

Reinhard Schinkel

Wirtschaftsmediation und Verhandlung

2. Auflage

Konfliktanalyse und Konfliktlösungsstrategien für steuer-,
wirtschafts- und rechtsberatende Berufe

Kompakter Überblick der Konfliktschwerpunkte
und geeignete Handlungsstrategien

Checklisten für die tägliche Beraterpraxis

Zusatznutzen durch Darstellung kanzleitypischer Bereiche

Mediation/Coaching/Harvardkonzept

Reinhard Schinkel

Wirtschaftsmediation und Verhandlung

2. Auflage

2016
HDS-Verlag
Weil im Schönbuch

HDS
 **erlag**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar

ISBN E-Book: 978-3-95554-216-0

ISBN Print: 978-3-95554-176-7

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 HDS-Verlag

www.hds-verlag.de

info@hds-verlag.de

HDS-Verlag Weil im Schönbuch

Der Autor

Reinhard Schinkel, Steuerberater, Wirtschaftsmediator, Inhaber einer mittelständischen Steuerberatungsgesellschaft in Berlin. Seit mehreren Jahren Fachbuchautor, Dozent und freier Autor für mehrere Fachzeitschriften sowie freie redaktionelle Mitarbeit bei einem Verbraucherportal.

Vorwort zur 2. Auflage

„Auseinandersetzung“ in der Kanzlei

Konflikte, sie treten massiv in unserem Leben auf, beginnen bereits mit dem ersten Atemzug des Babys, wenn es nach der Mutterbrust greift und enden erst am letzten Lebenstag, wenn zum Beispiel ein Wunsch wie von Goethe geäußert wird, „mehr Licht!“

Gerade in der Beratungspraxis kommt der Berater und Anwalt hautnah mit Konflikten ihrer Mandantschaft in Berührung. Es muss sich dabei nicht unbedingt um die selbst produzierten Konflikte mit dem Finanzamt oder dem Gericht handeln. Ein immerwährender Konflikt ist ja die Frage der Steuergerechtigkeit und ob die Steuern, die gezahlt werden, angemessen sind oder nicht. Ein prägendes Wesen unseres Berufsstandes ist, dass die Mandanten uns Berater und Anwälte nicht nur als Fachexperten sehen, sondern als Coach und Lebensberater. Doch gelingt es uns diese Rolle wirklich auszufüllen, wenn die Themen existenziell werden? Dieses Handbuch für Steuerberater und Rechtsanwälte setzt sich eingehend mit dem Wirkungsfeld der Konflikte innerhalb der Kanzleiarbeit auseinander. Konflikte bei denen eine Begleitung durch den Berater unerlässlich sein könnte, oder wo zumindest das Ohr des Beraters verlangt wird. Eine professionelle Konfliktbetreuung garantiert zudem eine noch engere Mandantenbindung und Zufriedenheit. Nicht gelöste oder unzureichend gelöste Konflikte können stattdessen zu Mandatsverlusten führen. Wer sich auch in diesem „weichen“ Bereich professionell aufstellt, hat die beste Basis, um dem wachsenden Konkurrenzdruck standzuhalten.

Das Buch ist in mehreren Abschnitten gegliedert. Es ist so konzipiert, dass der bestmögliche Mehrwert für den Leser erreicht werden soll. Besonders Einprägsames wird in Leitsätzen verdichtet. Checklisten sollen helfen, das Gelesene in der täglichen Arbeit zu integrieren. Die Grafiken und Bilder unterstützen das Gedächtnis im visuellen Bereich. Die eingestreuten Rätsel haben zwei Aufgaben. Zum Einen sollen Sie als Aufheller dienen, zum Anderen Denkstrukturen aufzeigen in denen wir uns bewegen. Neue Lösungsansätze können oft dadurch entstehen, dass die Suche nach Antworten von einer neuen Perspektive gestartet wird, dass die Frage einfach anders gestellt wird.

Das in der Regel etwas diffuse Bild der Konfliktforschung soll im einleitenden Teil aufgehellt werden. Dabei unerlässlich ist es, auch zu betrachten, was eigentlich bei Konflikten mit uns geschieht, wie der Mensch darauf reagiert und in welchen Denkmustern er sich bewegt.

