

# Wirtschaftsmediation und Verhandlung

Bearbeitet von  
StB Reinhard Schinkel

1. Auflage 2013. Buch. 224 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 941480 96 4  
Format (B x L): 17,0 x 24,0 cm

Recht > Zivilverfahrensrecht, Berufsrecht, Insolvenzrecht > Zivilverfahrensrecht  
allgemein, Gesamtdarstellungen > Streitschlichtung, Mediation

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

## 4. Die psychischen Konflikte

Soziale Konflikte sind durch die Interaktion von mehreren Personen gekennzeichnet. Sie agieren nicht im luftleeren Raum, sondern die Dynamik entwickelt sich aus der Aktion und der Reaktion.

Ganz anders sieht es jedoch bei psychischen Konflikten aus. Also bei Konflikten, die die einzelne Person mit sich selbst austragen muss.

Möchten Sie im Bereich des Coachings arbeiten, sind die Erkenntnisse über psychische Konflikte sehr wichtig. Sie arbeiten oft mit Einzelpersonen, um deren persönliche Weiterentwicklung voranzubringen. Sie als Coach helfen den Klienten, seinen Weg zu finden. In dem Zusammenhang müssen die zum Teil unbewussten psychischen Konflikte erkannt, bewertet und wenn möglich ausgeräumt werden.

Aber auch für die eigentliche tägliche Arbeit, ob mit oder ohne Personalverantwortung, ist das Wissen über die Grundlagen von erheblicher Bedeutung.

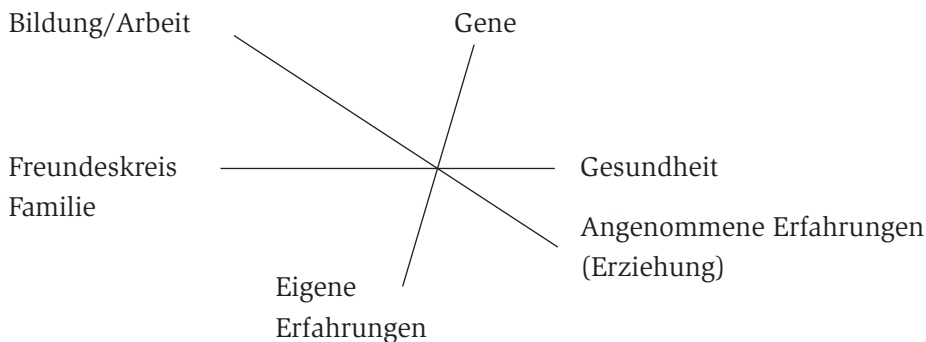
**Was für Grundtypen von psychischen Konflikten existieren überhaupt?**

**Wie lassen sich diese klassifizieren?**

### 4.1 Die Wertematrix und der Konflikt

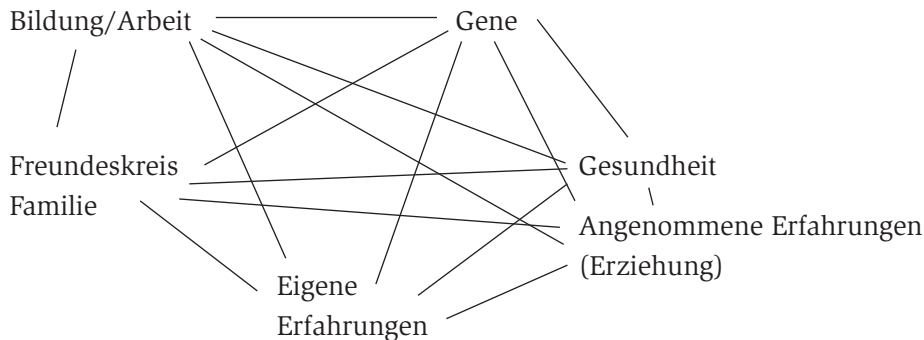
Im Laufe eines Lebens baut sich jeder Mensch eine eigene Wertematrix auf. Das ist natürlich ein unbewusster Prozess und kein Puzzle das es zu lösen gilt. Mit der Geburt ist das Wertesystem stark durch die Gene der Vorgeneration und freier neu entstandener Anlagen gekennzeichnet. Der Intellekt, bestimmte Fähigkeiten werde wie der Volksmund sagt „in die Wiege gelegt“. Doch schon in den ersten Lebensmonaten bis Lebensjahren beginnt sich eine davon unabhängige Matrix zu entwickeln, geprägt durch zaghafte frühkindliche und soziale Erfahrungen. Diese Erfahrungen und unsere individuellen Anlagen formen bereits stark unsere Wahrnehmung der Welt und sind der Kompass mit dem wir uns durch das Leben bewegen.

Die Wertematrix ist in der Regel durch folgende Eckpunkte gekennzeichnet.



