsweise Objekte.

Diese beeindruckende Geschichte ist eine Zusammenfassung aus Joseph Chilton Pearce‘ Buch *Die magische Welt des Kindes*.<sup>1)</sup> Überlegen Sie einen Moment. Was würden Sie tun, wenn man Sie als Geisel nähme? Stellen Sie sich vor, Sie fänden sich ganz plötzlich in einer Geiselsituation wieder und würden gegen Ihren Willen mit einer Waffe in Schach gehalten. Wie würden Sie reagieren? Wie würden Sie sich fühlen? Was würden Sie tun? Was würden Sie dem oder den Geiselnehmer(n) sagen?

Glücklicherweise ist die Wahrscheinlichkeit, einem Geiselnehmer zum Opfer zu fallen, gering. Dennoch können wir alle zu Geiseln im übertragenen Sinne werden, nämlich wenn wir uns im täglichen Leben als Opfer von Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, Familienmitgliedern oder irgendeinem anderen Menschen fühlen, mit dem wir zu tun haben, und uns von ihnen bedroht und manipuliert fühlen. Wir können auch Gefangene von Lebensumständen und Ereignissen sein. Wir können sogar zu Gefangenen unserer selbst, unserer mentalen Haltung, unserer Gefühle und Gewohnheiten werden.

Denken Sie über die folgenden Alltagssituationen nach, in denen Menschen sich zur Geisel anderer machen.

- Während Sie im Auto auf dem Weg zur Arbeit sind, werden Sie von einem anderen Fahrer geschnitten. Sofort werden Sie

wütend und feindselig gegenüber dem »Idioten« in dem anderen Fahrzeug. Dieses Gefühl kann andauern und Sie für einen guten Teil des Tages in schlechte Laune versetzen.

- Ihre Chefin kritisiert Sie, und als Antwort verteidigen Sie sich oder greifen sie an, was zu einer Eskalation führt. Der Konflikt bleibt Ihnen im Gedächtnis haften und führt zwischen Ihnen beiden zu Misstrauen.
- Sie gehen auf Geschäftsreise, und weil Sie weg müssen, fängt Ihr Kind an zu weinen. Sie eilen aus dem Haus, fühlen sich schuldig und reden sich ein, Sie seien eine schlechte Mutter. Während der gesamten Geschäftsreise sind Sie niedergeschlagen, ja sogar depressiv.
- Sie grüßen im Vorbeigehen einen Kollegen, aber er antwortet nicht. Sie beginnen, sich bei anderen über ihn, Ihre Arbeit und das Unternehmen zu beschweren. Und bald fangen Sie an zu denken, »Niemand kümmert sich hier um andere.«

Menschen, die sich über andere, einen Verkehrsstau, verschwundenes Gepäck, einen verlorenen Arbeitsplatz oder einen verspäteten Flug oder sogar das Wetter aufregen – also über irgendwelche äußereren Umstände, auf die sie keinen Einfluss haben, – lassen sich als Geiseln nehmen. Wie viele von uns lassen es unbewusst zu, dass ein äußeres Ereignis die Kontrolle über unser Leben gewinnt? Haben Sie sich jemals darüber aufgeregt, dass schlechtes Wetter Ihren Urlaub ruiniert hat? Haben Sie sich jemals von der negativen Haltung eines anderen Menschen in schlechte Laune versetzen lassen? Haben Sie schon mal zu jemandem gesagt: »Du regst mich auf.«? Wenn ja, haben Sie sich bereits als Geisel nehmen lassen.

Viele Geschäftsleute, mit denen ich arbeite, haben eine sehr hohe intellektuelle Intelligenz, aber eine unerentwickelte emotionale Intelligenz. Sie machen sich auf Kosten der Emotionen, Gefühle und Motivationen ihrer Kollegen Sorgen über Fakten, Zahlen und Details. Selbst die Begriffe *harte Fakten und weiche Faktoren*, die in Unternehmen verwendet werden, legen nahe, dass Daten

irgendwie real und stark und Emotionen schwach und weniger wichtig sind. Ich habe Beispiele extrem dominanter Führungskräfte erlebt, die ihren Mitarbeitern mit ihrer Kontrollsucht über Menschen und Situationen unendlich viel Pein und Elend zugefügt haben. Allerdings können Mitarbeiter auch ihre Vorgesetzten zu Geiseln machen, indem sie den Erfolg bremsen und die Arbeit zur Qual machen.

Die wettbewerbsorientierte Haltung vieler Führungskräfte kann zu Situationen führen, in denen sie gegen ihre eigenen Mitarbeiter und andere Teams arbeiten, anstatt mit ihnen zu kooperieren. Dann werden Probleme unter den Tisch gekehrt, und Konflikte bleiben ungelöst, was eine Atmosphäre des Unwohlseins, der Feindseligkeit oder sogar der Angst entstehen lässt. Ich habe viele Manager kennen gelernt, die die Rolle der Macht in einer Führungsposition missverstanden. Aufgrund ihrer Unfähigkeit, sich ihren eigenen persönlichen Ängsten oder Sorgen zu stellen, setzen sie Macht, und formale Autorität ein, um ihre Mitarbeiter zu steuern. Es ist leicht, andere am Arbeitsplatz als Geisel zu nehmen oder sich selbst gefangen nehmen zu lassen, um schwierigen Gesprächen aus dem Weg zu gehen. Im Gegensatz dazu ist ein offener und ehrlicher Dialog notwendig, um eine Umgebung zu schaffen, in der Teams nachhaltig herausragende Leistungen erbringen. Durch die Bestimmung einer gemeinsamen Agenda, durch einen dauerhaften Dialog und die Schaffung eines Klimas des Vertrauens, können Manager ihren Mitarbeitern die Handlungsfreiheit einräumen, die sie brauchen, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Durch die Kanalisierung der individuellen Wettbewerbsinstinkte auf ein gemeinsames Ziel kann man aus jedem Team das Beste herausholen.

Authentische Unternehmenschefs lernen, ihren Wettbewerbsgeist zu steuern und stellen ironischerweise fest, dass sie größere Erfolge erzielen, wenn sie anderen dabei helfen zu wachsen und sich zu entwickeln, als wenn sie sich nur auf sich selbst konzentrieren.

*Meyers Lexikon online* definiert eine Geisel als »eine gewaltsam und widerrechtlich ergriffene und festgehaltene Person, durch deren Festhaltung und Bedrohung der Geiselnehmer Forderungen gegen Dritte durchsetzen will.« Am Arbeitsplatz haben Manager und/oder Mitarbeiter gelegentlich das Gefühl, sie seien in dem Kreuzfeuer zwischen ihrem Vorgesetzten, den Kunden und Kollegen gefangen. Unternehmer, die beispielsweise 25 Mitarbeiter entlassen müssen, können zu Gefangenen ihrer eigenen Emotionen und des Schmerzes werden, den dieses Vorgehen verursacht, von dem sie aber wissen, dass es nötig ist. In der heutigen Geschäftswelt kann die globale Erreichbarkeit, die die modernen Technologien ermöglichen, Familie und Privatleben derart zusetzen, dass sich Menschen als Gefangene ihrer Arbeit fühlen und sich und anderen großes Leid zufügen. Vorgesetzte, die mit unmotivierten Mitarbeitern oder zynischen Kollegen konfrontiert sind, haben unter Umständen das Gefühl, ihre Arbeit habe keinen Wert. Das Ergebnis ist, dass sie zu Geiseln der geringen Motivation ihrer Mitarbeiter oder des Zynismus ihrer Kollegen werden.