Der Konfliktodynamik, ihre Entstehung und Ausbreitung ist der anschließende Teil der Einleitung gewidmet.

Im Hauptteil des Buches werden die Konfliktlösungsstrategien angesprochen. Ein Schwerpunkt des Buches bildet dabei die Mediation. Dabei werden die Grundlagen

vermittelt und es soll Interesse geweckt werden, für den, der sich noch intensiver mit diesem spannenden Feld auseinandersetzen will. Abgerundet wird der Hauptteil durch andere Lösungsstrategien. Neben dem externen Konfliktmanagement darf aber nicht vergessen werden, dass die internen Konflikte ebenfalls die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Kanzlei massiv beeinträchtigen können. Wie solche internen Konflikte am besten begegnet wird und wie diese für alle Beteiligten zufriedenstellend gelöst werden, ist dem abschließenden dritten Teil des Buches vorbehalten.

Ich hoffe, ich habe Sie neugierig gemacht. Begleiten Sie mich also auf eine spannende Reise durch den nicht so alltäglichen Berateralltag und tauchen Sie hinab in den Ozean der Konflikte.

Berlin, im August 2016

Reinhard Schinkel

Inhaltsverzeichnis

Der Autor	V
Vorwort zur 2. Auflage	VII
1. Die Sache mit dem Denken	1
1.1 Denken mit System – System 1 und System 2	1
1.2 Kognitive Täuschungen – ein Einstieg	6
1.3 Kognitive Leichtigkeit	8
1.4 Positive Assoziationen	9
1.5 Der Halo-Effekt	12
1.6 Fragen ersetzen Fragen	13
1.7 Der Ankereffekt	16
1.8 Die Frage nach der Verfügbarkeit	19
2. Einführung in die Konfliktanalyse	22
2.1 Der soziale Konflikt	22
2.2 Konflikt oder Meinungsverschiedenheit?	23
2.3 Die Bedürfnispyramide als Konfliktherd	25
2.4 Die Konfliktarten	27
2.5 Die Ablenkungsmanöver (nach Virginia Satir)	29
3. Die Konflikteskalation	33
3.1 Das Eskalationsmodell im Gesamtüberblick	38
4. Die psychischen Konflikte	41
4.1 Die Wertematrix und der Konflikt	41
4.2 Psychische Konflikte und Projektleitung	43
4.3 Psychische Konflikte und Personalführung	45
4.4 Psychische Konflikte – eine Typologie	47
4.5 Die zwei Stühle	48
5. Kommunikation	50
5.1 Was ist eigentlich Kommunikation?	50
5.2 Die fehlende Eindeutigkeit in der Kommunikation	50
5.3 Die „Ohren“ in der Kommunikation	54
5.4 Der Sender, das unbekannte Wesen	55

5.5	Das Kopfkino.	56
5.6	Ein Botschaftengemege	57
5.7	Die Grundstruktur der Nachrichtenaufnahme	58
5.8	Hilfestellungen für die Arbeitskommunikation	59
5.9	Hinter die Fassade schauen – Die Ängste in der Kommunikation	60
5.10	Als Konfliktschlichter Hilfestellungen in der Kommunikation geben	62
5.11	Die Killerkommunikation	64
6.	Die Mediation und ihre Grundprinzipien	67
6.1	Eine Einführung	67
6.2	Historie der Mediation	68
6.3	Das Eisbergdilemma	69
6.4	Die Grundprinzipien der Mediation.	71
7.	Die Phasen des Mediationsverfahrens	75
7.1	Der Erstkontakt	75
7.2	Das Erstgespräch	77
7.3	Die Themensammlung.	80
7.4	Die Interessenklärung	84
7.5	Die Lösungssuche	90
7.6	Die Lösungsbewertung.	96
7.7	Die Abschlussvereinbarung/Schriftliche Fixierung	98
8.	Spannungsfelder in der Mediation.	101
8.1	Kreativtechniken für die Lösungssuche	101
8.2	Die Risikoanalyse	105
8.3	Die Einstimmung in die Mediation	107
8.4	Der Mediatorenkoffer.	108
8.5	„Ich bin ein Schal“ – Die Rolle des Beraters als Mediator	110
8.6	Das Selbstbild als Mediator	111
8.7	Visionsverfahren in der Mediation (Supervision; Covision; Intervisio)n.	112
8.8	Die Co-Mediation.	114
8.9	Das mediative Einzelcoaching	115
9.	Rechtliche Grundlagen vor und nach der Mediation	117
9.1	Der rechtliche Rahmen für die Mediation	117
9.2	Der Umgang mit dem Recht in der Mediation	121