Unsere Wertematrix ist das Produkt der Wahrnehmung unserer Umwelt. Verkompliziert werden die Wahrnehmung und die Rückschlüsse, die durch die Wahrnehmung gezogen werden, durch die unterschiedlichen Interaktionen innerhalb der Matrix.

Das Zusammenspiel unserer Werte/Prinzipien und daraus folgenden Ansichten kann man sich ungefähr so vorstellen:



Es wirkt natürlich wie ein heilloses Durcheinander. Alles ist miteinander verbunden.

Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass unter der Oberfläche unserer Wahrnehmung, Konflikte ablaufen, die manchmal als solche gar nicht erkannt werden. Nichtsdestotrotz können diese Konflikte uns die Lösung eines Problems erschweren, oder soziale Konflikte heraufbeschwören. Gerade in der Kommunikation können die inneren Konflikte herausbrechen und zu unerklärlichen Reaktionen führen. Wie geschieht das?

#### Beispiel:

Herr Khan wurde als Kind sehr streng erzogen. Jedes Wochenende musste er raus und seinen Eltern im Haus oder bei der Gartenarbeit helfen. Stets wurde er angemahnt: „Nichtstun ist aller Laster Anfang!“

Jahre später hat Herr Khan eine eigene Familie und zwei liebevolle Kinder. Innerlich hat er sich geschworen, die Fehler der Vergangenheit nicht zu wiederholen. Dennoch wird er jedes Mal unruhig, wenn er sich Sonntag für ein, zwei Stunden in den Schaukelstuhl legt, während seine Kinder draußen spielen.

Eines Tages kommen sie angerannt und wollen ihren Vater zum Spielen überreden.

„Komm schon, du Faulpelz!“

Ehe er es sich versieht, brüllt er seine irritiert dreinblickenden Kinder an.

„Sie möchten ihn gefälligst in Ruhe lassen!“

Was war geschehen?

Die Kinder haben Herrn Khan mit ihrer Äußerung einen Spiegel vorgehalten. Er hatte für sich entschieden, es nicht wie seine Eltern zu machen. Aber der nächste Schritt wäre gewesen, die andere Herangehensweise, sich am Sonntag auszuruhen, positiv

zu besetzen. Da das in der Vergangenheit nicht geschehen ist, kommt es für die Kinder und wahrscheinlich auch für den friedfertigen Herrn Khan zu diesem unerklärlichen Ausbruch.

Zu Hause in den eigenen vier Wänden sind unerklärliche Ausbrüche psychischer Konflikte schon nicht sehr angenehm.

Noch heikler wird es natürlich, wenn diese innerpersönlichen Konflikte am Arbeitsplatz ausbrechen, bzw. sich auf die eigene Arbeitsleistung auswirken und derjenige gar nicht weiß, woher die Ursachen kommen.

**⌘ Leitsatz:**

Die Wertematrix ist ein Produkt unserer individuellen Anlagen und erlebten Erfahrungen und beeinflusst unsere Wahrnehmung der Umwelt.

## 4.2 Psychische Konflikte und Projektleitung

Widersprüchliche Handlungen und Gedanken führen uns zu psychischen Konflikten.

Ein Schlüsselement ist dabei der innere Dialog.

Um auf den Grund der inneren Konflikte zu kommen, hören Sie genau auf ihren inneren Dialog.

Der Körper spricht mit Ihnen und die Wahl der Worte drückt Ressentiments aus, oder befürwortet die Entscheidungen.

Sie bewegen sich als Führungskraft nicht im luftleeren Raum. Sie leiten, motivieren, müssen begeistern.

Doch wie sieht es aus, wenn Sie innerliche Vorbehalte gegenüber einem Projekt besitzen, wenn Sie es nicht mittragen können, bzw. wollen?

Die inneren Vorbehalte drücken sich nach außen durch Ihre Sprache aus:

- „Da **müssen** wir jetzt durch ...“
- „das mag ja sein, **aber** ...“
- „... **eigentlich** ist das ganz richtig ...“

Mit dieser Sprache können Sie natürlich keinen Mitarbeiter hinter dem Ofen vorlocken und die letzten zehn Prozent aus ihm herauskitzeln.

Es hilft nichts. Sie müssen erst einmal in die innere Klausur gehen.

*„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ (Zitat von Antoine de Saint-Exupéry)*

**To Do:**

- Analysieren Sie die Situation!
- Schreiben Sie Ihre Bedenken auf!
- Schreiben Sie auf, wie die Erfolgsseite aussehen könnte!
- Schreiben Sie auf, wie das Scheitern aussehen könnte!

Welche Seite ist länger? Wenn Sie im inneren Widerstand zu dem Projekt stehen, ist es wahrscheinlich die Seite der Bedenken.

Jetzt bewegen wir uns wieder im Bereich der kognitiven Wahrnehmung.