Zwar ist die Wahrscheinlichkeit einer Geiselnahme im buchstäblichen Sinne Gott sei Dank gering, das wahre Problem ist aber die endlose Zahl an Situationen, in denen wir uns kontrolliert, attackiert und zu einer Reaktion gezwungen sehen. Diese Situationen können zu einer Eskalation und dem Gefühl der Hilflosigkeit und des Gefangenseins führen.

Das Gefühl, eine Geisel zu sein, wird insbesondere in zwischenmenschlichen Beziehungen offensichtlich, in denen Macht, Autorität oder Positionen missbraucht oder in unangemessener Weise gefürchtet werden. Auf der einen Seite kann die Person, die über Autorität verfügt, ihre Macht missbrauchen, auf der anderen Seite kann die Person, die sich dieser Autorität unterwirft, unangemessen große Ängste haben. Die Frage ist, warum so viele Menschen in unglücklichen Situationen verharren? Warum bleiben sie in missbräuchlichen Beziehungen entweder zu einem Partner, einem

Arbeitgeber oder einem Freund oder einer Freundin stecken? Die Gründe dafür sind komplex, aber im Wesentlichen liegt es daran, dass sie ihre Fähigkeit verloren haben, ihre geistige Vorstellung auf andere Optionen zu fokussieren und ihre persönliche Kraft einzusetzen, um diese Optionen wahrzunehmen.

## **Es ist wichtig, dass man sein Denken und Fühlen steuert**

Dem Neurologen Paul MacLean zufolge besteht das menschliche Gehirn aus drei separaten, aber miteinander verbundenen Schichten beziehungsweise Strukturen.<sup>2)</sup> Das ist das Reptilienhirn (auch »Stammhirn«), das limbische System (gelegentlich auch als »Paleomammalian Brain« oder »Zwischenhirn« bezeichnet) und das Großhirn. Ein Grundinstinkt des menschlichen Gehirns ist die Reaktion auf eine Gefahr, nämlich Angriff oder Verteidigung. Dieser Flucht-Kampf-Mechanismus wird von unserem Reptilienhirn und nicht von der rationalen Hirnstruktur gesteuert. Das Reptilienhirn kennt nur ein Ziel: Überleben. Es denkt weder in abstrakten Begriffen noch kann es komplexe Emotionen empfinden. Es ist für Grundinstinkte wie Kampf, Flucht, Hunger oder Angst verantwortlich. Es funktioniert auf nonverbaler Ebene auf Basis einer rein instinktgetriebenen Reaktion. Im Reptilienhirn sind die Reaktionen fest einprogrammiert, so dass es immer wieder dieselben Verhaltensweisen auslöst und somit niemals aus vergangenen Fehlern lernt. Es bleibt selbst im Tiefschlaf immer aktiv und ist der Teil des Gehirns, der stets wachsam auf Gefahren achtet. Es wird deswegen als Reptilienhirn bezeichnet, weil sich seine grundlegende Anatomie auch bei Reptilien finden lässt.

Das limbische System ist der Teil des Gehirns, den wir mit anderen Säugetieren gemeinsam haben und der für die Emotionen verantwortlich ist. Dieses System bewertet alles nach den beiden Kategorien angenehm oder unangenehm, wobei das Überleben davon abhängt, dass unangenehme Dinge vermieden und angenehme

Dinge wiederholt werden. Es hat den Anschein, als sei das limbische System der Hauptsitz der Emotionen, der Aufmerksamkeit und der emotional aufgeladenen Erinnerungen. Es fungiert im Verhältnis zum intelligenten Großhirn als Richter und entscheidet darüber, ob etwas gut oder schlecht ist. Das limbische System drückt sich ausschließlich in Form von Emotionen aus.

Das Großhirn ist der Teil des Gehirns, den wir mit den höher entwickelten Affen teilen (zum Beispiel Schimpansen, Gorillas und Orang-Utans), auch wenn unser Großhirn wesentlich komplizierter und weiter entwickelt ist. Das Großhirn befähigt uns zur Verarbeitung abstrakter Gedanken und Worte, Symbole, Logik und Zeit. MacLean bezeichnet diese Hirnstruktur als »die Mutter der Erfindung und der Vater abstrakter Gedanken.«<sup>3)</sup> Zwar haben alle Tiere ein Großhirn, allerdings ist es bei Tieren ziemlich klein. Zum Beispiel ist eine Ratte ohne Großhirn in der Lage, relativ normal zu reagieren; ein Mensch ohne Großhirn würde sich dagegen in einem vegetativen Zustand befinden. Das Großhirn unterteilt sich in eine linke und rechte Gehirnhälften. Die linke Gehirnhälfte steuert die rechte Körperseite und umgekehrt. Die linke Gehirnhälfte ist eher rational und verbal, wohingegen die rechte Gehirnhälfte eher räumlich und künstlerisch ist.

Wenn wir uns zu Geiseln machen oder machen lassen, geschieht das durch den Flucht-Kampf-Mechanismus des Reptilienhirns oder die Emotionen des limbischen Systems. Dann erliegen wir dem, was Daniel Goleman als »Amygdala Hijack«<sup>4)</sup> bezeichnet – das heißt, die Amygdala (eine kleine doppelkernförmige Hirnstruktur, die Teil des limbischen Systems ist; siehe auch Kapitel 8) bestimmt unsere Handlungen. Dieses Phänomen tritt auf, wenn jemand impulsiv und instinktiv überreagiert – mit negativen Folgen. Das Großhirn ist in der Lage, die Emotionen der anderen beiden Hirnschichten außer Kraft zu setzen und ermöglicht es uns so, frei zu wählen, ob wir uns zu Gefangenen unserer automatischen emotionalen Reaktionen machen wollen.