10. Coaching	127
10.1 Unterschiede der Verfahren Coaching und Supervision.	127
10.2 Der Erstkontakt	128
10.3 Die Schattentage	130
10.4 NLP – Neurolinguistisches Programmieren	130
10.5 Das Spiegeln der Körpersprache (Pacen)	133
10.6 Systemisches Denken.	134
10.7 Arbeitsweisen	136
10.8 Die verschiedenen Fragetechniken	138
10.9 Hypnotische Sprachmuster.	139
10.10 Die Transaktionsanalyse	140
10.11 Die Phasen des Coachings und das Handwerkszeug.	144
11. Die Kunst der Verhandlungsführung (Das Harvard-Konzept)	148
11.1 Verhandlungsarten.	148
11.2 Herkömmliche Verhandlungen und deren Probleme.	149
11.3 Trennung vom Verhandlungsgegenstand und Menschen	152
11.4 Interessenerkundung statt Positionierung	155
11.5 Optionen für ein besseres Verhandlungsergebnis	160
11.6 Ein faires Verhandlungsergebnis	163
11.7 Die beste Alternative	164
12. Die Persönlichkeitstypen in der Kanzlei	166
12.1 Eine Bestandsaufnahme	166
12.2 Persönlichkeitstypen nach W. Marston	168
12.3 Persönlichkeitstypen nach Steven Reiss (Reiss-Profil®)	171
13. Konflikte im Personalbereich	179
13.1 Die Kommunikation im Unternehmen.	179
13.2 Die Analyse der Situation.	181
13.3 Die Konfliktlösung	183
13.4 Konflikte mit dem Personal.	185
13.5 Das Kritikgespräch.	186
13.6 Die Gehaltsverhandlung.	187
14. Konflikte beim Honorargespräch	190
14.1 Das Abschlussgespräch	191

14.2	Der Erstkontakt	195
14.3	Zusatzleistungen abrechnen	203
14.4	Notwendige Honorarerhöhungen	206
14.5	Was ist mein Preis?	209
15.	Beschwerdemanagement – Der unzufriedene Mandant.	212
15.1	Das Feedbackmanagement	212
15.2	Das Beschwerdemanagement	214
15.3	Die Schadenersatzforderung	218
16.	Konfliktberater – Gedanken über den Aufbau und das Marketing	223
16.1	Grundlegende Positionierung	223
16.2	Die Umsetzung	224
16.3	Marketingphilosophien	226
17.	Lösungen	228
Anhang	231
1.	Muster eines Mediationsvertrages	231
2.	Ausbildungsinhalte für zertifizierte Mediatoren	235
3.	Feedbackbogen	238
4.	Dokumentationsbogen einer Mediation	239
Literaturverzeichnis	243
Stichwortverzeichnis	245

1. Die Sache mit dem Denken

Konflikte können auch dadurch entstehen wie wir, oder unsere Mandanten die Welt wahrnehmen, bzw. wie bestimmte Situationen unterschiedlich eingeschätzt werden. Dieses Kapitel gibt einen kurzen Abriss über das Ding mit dem Denken zeigt Wege auf, wie Sie Ihren „Airbag“ für das Gehirn ab und zu wieder abschalten können, bzw. den Mandanten helfen können, andere Perspektiven einzunehmen.