- Gehen Sie Ihre Bedenken noch einmal einzeln durch.
- Worauf gründen sich diese Bedenken?
- Sind sie projektspezifisch?
- Sind sie die Summe der erlebten bzw. gefühlten Erfahrungen?

Sind die Bedenken also rational begründet oder wurde das Bild aufgrund unvollständiger Informationen ergänzt? Wie wir wissen, fügt unser Gehirn aus vorhandenen Splittern ein – auf den ersten Blick – stimmiges Bild zusammen. Erst mit bewusster Wahrnehmung können wir gegebenenfalls erkennen, dass keine verlässlichen Informationen sondern „Phantasien“ eingefügt wurden, damit keine Löcher verbleiben.

Haben Sie derartige Phantasiebedenken herausgefiltert, zeichnen Sie ein „worst case Szenario“ auf. Was kann schlimmstenfalls geschehen?

Bleiben rationale Bedenken bestehen, gehen Sie diese mit den anderen Projektverantwortlichen noch einmal durch. Sind Sie alleiniger Projektverantwortlicher, entwickeln Sie soweit es möglich ist, Alternativen. Gehen Sie diese Alternativen mit Ihren Vorgesetzten oder mit einer Vertrauensperson Ihrer Wahl noch einmal durch.

Ein frischer Blick von außen, kann auch überraschende Einsichten bringen.

Konnten Sie Ihre Bedenken analysieren und Alternativstrategien entwickeln, dann und erst dann gehen Sie die **Positivliste** durch.

Auch hier gilt:

- Worauf gründen sich die Vorteile?
- Sind diese rational begründet, oder reines Wunschdenken?

Diese strukturierte Vorgehensweise verschafft uns zwei Vorteile:

- **Vorteil 1**  
Durch die Reihenfolge der „Projektbearbeitung“ primen Sie sich innerlich positiv.
- **Vorteil 2**  
Durch die bewusste Analyse gelingt es Ihnen, sowohl Schwächen auf der Kontra- als auch auf der Pro-Seite zu entdecken.

### 4.3 Psychische Konflikte und Personalführung

Für die Personalführung ist Fingerspitzengefühl gefragt. Sie sollen jetzt natürlich keine weitere Ausbildung zum Psychotherapeuten absolvieren und zum wöchentlichen Gespräch auf die Couch bitten. Aber im Arbeitsalltag werden immer wieder Situationen auftreten, die auch durch innere Konflikte beim Personal mit bestimmt werden.

Das Gespräch ist dabei die Grundvoraussetzung, um auf den Kern zu stoßen.

Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter kommt zu Ihnen.

Er hat ein dienstliches Problem.

Dieser Mitarbeiter „zeichnet sich dadurch aus“, dass er zu den sogenannten Bedenkenträgern gehört. Diese Spezies ist sicherlich bekannt. Egal welche Arbeit anliegt, hinter jeder Ecke lauert eine Menge Ärger oder ein Problem.

Versuchen Sie doch das nächste Mal folgende Strategie:

Fragen Sie nach!

**„Was wäre für Sie eine gute Lösung?“**

Der Vorteil hierbei ist, dass der passive Part aktiviert wird. Der Mitarbeiter wird gezwungen, den Sachverhalt von einer anderen Perspektive zu beleuchten.

Dann fragen Sie weiter:

**„Welche Wege könnten stattdessen zum Ziel führen?“**

**Was ist das Gute an dem Problem?“**

Diese etwas irrationalen Fragen entsprechen der sogenannten Ying-Yang-Strategie.

Zu jedem Schatten gehört auch Licht und jedes Problem deckt auch positive Seiten auf.

#### Beispiel:

Mitarbeiter Matthes kommt zu Ihnen, weil der Zeitplan für die Umsetzung der Kanzelezeitschrift wieder einmal nicht zu halten ist. Sie als neuer Mitverantwortlicher im Bereich Marketing haben jetzt die Aufgabe, das Problem zu lösen.

**Matthes:** „Wir haben Probleme über Probleme, nur Ärger mit der Umsetzung. Die Zeitschrift werden wir nicht für das erste Quartal fertigstellen können. Zum einen fehlen uns die Texte, zum anderen hat uns auch die Druckerei signalisiert, dass sich die Verarbeitung verzögert.“

**Sie:** „Die Zeitung können wir nicht termingerecht liefern, sagen Sie? (Bestätigendes Kopfnicken).“

Was wollen wir stattdessen tun? Was ist für Sie eine gute Lösung?“

**Matthes** (irritiert): „Ich verstehe nicht ganz?“

**Sie:** „Nehmen wir an, das ist ein Fakt. Was wäre eine gute Lösung für Sie?“

**Matthes** (überlegt): „Vielleicht können wir den Umfang verkleinern? Und statt der steuerlichen Themen ein oder zwei zusätzliche Firmenporträts aufnehmen? Vorbereitete Porträts haben wir ausreichend.“