Der Begriff »Amok laufen«<sup>\*)</sup> bezieht sich auf eine Situation, in der das die Kontrolle übernimmt, was zu schwer wiegenden Konsequenzen führen kann. Heute wird dieser Ausdruck im Allgemeinen verwendet, wenn jemand so wütend wird, dass er die Beherrschung verliert. Solche unkontrollierten Wutausbrüche passieren auf der ganzen Welt, wenn sie sich auch üblicherweise auf Worte und Gefühle beschränken und nicht gleich in körperliche Gewalt ausarten. Wenn Menschen aus dem primitiven Gehirn heraus reagieren, können sie in Situationen geraten, in denen sie immer wieder dieselben Verhaltenmuster zeigen und immer wieder dieselben Probleme erleben. Durch die Aktivierung des Großhirns können sie aber die Emotionen überwinden, die sie zu Gefangenen ihrer Instinktreaktionen machen, und frei entscheiden, ob sie einer bestimmten Situation eine andere Bedeutung verleihen wollen, anstatt immer wieder in dasselbe festgelegte Muster zu verfallen, das zu einer Wiederholung der negativen Situation führt. Wir können lernen, unsere Emotionen bewusst zu steuern und ihre Entladung zu regulieren. Wenn Sie zum Beispiel Ihr Gepäck am Flughafen vermissen, ist es besser, Sie halten Ihren Ärger unter Kontrolle und arbeiten gemeinsam mit den Mitarbeitern des Fundbüros daran, dass Ihr Gepäck aufgefunden wird, anstatt die Mitarbeiter anzuschreien.

<sup>\*)</sup> Der Begriff Amok soll zum einen von dem malaiischen Wort amuk = »wütend« oder »rasend« abgeleitet sein und der erweiterte Ausdruck mengamuk spontane, gewaltsame Angriffe gegen Unbeteiligte charakterisieren. In anderen Schriften heißt es, er stamme aus der portugiesischen Version Amoco, einer in den Hindu-Staaten Indiens gebräuchlichen Bezeichnung für Krieger, die den Feind mit Todessverachtung angreifen und vernichten wollen. In Hinterindien übernahmen malaysische und javanische Krieger den indischen Begriff und auch das den Gegner einschüchternde Kriegsgeschrei »Amok, Amok!« Die dortigen Könige banden ihre »amoucos« mit materiellen Zuwendungen bis hin zu statusverleihenden Rituale an sich. Die so motivierten Amok-Krieger sollen militärisch und zahlenmäßig weit überlegene Heere angegriffen und dabei fürchterliche Blutbäder angerichtet haben. Damals wurden diese Heldenataten in volkstümlichen Sagen verherrlicht, wobei auch schon einmal einzelne Amokläufer eine heroische Verklärung erfuhren, besonders wenn sie Schande oder erlittene Schmähungen mit einem Massenmord zu vergelten suchten, um anschließend selbst den Tod zu akzeptieren – und meist zu finden.

Quelle: [www.psychosoziale-gesundheit.net/psychiatrie/amok.html](http://www.psychosoziale-gesundheit.net/psychiatrie/amok.html) (A.d.Ü.)

## Ohnmacht ist Gift

Das Gefühl der Ohnmacht ist das erste Anzeichen dafür, dass man gefangen ist. Ohnmacht vergiftet den Menschen, weil sie ihm das Gefühl gibt, hilflos zu sein und in einer ausweglosen Lage festzustecken. Dieses Gift erzeugt einen Kreislauf, der eine ständige negative Interpretation der Realität in Gang setzt.

Welche Sätze begleiten üblicherweise das Gefühl, gefangen zu sein?

- »Ich habe keine Wahl.«
- »Meine Lage ist aussichtslos.«
- »Ich fühle mich schrecklich.«
- »Ich hasse es.«
- »Noch so einer von diesen Tagen!«

Solche Sätze sind negative Selbstgespräche, die aus unseren inneren Welten hervordringen. Der Dialog, den wir im Kopf mit uns selbst führen, kann uns entweder gefangen halten oder uns dabei helfen, ihn zu kontrollieren. Das Gefühl der Gefangenschaft beginnt mit der mentalen Einstellung, dass man gezwungen ist, etwas zu tun, das man nicht tun möchte, und setzt sich mit einem negativen Verhalten fort. Wir können das Gift in unserer Geisteshaltung an den Worten erkennen, die wir verwenden. Die Geiselmanntalität fokussiert auf das Negative, indem sie uns ständig sagt, was wir nicht tun können, wie ohnmächtig wir sind und dass wir nie bekommen werden, was wir gerne möchten. Interessanterweise zeigen die Untersuchungen von Robert Schrauf, einem Experten in angewandter Linguistik, dass wir weitaus mehr Worte haben, mit denen sich negative Emotionen ausdrücken lassen, als Worte für positive Emotionen, und das unabhängig von Kultur oder Alter. Bei der Untersuchung von 37 Sprachen fanden Forscher sieben Worte, die sich auf Emotionen beziehen und in allen untersuchten Sprachen eine ähnliche Bedeutung haben: Freude, Angst, Ärger, Traurigkeit, Abscheu, Scham und Schuld. Von diesen Wörtern ist nur ein einziges

positiv – Freude.<sup>5)</sup> Diese Untersuchung ist bedeutsam, weil sie uns hilft zu erkennen, wie wichtig es ist, positive Wege zur Beschreibung emotionaler Erfahrungen zu finden. Es ist eine Kombination aus Selbstgespräch und der Steuerung unserer Gefühle, die darüber bestimmt, ob wir eine Geisel sind oder nicht.

*Mary macht ihrem Vorgesetzten James Vorhaltungen wegen eines heftigen Schlagabtauschs, der sich in einem Meeting zwischen ihnen beiden ereignet hatte und in dessen Verlauf Mary sich vor allen Kollegen bloßgestellt fühlte. Mary sagt: »Ich finde, du bist mit deinem Angriff auf mich viel zu weit gegangen.« James antwortet: »Pass mal auf, ich habe nur die Wahrheit gesagt, und wenn dir das nicht passt, kannst du jederzeit das Team verlassen.«*

James zeigt mit seiner defensiv-aggressiven Reaktion, dass er sich zur Geisel gemacht hat. Was ist die Alternative? Stellen Sie eine Frage. Beginnen Sie einen Dialog, um die Absichten zu klären. Machen Sie ein Zugeständnis oder entschuldigen Sie sich sogar. James könnte zum Beispiel sagen: »Mary, hilf mir zu verstehen, was dir an dem, was ich gesagt habe, nicht passt« oder »Möchtest du wissen, warum ich das gesagt habe?« oder »Ich entschuldige mich dafür, dass ich gesagt habe, du kannst jederzeit gehen. Da bin ich zu weit gegangen.«

In einer Situation dieser Art bemüht sich eine echte Führungspersönlichkeit darum, die Beziehung intakt zu halten und jeden Wunsch nach einer Retourkutsche zu kontrollieren, indem sie sich auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters, des Teams und ihre eigenen Bedürfnisse konzentriert. Erfolgreiche Führer verwenden diesen Ansatz instinkтив und automatisch. Anderen fehlen das Wissen oder die Fertigkeiten, um mit derartigen Situationen wirkungsvoll umzugehen. Sie können von den Techniken der Geiselverhandlungen sehr viel lernen.