1.1 Denken mit System – System 1 und System 2

In dem Buch „Schnelles Denken, langsames Denken“ beschäftigt sich Daniel Kahneman, einer der führenden Psychologen unserer Zeit, mit den Prozessen rund um das Denken. Er fasst die Ergebnisse jahrelanger Forschungen rund um die Denkweise unseres Gehirns zusammen.

Worum geht es genau?

Das Gehirn benutzt zwei Arbeitsweisen, um die alltäglichen Prozesse, die permanent analysiert und bewertet werden müssen, effizient abzubilden.

Schauen Sie sich folgende leichte Aufgabe an und versuchen Sie diese spontan zu lösen.

Aufgabe/Experiment¹:

Ein Schläger und ein Ball kosten zusammen 1,10 €. Der Schläger kostet einen Euro mehr als der Ball. Wie teuer ist der Ball?

Haben Sie es herausgefunden? Die richtige Antwort lautet 10 Cent? Diese vermeintlich einfache Lösung springt einen geradezu an. Aber leider ist die Lösung falsch!

Sollte der Ball tatsächlich 10 Cent kosten, dann würden Ball und Schläger zusammen Kosten von 1,20 € verursachen (10 Cent der Ball, der Schläger 1 € mehr, also 1,10 €, ergibt zusammen 1,20 €).

Die richtige Antwort lautet: Der Ball kostet 5 Cent.

Was ist geschehen?

Der Energiekiller Nummer eins im Verhältnis zur Organgröße ist das Gehirn. Während eines normalen Tages verbraucht es ca. 20 % der zugeführten Energie und 40 % des aufgenommenen Sauerstoffs. Trotz oder gerade wegen des enormen Verbrauchs arbeitet unser Gehirn nicht immer unter Vollast. „Daniel Kahneman“ beschreibt die Arbeitsweise des Gehirns mit System 1 und System 2.

Haben Sie sofort als intuitiv „richtige“ Antwort 10 Cent vermutet, dann lief Ihr Gehirn im System 1.

1 Aufgabe entwickelt von Shane Frederick.

Stutzten Sie und fanden die 5 Cent als Lösung, lief Ihr Gehirn im System 2.

System 1 ist das sogenannte **intuitive Denken**. Aufgrund der vorliegenden Informationen und der bisherigen Erkenntnisse und Lebenserfahrungen wird eine Antwort konstruiert. Diese Form des Denkens läuft unbewusst ab.

Wann haben Sie zum Beispiel das letzte Mal bewusst darüber nachgedacht, ob Sie bei der grünen Ampel jetzt gehen dürfen oder nicht?

Diese alltäglichen Abläufe und Handlungen übernimmt das System 1 des Gehirns. Das ist für eine effiziente Arbeits- und Lebensweise natürlich absolut hilfreich und notwendig.

Kritisch wird es allerdings, wenn bewusst zu treffende Entscheidungen ebenfalls auf dieser Grundlage getroffen werden. Die subjektive Wahrnehmung in diesem Arbeitsmodus ist eine durchdachte Lösung. Objektiv war aber das Gehirn im „Standby-Betrieb“.

Haben Sie der einfachen Lösung widerstanden und etwas Zeit mit Nachdenken verbracht, um auf die richtige Lösung zu kommen, dachten Sie mit dem System 2. Dabei handelt es sich um das **bewusste Denken**.

Zeit zum Nachdenken bedeutet natürlich auch langsamer an eine Lösung zu kommen.

Deshalb bedeutet das Denken im System 2 auch „langames Denken“ und das Denken im System 1 „schnelles Denken“.

⌘ Leitsatz!

Das Gehirn besitzt zwei Arbeitsweisen, die von Psychologen als System 1 bzw. System 2 bezeichnet werden. Das Denken im System 1 erfolgt intuitiv. Aufgrund von Erfahrungen, Assoziationen, und vermeintlich logischen Verknüpfungen erfolgt die Antwortfindung. Das Denken im System 2 erfolgt analytisch, durch die bewusste Auseinandersetzung mit einem Problem. Aufgrund der Verarbeitungsgeschwindigkeiten gilt System 1 als „schnelles Denken“ und System 2 als „langames Denken“.