**Sie:** „Und wenn wir diesen Weg einschlagen? Lässt sich dann der Termin halten?“

**Matthes:** „Vom Textlichen her schon ... aber die Druckerei?“

**Sie:** „Sie sagen, die Druckerei kann die Fertigstellung nicht garantieren? (Matthes nickt erneut). Wie wollen wir die Herausforderung lösen?“

**Matthes:** „Ich müsste noch einmal nachfragen, ob der Druck wirklich nicht garantiert werden kann. Vielleicht sollten wir für den Fall auch nach einer Alternative schauen.“

**Sie:** „Sie schlagen also vor: Erstens den genauen Sachstand bei der Druckerei abzufragen und zweitens, sollte der Termin durch die Druckerei tatsächlich nicht gehalten werden können, sich nach alternativen Dienstleistern umzusehen? Diese Vorgehensweise finde ich ausgezeichnet.“

(Herr **Matthes** strahlt).

**Sie:** „Was ist jetzt das Gute an dieser Herausforderung?“

(Erneute Irritation).

**Sie:** „Das Gute was ich sehe: Wir sollten einen bestimmten Umfang qualifizierter, zeitloser Texte immer parat haben, damit auch in Zeiten ruhiger Steuergesetzgebung oder besonders hohem Krankenstand in diesem Bereich, keine Engpässe bei der redaktionellen Fertigstellung entstehen. Wenn wir uns jetzt nach Druckerei-Alternativen umsehen, haben wir zum Einen einen aktuellen Marktpreisvergleich, und zum anderen lösen wir uns aus der Abhängigkeit von der Druckerei!“

### **Hinweis!**

Beachten Sie bitte in dem Zusammenhang auch die Gesprächsführung.

Sie haben bewusst nicht das Wort „Problem“ verwendet. Statt dem Wort „müssen“ werden positiv besetzte Wahlwörter wie „wollen“ und „können“ verwendet. Wichtig ist es auch, dem Mitarbeiter immer ein Gefühl der Wertschätzung durch das positive Feedback am Ende zu geben.

## 4.4 Psychische Konflikte – eine Typologie

Nachfolgend erhalten Sie eine tabellarische Übersicht der gängigen psychischen Konflikte und woran Sie diese erkennen sowie erste Handlungsalternativen. Dieses Rüstzeug hilft Ihnen hoffentlich bei der Arbeit mit Ihren Klienten bzw. bei der Personalführung.

Konflikt	Symptom	Hintergrund	Handlungsalternativen
<b>Ja-Sagen</b>	Nein sagen fällt schwer, nahezu unmöglich	Helfersyndrom wertet eigenen Wert auf.	Bedenkzeit für Antwort erbit- ten, das Ja mit einer Bedingung verknüpfen
<b>Entschei- dungs- unfähig</b>	Entscheidungen werden auf lange Bank geschoben	Angst loszulassen, Angst vor Ergebnis- sen	Schriftliche Bewertung Pro/ Contra, Feedback von außen holen
<b>Fehlerangst</b>	Irrationale Nachkon- trolle, nicht offen für Neues	Negative Erfah- rungen in der Vergangenheit	Mit Checklisten arbeiten
<b>Leben mit Glaubens- sätzen</b>	Einschränkung von Handlungen durch eigene Verbote	Manifestierte Ansichten; real oder eingebildet	Positiv nachfragen, was wäre gut, wenn? Was wäre anders wenn?
<b>Sorgen machen</b>	Es werden nur Probleme gesehen, keine Lösungen	Negative Gedanken- richtung oft durch Gewohnheit	Die Wahrnehmung kontrol- lieren, real oder Phantasie? Faktenkontrolle
<b>Perfektionis- mus</b>	Verzetteln, nicht fertig werden, kritikunfähig	Unsicherheit, man- gelndes Selbstver- trauen	Feedback einholen, Feldher- renblick (oben), wenn möglich Arbeit vereinfachen
<b>Verände- rungsangst</b>	Bedenkenträger, Nein-Sager	Angst, routinever- liebt	Positive Seiten hervorheben, Routine integrieren
<b>Aufschieben</b>	Arbeit bleibt bis zum Schluss liegen, Panikarbeit folgt	Größe erscheint übermächtig, Erfolgslebnisse werden bei kleineren Arbeiten geholt	Projekt in Etappen einteilen Minischritte definieren und erfolgreich Feiern
<b>Ständige Wut Groll</b>	Schnell verletzt und selbst verletzend	Fehlende Wertschätzung, (eingebildete) Angriffe von außen	Innerliche Distanz aufbauen und Stopp! sagen, Ablenkung suchen, Sich bewegen