Wie wir in dem Beispiel von James und Mary gesehen haben, werden wir leicht zur Geisel im übertragenen Sinne, wenn jemand eine Reaktion in uns provoziert, die wir nicht unter Kontrolle

haben. Das ist ein Problem, weil es die Verbindung in der sozialen Beziehung blockiert und uns zu einer negativen emotionalen Reaktion drängt, die zu Zynismus und Bindungslosigkeit führen kann. Letztlich sind negative Gemütszustände ein Problem, weil sie die sozialen Bindungen zerstören und die körperliche Gesundheit eines Menschen auf vielfältige Weise beeinträchtigen können.

Das Ziel ist es, durch unsere mentale Haltung und unseren Sprachgebrauch Kontrolle auszuüben. Damit haben Verhandlungsführer bei Geiselnahmen Erfolg. Die Herausforderung besteht darin, authentisch zu bleiben und zugleich spontan zu sein. Das folgende Beispiel zeigt, dass unsere mentale Haltung entscheidend für die Steuerung des Fokus und der Aufmerksamkeit ist.

*Wenn Sie die Straße entlang gehen und jemand kommt von hinten an Sie heran, hält Ihnen eine Pistole an den Kopf und sagt: »Ich werde Sie töten«, müssen Sie sich nicht als Geisel fühlen. Zwar ist es in der Tat so, dass Sie physisch eine Geisel sind, aber Sie müssen sich nicht als solche fühlen, da Sie immer noch die Macht haben, zu denken, zu fühlen, zu atmen und zu sprechen. Sie können dem Geiselnehmer eine Frage stellen. »Würden Sie bitte die Pistole herunternehmen, damit ich Ihnen helfen kann, dass Sie bekommen, was Sie möchten?« Wenn die Antwort lautet, »Nein, ich werde Sie jetzt töten«, ändern Sie das Ziel und stellen Sie eine andere Frage. »Könnten Sie mir bitte nur fünf Minuten geben und mir sagen, was Sie wollen? Ich bin George und habe vier Kinder.« Der Geiselnehmer sagt: »Nein, ich werde Sie jetzt töten.« Fragen Sie noch einmal. »Würden Sie mir dann bitte nur vier Minuten geben? Ich möchte Ihnen wirklich helfen, das zu bekommen, was Sie möchten.« Der Geiselnehmer sagt: »Nein, ich werde Sie jetzt töten.«*

Wenn ich diese Geschichte erzähle und frage, ob das eine gute Verhandlungstaktik ist, sagen die meisten Leute: »Nein.« Tatsächlich ist es aber eine gute Verhandlungstaktik. Sie leben noch! Die eigene Befindlichkeit unter Kontrolle zu halten, die eigenen

Gefühle zu steuern und mit Worten zu arbeiten – Fragen zu stellen und eine Lösung zu suchen – ist die Quintessenz der Verhandlungen bei Geiselnahmen. »Würden Sie mir drei Minuten geben?« »Nein.« »Würden Sie mir wenigstens zwei Minuten geben?« »Okay, Freund, du hast 30 Sekunden.« In diesen 30 Sekunden täten Sie gut daran, die Beziehung und den Dialog Ihres Lebens herzustellen! Die »Neins« des Geiselnehmers sind ein subtiles Zugeständnis und müssen positiv betrachtet werden. Wie wir später sehen werden (Kapitel 7), sind Zugeständnisse Teil des grundlegenden Prozesses der Herstellung und des Erhalts von Bindungen. Wenn wir den Blutdruck und den Erregungszustand des Geiselnehmers messen könnten, würden wir feststellen, dass beides mit jedem Zugeständnis sinkt. Natürlich sollten Sie die Flucht ergreifen, wenn sich die Möglichkeit eines sicheren Entkommens bietet. Wenn nicht, liegt Ihre größte Chance im Reden. Geiselexperten verwenden in ihrer Kommunikation mit einem Geiselnehmer Fragen, um herauszufinden, was ihr Gegenüber motiviert, und um den Fokus des Dialogs zu lenken.

Vor mehr als 250 Jahren schrieb der chinesische Philosoph Lao Tzu, das größte Problem in der Welt sei, dass Menschen sich selbst als ohnmächtig erlebten.<sup>6)</sup> Eine Geiselmentalität gibt Menschen ein negatives Gefühl; sie empfinden sich als eingeschlossen, ohnmächtig, abgekoppelt und unfähig, andere zu beeinflussen und zu überreden. Diese negative Geisteshaltung kann sich leicht dauerhaft einnisten und ihre Wahrnehmung, ihre Emotionen, Körper und Seelen vergiften. Die Geiselmentalität kann zu Verbitterung und Groll über größere Verluste wie Tod, Scheidung oder den Verlust eines Arbeitsplatzes führen und sogar zu Groll über relativ »kleine« Dinge wie den Verlust eines Büros, einen Streit mit dem Nachbarn über Lärmbelästigung oder eine Auseinandersetzung zwischen Ehepartnern über die Hausarbeit.

Traurigerweise dreht sich bei vielen Menschen ein Großteil des Alltags um negative Zustände. Wenn das geschieht, schlägt die

Negativität Wurzeln, treibt aus und vergiftet die Wahrnehmung. Das führt zu übersteigerten Reaktionen, die in keinem Verhältnis zum eigentlichen Anlass stehen.

Den Psychologen Martin Seligman und Steven Sauter zufolge wird eine Situation umso traumatischer, je weniger eine Person das Gefühl hat, eine Stresssituation unter Kontrolle zu haben.<sup>7)</sup> Die Person, die sich gefangen fühlt, zeigt unter Umständen ein Verhalten, das Seligman als »eine Haltung der erlernten Hilflosigkeit« bezeichnet. Das ist charakteristisch für Menschen, denen das Gefühl der »Steuerbarkeit« fehlt – oder mit anderen Worten, die das Gefühl haben, sie hätten keine Kontrolle über Menschen, Dinge und Ereignisse.<sup>8)</sup>

In seinen Untersuchungen der Beziehung zwischen Angst und Lernprozessen, entdeckte Seligman zufällig ein unerwartetes Phänomen, als er unter Anwendung der Pavlovschen Techniken (klassische Konditionierung) Experimente mit Hunden durchführte. Der russische Psychologe Ivan Pavlov hatte herausgefunden, dass Hunde, denen man Futter vorsetzt, Speichel absondern. Dann stellte er fest, dass Hunde auch speicheln, wenn das Vorsetzen von Futter wiederholt von einem Glockenklöppeln begleitet wird. Wenn nun die Glocke klingelt, aber kein Futter vorgesetzt wird, speicheln die Hunde ebenfalls. Die Hunde haben gelernt, die Glocke mit Futter zu assoziieren.<sup>9)</sup>