Das Besondere am System 1 ist auch, dass manchmal gar nicht die Fragen beantwortet werden, die gestellt werden. Stattdessen wird eine leichtere Frage beantwortet, die gar nicht relevant war.

Knifflig wird es dann, wenn der Antwortgeber den Austausch der Fragen nicht bemerkt. Dieser denkt, er beantwortet die ihm gestellte Frage oder löst ein Problem, aber tatsächlich bezieht sich die Antwort auf eine gar nicht gestellte Frage, sondern auf ein ganz anderes Problem.

Das klingt jetzt etwas verwirrend? Ich versuche Ihnen diesen Gedankengang zu entwirren.

Aufgabe/Experiment:

Wie viele Tiere jeder Art nahm Moses mit auf seine Arche?

Jeweils ein Paar?

Haben Sie die Lösung parat?

Diese Frage wird auch als „Moses-Illusion“ bezeichnet.

Das geschieht aus dem einfachen Grund, dass es nicht Moses, sondern Noah war, der die Tiere vor der drohenden Sintflut in Sicherheit brachte.

Da aber Moses und Noah jeweils biblische Figuren sind, erscheint der Name Moses im Zusammenhang mit einem biblischen Problem nicht als besonders ungewöhnlich.

Wie würde stattdessen die Frage auf Sie wirken, wenn sie folgendermaßen lauten würde:

Wie viele Tiere von jeder Art nahm Boris Becker mit auf seine Arche?

Völliger Blödsinn?

Ja, gewiss!

Und das wird auch natürlich sofort vom System 1 erkannt und dementsprechend stockt das Gehirn bei der Beantwortung.

Stellen Sie sich die zwei Denksysteme als Arbeiter vor. System 1 ist der Mitarbeiter, der ohne Unterbrechung am Arbeiten ist. Der nicht weiß, wie er all die Arbeit schaffen, all diese Entscheidungen in der Kürze der Zeit treffen soll. System 1 schuftet also die ganze Zeit.

System 2 ist der Mitarbeiter, der sich gerne vor der Arbeit drückt. System 2 ist der teure Mitarbeiter, der Experte, der nur für die kniffligen Fälle herangeholt wird; immer dann, wenn auf das Expertenwissen absolut nicht verzichtet werden kann!

Das Denken im System 2 ist immer mit mentaler Anstrengung verbunden. Deshalb drückt sich das Gehirn gerne vor der Anstrengung und wählt den scheinbar leichteren Weg.

Es ist egal, ob eine Anstrengung körperlicher oder geistiger Natur ist. Anstrengung ist immer mit einem erhöhten Energieverbrauch verbunden. Als Energieträger fungiert dabei Glukose.

Wie Glukosemangel objektive Entscheidungen beeinflussen kann, zeigt in erschreckender Klarheit eine Studie die in Israel durchgeführt wurde²:

Untersucht wurden die Arbeitsweise bzw. die „Arbeitsergebnisse“ von Bewährungsrichtern aus Israel. Diese Richter wurden vorab nicht über das Experiment informiert.

Diese jungen Richter waren über Tage damit beschäftigt, Anträge auf bedingte Haftentlassung zu prüfen. Für die Entscheidung verblieb ihnen wenig Zeit: Im Schnitt nur

² Shai Danziger, Jonathan Levav und Liora Avnaim-Pesso „Extraneous Factors in Judicial Decisions“ PNAS 108 S. 6889–6892.

sechs Minuten pro Antrag. Protokolliert wurden in diesem Experiment die Zeit bis zur Beschlussfassung, der Beschluss selbst sowie die Essenspausen.

Das eindrucksvolle und doch erschreckende Ergebnis:

Kurz nach den Essenspausen wurden bis zu 65 Prozent der Entlassungsgesuche positiv beschieden. Diese Zahl sank stetig bis auf null Prozent kurz vor der nächsten Essenspause.

Die besonderen Erkenntnisse aus diesem Experiment:

Das Arbeiten im System 2 erfordert ein starkes Maß an Selbstkontrolle.

Diese Selbstkontrolle ist anstrengend und führt zu mentaler Erschöpfung. Grund für diese Erschöpfung ist einsetzender Glukosemangel, weil durch die starke Beanspruchung des Gehirns im System 2 der Energieverbrauch stark ansteigt.