In Seligmans Experiment kombinierte er das Futter nicht mit einem Glockenklöppeln, sondern mit einem geringfügigen Elektroschock, der den Hund während der Lernphase in einer Hängematte zurückhielt. Die Idee dahinter war, dass der Hund, nachdem er die Assoziation von Glockenklöppeln und Futter gelernt hatte, beim Klingeln der Glocke nun Angst empfinden und weglaufen oder irgendeine andere Vermeidungshaltung zeigen würde. Anschließend setzte Seligman einen konditionierten Hund in einen Käfig, der durch einen niedrigen Zaun in zwei Abteile unterteilt war. Der Hund konnte den Zaun leicht erkennen

und ihn überspringen, wenn er es wollte. Als die Glocke klingelte, stellte Seligman überrascht fest, dass sich der Hund nicht rührte. Dann beschloss er, dem konditionierten Hund einen weiteren kleinen Elektroschock zu verpassen und wieder passierte nichts. Der Hund lag einfach regungslos im Käfig. Als Seligman daraufhin einen nicht konditionierten Hund in den Käfig setzte, sprang dieser erwartungsgemäß über den Zaun auf die andere Käfigseite. Was der konditionierte Hund in der Hängematte gelernt hatte, war, dass eine Flucht sinnlos war. Daher versuchte er es nicht einmal, selbst als die Umstände eine Flucht ermöglichten. Der Hund hatte gelernt, ohnmächtig und passiv zu sein – in anderen Worten, er hatte gelernt, sich wie eine Geisel zu verhalten.<sup>10)</sup>

Anschließend wurde die Theorie der erlernten Hilflosigkeit auf das menschliche Verhalten übertragen. Damit entstand das Modell zur Erklärung von Depressionen – einem Zustand, der von einem Mangel an Kontrolle über das eigene Leben gekennzeichnet ist, einer unbeteiligten Haltung und einem Mangel an Gefühlen. Man fand heraus, dass depressive Menschen gelernt hatten, ohnmächtig und hilflos zu sein und glaubten, alles, was sie täten, sei sowieso sinnlos. Forscher haben aus der erlernten Hilflosigkeit umfangreiche Erkenntnisse über Depressionen gewonnen. Sie haben auch Ausnahmen entdeckt – Menschen, die auch nach vielen schwierigen Lebenserfahrungen nicht depressiv werden. Seligmans Forschungsanstrengungen enthüllten, dass ein depressiver Mensch über negative Ereignisse pessimistischer denkt als ein nicht depressiver Mensch.

Die Menschen, die zulassen, dass ihre Gedanken sich stets auf das Negative richten, sind anfälliger für das Gefühl, ihre Situation sei ausweglos, als Menschen mit einer positiven Geisteshaltung. Unglücklicherweise können viele Menschen durch ihre eigene Passivität zu Geiseln werden und wie Seligmans Hunde Schmerzen aushalten, ohne zu erkennen, dass sie die Macht haben, etwas dagegen zu unternehmen, selbst wenn eine echte Pistole gegen ihren Kopf gerichtet ist. Es gibt Menschen, die sich in dieser

Situation befinden und sprechen, denken und handeln. Und dennoch gibt es Menschen, denen niemand eine Pistole an den Kopf hält, die sich aber ihr Leben lang als Gefangene ihrer Vorgesetzten, Kollegen, Ehepartner, Freunde oder irgendeiner anderen Person fühlen, die Macht über sie hat.

## **Stockholm-Syndrom und Geiselmentalität**

Der Begriff *Geisel* wird oft mit einem extremen Akt assoziiert, bei dem eine Person oder eine Gruppe, die häufig als Terroristen bezeichnet werden, einen anderen Menschen oder eine Gruppe in ihre Gewalt bringen und sie gegen ihren Willen festhalten, um im Gegenzug etwas zu erhalten. Dabei kann ein ungewöhnliches Ereignis eintreten, nämlich wenn die Geisel zu ihrem Geiselnehmer eine emotionale Bindung eingeht, wie die folgende Geschichte illustriert:

*Im April 2005 nahm die US-Polizei den verurteilten Mörder Randolph Dial fest, der nach seinem Ausbruch aus dem Gefängnis von Oklahoma im Jahr 1994 Bobbi Parker entführt und danach elf Jahre mit ihr zusammengelebt hatte. Parkers beide Töchter waren zur Zeit ihrer Entführung acht und zehn Jahre alt, und ihr Ehemann arbeitete als stellvertretender Direktor des Gefängnisses von Oklahoma. Dial wurde mit den Worten zitiert: »Ich habe sie ein Jahr bearbeitet, um ihre mentale Haltung zu beeinflussen. Schließlich konnte ich sie davon überzeugen, dass ihr Freund ihr Feind und ihr Feind ihr Freund war.« Die Ermittler glauben, dass Dial Bobbi Parker all diese Jahre von der Flucht abhielt, indem er ihr damit drohte, ihrer Familie etwas anzutun. Parker war nicht mit Handschellen oder Seilen gefesselt. Dial ließ sie sogar alleine mit dem Auto fahren. Sie wurde allein von ihren Ängsten und dem Gefühl der Ohnmacht, ihre Familie nicht schützen zu können, zurückgehalten. Diese ungewöhnliche Bindung kann als Folge eines tiefen emotionalen Schocks auftreten, der zum Beispiel durch die Angst ausgelöst wird, dass man selbst oder eine andere Person getötet wird.*

Diese positiven Gefühle gegenüber dem Geiselnehmer können spontan und ohne bewusste Kontrolle entstehen. Man nennt das »Stockholm-Syndrom« – ein Zustand, in dem Geiseln mit ihren Entführern Mitgefühl empfinden, sich mit ihnen identifizieren und sie gegen die Polizei verteidigen. Das ist der ultimative Versuch einer Geisel zu überleben.

*Am 23. August 1973 betraten zwei Bankräuber mit Maschinengewehren eine Bank in Stockholm. Als sie in Bedrängnis gerieten, brachten sie vier zu Tode erschrockene Geiseln – drei Frauen und einen Mann – für 131 Stunden in ihre Gewalt. Den Geiseln wurde Dynamit umgebunden und sie wurden in einem Banktresor gefangen gehalten, bis sie am 28. August endlich befreit werden konnten. Die Polizei war alarmiert über die wachsende Feindseligkeit der Geiseln gegenüber der Polizei während der Umzingelung der Bank. Die Geiseln hatten das Gefühl entwickelt, die Geiselnehmer schützten sie vor der Polizei. Auch nach ihrer Rettung reagierten sie weiterhin mit schockierender Feindseligkeit gegenüber ihren Befreiern, wenn man bedenkt, dass die Geiselnehmer sie bedroht und benutzt hatten und sie um ihr Leben fürchten mussten. In dem Interview, das der Befreiung folgte, wurde deutlich, dass sie ihre Entführer verteidigten und sich sogar vor der Polizei fürchteten, die zu ihrer Rettung kam. Eine Frau verlobte sich später mit einem der Geiselnehmer, und eine andere gründete einen Fonds für ihre Verteidigung. Ganz eindeutig hatten die Geiseln zu ihren Entführern eine emotionale Bindung entwickelt.<sup>11)</sup>*

Das vielleicht berühmteste Beispiel einer Geisel mit Stockholm-Syndrom war die Millionenerbin Patty Hearst, die im Februar 1974 von der Symbionese Liberation Army entführt wurde. Hearst ging so weit, dass sie sich nach ihrer Befreiung dieser Gruppierung anschloss und gemeinsam mit ihr bewaffnete Banküberfälle verübt. Später, als die Behörden tiefere Erkenntnisse über dieses Phänomen gewonnen hatten, wurde sie aus dem Gefängnis entlassen.

Das Stockholm-Syndrom ist eines der interessantesten Phänomene der Zuneigung und emotionalen Bindung. Dabei handelt es sich um einen Überlebensmechanismus, in dessen Rahmen die Geisel in einem schweren emotionalen Schockzustand der Angst getötet zu werden, Dankbarkeit gegenüber ihrem Entführer empfindet, dass sie noch leben darf. Wenn sie darüber hinaus Wasser und Lebensmittel erhält, wird die Dankbarkeit noch größer und intensiviert diese Bindung. »Geschenke« wie die Erlaubnis, in Würde eine Toilette aufzusuchen oder sich bewegen zu dürfen, führen zu einer weiteren Vertiefung dieser emotionalen Bindung. Der ehemalige Feind wird nun zum Verbündeten. Kommt es darüber hinaus zu Gesprächen zwischen Geisel und Geiselnehmer, beginnt die Geisel sich mit dem Anliegen des Geiselnehmers zu identifizieren. Das geht so weit, dass sie im Interesse ihres Entführers handelt, wie man am Beispiel von Patty Hearst sehen kann.

Etwas Ähnliches kann passieren, wenn ein Mensch eine emotionale Bindung zu einem anderen Menschen aufbaut, der ihn ständig beleidigt und demütigt, negative Verhaltensweisen an den Tag legt oder ihn als Form der Kontrolle ständig bestraft. Das Opfer wird zur Geisel seines Peinigers, wenn es seine eigene Macht nicht erkennt, eine Grenze zu ziehen oder zu gehen. Das ist eine klassische Opfer-Verfolger-Beziehung, die auf einer Verbindung beruht, in der das vermeintliche Opfer aus Angst vor dem Verlassenwerden die Schmerzen aushält.

Jedoch entwickeln nicht alle Menschen, die als Geiseln festgehalten werden, das Stockholm-Syndrom, weil entweder sie oder ihre Entführer keine emotionale Bindung herstellen. Wie zuvor erwähnt, ist die Herstellung einer solchen Bindung eine gute Überlebensstrategie bis zu dem Punkt, an dem es möglich ist, sie zu durchbrechen, das heißt nach der Befreiung oder Flucht. Für einige ehemalige Geiseln ist das jedoch leichter gesagt als getan, und das kann in ihrem Leben zu Leid und Verwirrung führen.

Vor nicht allzu langer Zeit wurde ein Bankräuber, der mehrere Geiseln genommen hatte, von Scharfschützen der Polizei erschossen. Nachdem er bereits zu Boden gefallen war, richteten ihn zwei Frauen wieder auf und hielten ihn in die Tür, damit ihn eine weitere Kugel treffen konnte. Manche Menschen sind von Natur aus immun gegen das Gefühl, eine Geisel zu sein, weil sie starke Identitäten haben und beschließen, ihre persönliche Macht nicht einem Geiselnehmer unterzuordnen, beziehungsweise sie gewinnen ihre Macht sofort zurück, sobald sie in einer sicheren Situation sind. Der wichtige Punkt, an den man sich in einer solchen Situation erinnern sollte, ist die Frage nach dem eigenen Ziel. Verschaffen Sie sich selbst Klarheit über das, was Sie wollen und handeln Sie so, dass die Erreichung Ihres Ziels möglichst wahrscheinlich wird. In einer Geiselsituation ist das Ziel üblicherweise das eigene Überleben, und die beste Strategie dafür ist die Herstellung einer emotionalen Bindung.

In einigen Situationen kann der Widerstand gegen ein Ereignis oder eine Situation eine beinahe automatische Reaktion auslösen, die dazu führen kann, dass die Gewalt zur Brechung des Widerstands nur noch wächst. Die Ereignisse im texanischen Waco sind ein Beispiel für eine solche extreme Reaktion, die in einer Tragödie endete.

*Im Februar 1993 führten mehr als 70 Beamte der US-Sicherheitsbehörde für Alkohol, Tabak, Schusswaffen und Sprengstoff (ATF) eine Razzia bei den Davidianern durch, einer religiösen Sekte, die von David Koresh geführt wurde. Die Beamten des ATF vermuteten dort ein umfangreiches Lager mit großkalibrigen Waffen und Sprengstoff. Den Berichten zufolge brach unmittelbar nach Ankunft der Beamten auf dem Gelände der Sekte zur Festnahme der Verdächtigen ein Feuergefecht aus, in dessen Verlauf vier ATF-Beamte und sechs Davidianer starben. Daraufhin kam das FBI zur Verstärkung und es folgte ein langer Kampf, der zu einer Pattsituation führte. Mehr als 50 Tage versuchte das FBI, die Davidianer zur Kapitulation zu*

*bewegen. Die Pattsituation endete am Morgen des 19. Aprils, als ein Panzer und weitere gepanzerte FBI-Fahrzeuge anrollten. Das FBI beschoss das gesamte Sektengelände mehrere Stunden lang mit Tränengas. Kurz nach Mittag stand das Gebäude in Flammen. Am Ende des Tages waren mehr als 70 Männer, Frauen und Kinder tot.*

Aus dieser tragischen Geschichte können wir viel über die Geiselsituation lernen. Hat die Tatsache, dass die ATF-Beamten bei dem ersten Feuergefecht vier ihrer Kollegen verloren sowie der damit verbundene Schmerz, den späteren Beschluss, die Zentrale der Sekte anzugreifen, beeinflusst? Oder wäre es dem ATF und dem FBI durch eine bewusste Unterdrückung ihrer Instinktreaktion – nämlich das Gefühl von Wut und Erschöpfung und der Wunsch nach einem Angriff – gelungen, durch weitere Verhandlungen zu einer friedlichen Lösung zu gelangen? Im Rahmen von Kongressuntersuchungen wird immer noch versucht, eine Antwort darauf zu finden.

County Sheriff Jack Harwell, der zu David Koresh über Jahre eine positive Verbindung unterhielt, wurde mit den Worten zitiert: »Ich hätte es anders gemacht. Ich glaube, [Koresh] hätte sich bereit erklärt, mit mir zu sprechen, wenn ich ihn darum gebeten hätte. Dann hätte ich ihm erklärt, dass wir auf das Gelände gehen müssen, um die Haftbefehle auszuführen. Sie haben das Gelände als ihr Land betrachtet.«<sup>13)</sup> Sheriff Jack Harwell wurde bei dem gesamten Vorgehen jedoch an den Rand gedrängt und von Anfang bis Ende von den meisten Entscheidungen ausgeschlossen. Hätte seine Verbindung zu David Koresh den Ausgang der Situation verändern können?

Dieses Ereignis birgt Lektionen, die sich auch auf die Geschäftswelt übertragen lassen. Bei territorialen Gefechten zwischen Abteilungen oder Kollegen mit unterschiedlichen Ansichten kann eine Pattsituation oft durch die Macht des Dialogs und ein aufrichtiges Gespräch über die Probleme vermieden werden.

## **Das Gegengift ist die Herstellung einer emotionalen Verbindung**

Was ich aus meiner Zeit als Verhandlungsführer bei Geiselnahmen gelernt habe, ist, dass wir Menschen uns in unserem täglichen Leben nicht ohnmächtig fühlen müssen, und dass die Herstellung einer emotionalen Verbindung das Gegengift für das Geiseldilemma ist.

*Am Samstag, den 25. März 2005 wurde Ashley Smith in Atlanta, Georgia in den frühen Morgenstunden in ihrem Haus von Brian Nichols als Geisel genommen, nachdem er am Tag zuvor vier Menschen in einem Gerichtsgebäude getötet hatte. Nichols hatte einen Richter, einen Hilfssheriff, einen Stenografen und später einen Waldhüter erschossen. Ashley gelang es, unversehrt zu entkommen. Wie war ihr das gelungen? Sie stellte eine emotionale Verbindung zu Nichols her. Zunächst fesselte und knebelte er sie und sagte ihr, »Ich will Ihnen nichts tun. Jemand könnte Ihre Schreie gehört haben. Und wenn das so ist, dann ist die Polizei schon auf dem Weg hierher. Dann muss ich Sie als Geisel festhalten und Sie töten und wahrscheinlich auch mich selbst und viele andere Menschen. Und das will ich nicht.« Später enthüllte Smith in ihrem Buch Der unverhoffte Engel, dass sie Nichols Methamphetamin gegeben hatte, als er nach Marihuana fragte. Diese Information ändert aber nichts an der Tatsache, dass die Herstellung einer emotionalen Verbindung der eigentliche Grund für ihr Überleben war.*

*Smith sagte, während dieser quälenden Stunden habe sie sich freundlich mit Nichols unterhalten und sei im Verlauf ihrer Gespräche über Gott, Familie, Pfannkuchen und die massive Verfolgungsjagd, die sich unterdessen draußen abspielte, so von einer Geisel zu einer Vertrauten geworden. Sie sahen sich sogar zusammen Fernsehberichte über Nichols an. Smith besaß Rick Warrens Buch Leben mit Vision und begann, Nichols daraus vorzulesen, um ihm dabei zu helfen herauszufinden, was sein Lebenszweck sein könnte.*

*In den Berichten nach ihrer erfolgreichen Befreiung erklärte Smith, sie hätte Nichols von ihrer Tochter erzählt und habe eine emotionale Verbindung zu ihm hergestellt, nachdem er ihr erzählt hatte, er habe einen Sohn, der in der Nacht zuvor geboren sei. Smiths Ehemann war vier Jahre zuvor gestorben, und sie sagte Nichols, dass ihre Tochter weder Mutter noch Vater haben würde, wenn er ihr etwas antue.*

*In einem bestimmten Moment sagte Nichols ihr, er sei »bereits tot«, aber Smith brachte ihn dazu, zu überlegen, dass allein die Tatsache, dass er noch am Leben war, ein »Wunder« war. Während sie die ganze Nacht miteinander sprachen, wichen die Angst teilweise, und schließlich befreite Nichols Ashley Smith von ihren Fesseln. Am Morgen war Nichols überwältigt, als sie ihm Pfannkuchen mit echter Butter machte. Er sagte ihr, er wolle »nur ein wenig Normalität in seinem Leben«. Dann setzten sie einen sehr eindrucksvollen Dialog fort und schufen eine so starke Bindung zueinander, dass Nichols beschloss, Ashley nichts anzutun und sie schließlich sogar frei ließ, damit sie zu ihrer Tochter gehen konnte. Zum Abschied sagte er: »Grüßen Sie Ihre Tochter von mir.«*

*Die Polizei berichtete später, Smith habe mit äußerst kühlem Kopf und sehr beherrscht gehandelt, etwas, das sie in ihrem Beruf normalerweise nicht erlebten. »Wir waren auf das Schlimmste gefasst und fanden die bestmögliche Situation vor«, sagte County Police Officer Darren Moloney.<sup>14)</sup>*

Wie in Kapitel 3 detailliert beschrieben, ist *Bonding* in einer Geiselsituation die Fähigkeit, selbst zu den schwierigsten oder gefährlichsten Menschen eine emotionale Verbindung herzustellen, um eine Lösung für eine Auseinandersetzung oder ein Problem zu finden. Die Idee dahinter ist, eine Beziehung aufzubauen, in der man versteht, was die andere Person braucht oder möchte, und diese Beziehung gegen unser eigenes inneres Bedürfnis, wegzulaufen oder anzugreifen, aufrecht zu erhalten.

Für Führungskräfte, Teams und Unternehmen ist diese Fähigkeit besonders wichtig. Das Herz jeder Organisation liegt in der Intensität der Beziehungen zwischen den Menschen und den Unternehmenszielen. Das lässt sich anhand der Intensität des Engagements und der emotionalen Beteiligung messen. Ob es sich um eine Familie, einen Club oder ein Unternehmen handelt, wenn die Mitglieder einer Gruppe eine Bindung untereinander und an die gemeinsamen Ziele verspüren, stellen sich Geborgenheit, eine große Energie und Freude an der Zusammenarbeit ein. Ein solches Umfeld ermöglicht den Beteiligten, ihre Ideen zu äußern, sich sicher zu fühlen und selbst bei tief greifenden Differenzen Konflikte friedlich zu lösen.

Wenn Menschen aus einer Geiselmentalität heraus denken, glauben sie, dass sie keine andere Wahl haben, als die äußersten Umstände zu verändern. Dann müssen sie ihre Stelle kündigen, umziehen oder sich aus einem Team verabschieden. Eine auf Flucht gepolte Mentalität ist mit der Funktionsweise unseres Gehirns verknüpft. Da wir auf Überleben programmiert sind, halten wir immer nach Gefahren Ausschau und achten besonders auf Dinge, die uns Angst einjagen. Die Herstellung einer emotionalen Bindung steht meistens im Widerspruch zu einer instinktiven Reaktion, weil sie von uns verlangt, uns auf die Bedürfnisse unseres Gegenübers zu konzentrieren und gleichzeitig zu wissen, was wir wollen. Bonding erlaubt anderen, Einfluss auf uns zu nehmen und uns wiederum, ihnen eine Reaktion zu entlocken.

Bonding ist so wirkungsvoll, weil es die Beziehung persönlich macht und dem Prozess dadurch die toxische Wirkung entzieht. Die Geschichte von Nelson Mandela ist ein eindrucksvoller Beweis dafür.

*Mit 46 Jahren wurde Nelson Mandela zu lebenslanger Haft verurteilt und für fast 26 Jahre in eine Gefängniszelle gesperrt. Stellen Sie sich vor, wie leicht er verbittert und wütend hätte werden können. Aber was hätte er damit erreicht? Er hatte keine Kontrolle über die Situation. Alles, was er tun konnte, war, sich als Geisel zu fühlen. Doch stattdessen*

*konzentrierte er sich auf das Positive und lernte sogar die Sprache der Gefängnisaufseher (Afrikaans), so dass er mit ihnen kommunizieren und Dialoge führen konnte. Als Mandela ins Gefängnis kam, beschloss er, die Gefängnisstrafe als Training und Vorbereitung für die Befreiung Südafrikas vom Apartheidsregime zu betrachten. Wie viele von uns wären in der Lage gewesen, 26 Jahre im Gefängnis zu verbringen und diese Zeit als Training anzusehen? Mandela war zwar physisch ein Gefangener, aber psychisch war er das sicher nicht.*

*Während der Zeit im Gefängnis lehnte Mandela mehrere Angebote ab, im Austausch für die Akzeptanz Südafrikas ethnischer Homeland-Politik und die Anerkennung der Unabhängigkeit der Transkei – seinem Geburtsort – vorzeitig freigelassen zu werden. In den 1980er-Jahren lehnte Mandela das Angebot über eine Freilassung im Gegenzug für Gewaltverzicht erneut ab. »Gefängnisinsassen können keine Verträge abschließen. Nur freie Menschen können verhandeln«, sagte er.*

*Signifikant ist, dass Mandela und seine Anhänger kurz nach seiner Freilassung am Sonntag, den 11. Februar 1990 offiziell auf den bewaffneten Kampf verzichteten. Verschiedene Berichte enthüllten zudem, dass einige Gefängniswärter weinten, als er freigelassen wurde. Am 10. Mai 1994 wurde Mandela als erster demokratisch gewählter Präsident von Südafrika in seinem Amt vereidigt.<sup>15)</sup>*

## **Zusammenfassung**

Wir können jederzeit und an jedem Ort von anderen als Geisel genommen werden oder uns selbst zur Geisel machen. Glücklicherweise bleibt es den meisten von uns erspart, mit Waffengewalt in Geiselhaft gezwungen zu werden. Dennoch können wir zur Geisel werden, wenn wir unsere persönliche Macht abgeben und zulassen, dass wir uns ohnmächtig und in einer ausweglosen Lage eingesperrt fühlen. Ob der Auslöser ein geringfügiges Ereignis wie die Kritik durch einen Kollegen oder eine wirklich schwierige Situation wie

andauernde Auseinandersetzungen mit einem Vorgesetzten oder Partner ist, wenn wir uns in eine Geiselsituation bringen lassen, werden wir Mühe haben, das Problem auf produktive Weise zu lösen.

Die Negativität der Ohnmacht vergiftet unsere Wahrnehmung. Menschen können Ohnmacht als wiederholte Antwort auf Probleme gleich welcher Art erlernen. Sie lernen, dass »keine ihrer Handlungen irgendetwas bewirkt.« Daher geben sie auf und fühlen sich in der Situation gefangen. Das Gegengift für diese Ohnmacht ist die Herstellung einer emotionalen Beziehung. Durch die Verbindung zu anderen Menschen oder Zielen können wir Bindungen schaffen, die uns dazu befähigen, frei zu entscheiden und zu handeln. Bonding ist ein Überlebensmechanismus für uns alle; Bonding bereichert unser Leben.

Es ist entscheidend, dass wir uns vergegenwärtigen, dass wir immer eine Wahl haben, wie wir denken, fühlen und handeln wollen. Je nach unserer Geisteshaltung sieht dieselbe Welt ganz unterschiedlich aus. Zu lernen, sich nicht in Geiselhaft zu begeben, befähigt uns, unser Leben zu steuern, ohne äußere Veränderungen vornehmen zu müssen. Wenn wir unsere Zufriedenheit nur in äußeren Dingen suchen, werden wir nur eine flüchtige Befriedigung erleben. Um unser Leben wirklich zu verändern, müssen wir in unser Inneres blicken. Wenn wir uns dazu entscheiden, zu kooperieren oder sogar nachzugeben, sind wir keine Geiseln. Wenn wir uns darüber bewusst sind, dass wir in jeder Situation frei entscheiden können, empfinden wir die Umstände positiver.

Wir können entscheiden, alle unsere Beziehungen in innerer und äußerer Freiheit zu genießen. Soll das heißen, dass wir keinen Herausforderungen oder Frustrationen begegnen werden? Auf keinen Fall. Freiheit heißt nicht, dass man unbeteiligt oder abgekoppelt ist – jeder Mensch muss immer noch Konzessionen an einen Vorgesetzten, Kunden, Ehepartner oder Freund machen.

Aber das geschieht aus einer positiven Geisteshaltung heraus und nicht aus dem negativen Gefühl der Ohnmacht.

Mit entsprechender Übung können wir erkennen, wenn wir aggressiv oder defensiv reagieren und uns damit entweder selbst zur Geisel machen oder eine andere Person in Geiselhaft nehmen. Dann können wir wählen, wie wir reagieren wollen. Wir müssen uns mental auf unseren Sprachgebrauch und unseren Umgang mit anderen Menschen fokussieren.

Wenn es uns gelingt, instinktive emotionale Reaktionen zu erkennen, die sich immer wiederholen, dann können wir diesen Mangel an Selbststeuerung beheben. Indem wir uns selbst und die Funktionsweise unserer Wahrnehmung verstehen, können wir lernen, uns von inneren Zwängen frei zu machen und wirklich freie Entscheidungen zu treffen. Diese Konzepte sind für Unternehmen, Organisationen, Schulen oder Gruppen gleichermaßen relevant. Indem wir die Menschen, die uns umgeben, dazu anspornen, ebenfalls ein Leben frei von mentaler und emotionaler Gefangenschaft zu leben, können wir alle Aspekte unseres Lebens effektiver steuern.

### **Schlüsselpunkte zur Erinnerung**

1. Eine Geiselmentalität zeichnet sich durch das Gefühl der Ausweglosigkeit, der Ohnmacht, der Isolierung und durch die Unfähigkeit aus, andere zu beeinflussen und zu überreden.
2. Das Gehirn ist auf Überleben programmiert, indem es stets auf der Hut vor Gefahren und Schmerzen ist. Wir können diese Instinkte bewusst unterdrücken und uns auf das Positive und auf Wege zur freien Entscheidung konzentrieren.

3. Erlernte Hilflosigkeit und fehlende mentale Steuerung verursachen das Gefühl des Ausgeliefertseins. Jeder, der sich innerlich gefangen fühlt, kann die Macht zur freien Entscheidung über seine Reaktion auf Ereignisse in seinem Leben zurückgewinnen.
4. Sie müssen wissen, was Sie wollen und sich eine »Alles-ist-möglich«-Haltung aneignen. Wenn Sie nicht bekommen, was Sie möchten, dann entdecken Sie die positiven Aspekte dieser Situation. So sind Sie stets der Gewinner und werden sich nie als Geisel fühlen.