Das Frappierende: Mentale Selbsterschöpfung führt zu unsozialem und egoistischem Verhalten.

Welche Erkenntnisse können für die Konfliktforschung abgeleitet werden?

Anhaltende mentale Erschöpfung führt zu erhöhten Konfliktverhalten denn:

- Es wird aggressiver auf Provokationen reagiert (sozialer Konflikt).
- Frustkäufe oder „Essen in sich hinein stopfen“ sind ebenfalls Symptome der mentalen Selbsterschöpfung (psychischer Konflikt).

 **Tipp!**

Das Wissen um die Zusammenhänge zwischen anspruchsvollen konzentrierten Denken und den daraus resultierenden unbewussten Verhaltensweisen kann natürlich für die eigene Arbeit verwendet werden. Sie führen lange Beratungsgespräche oder Verhandlungen mit einem (Neu-)Mandanten? Achten Sie auf eine ausreichende Glukosezufuhr bei dem Termin. So können Sie eventuelle negative Tendenzen abmildern. Auch wenn Sie im Bereich der Mediation tätig sind, sollten immer wieder kurze Pausen eingelegt werden, um den Medianten und Ihnen selbst die Gelegenheit zu geben, das Glukosedepot wieder aufzufüllen. Das erleichtert die Arbeit ungemein! Doch welche „Glukosesnacks“ könnten gereicht werden?

Grundsätzlich gilt: Je süßer die Knabbereien sind, desto gehaltvoller sind diese auch mit Glukose bestückt. Gummibären gehen immer, aber auch mit Honig eingeriebene Plätzchen/Kekse, etwas Schokolade oder die guten kompakten Müsliriegel sind zu empfehlen. Auch eine Schale mit Rosinen hilft, einem Glukosemangel vorzubeugen. Wer es nicht ganz so süß mag, der kann sich einen kleinen Vorrat an Reiscrackern anschaffen.

Die unterschiedlichen Arbeitsweisen der Systeme 1 und 2 bringen aber auch noch weitere wichtige Erkenntnisse für die Konfliktforschung ans Licht:

- Wird eine Schlussfolgerung durch das System 1 als wahr erkannt, werden Argumente gefiltert. Es werden also Argumente als wahr angenommen, auch wenn diese bei näherem Nachdenken, also bei eingeschalteten System 2, sich als nicht stichhaltig erweisen würden.
- Es hilft also eigene Schlussfolgerungen dadurch zu überprüfen, indem man auf die „intuitive Bremse“ tritt.

Beispiele für hilfreiche Fragen um das System 1 zu bremsen:

- Spricht etwas gegen diese Antwort?
- Sind die Fakten vollständig?
- Würde ich auch zu dieser Schlussfolgerung gelangen, wenn ich auf der „Kontra-seite“ sitzen würde?
- Habe ich mich auch wirklich mit Gegenargumenten auseinandergesetzt?

Aufgabe/Experiment:

„Unabhängige Fachleute haben ermittelt, dass die Eltern von 60 Prozent aller Kinder unter drei Jahren keine staatlich geförderte Betreuung in Anspruch nehmen wollten. Ihre Entscheidung verdient genauso unseren Respekt und unsere Unterstützung, und deswegen soll es für sie das Betreuungsgeld geben.“ (Interview mit der Bundeskanzlerin, Frau Dr. Merkel; Westfalenblatt vom 24.04.2012)

Eine heftige politische Kontroverse im Jahr 2012, war die Frage nach der Einführung des Betreuungsgeldes. Hatten Sie sich dazu eine eigene Meinung gebildet? Waren Sie für oder gegen eine Einführung des Betreuungsgeldes? Wodurch sind Sie zu Ihrer Entscheidung gelangt? Haben Sie sich überhaupt mit der Diskussion selbst auseinandergesetzt?

Statt die Entscheidung zu respektieren und reflexartig zu unterstützen, warum offenbar 60 % der Eltern eine staatliche Betreuung ablehnen, sollte man dieses Problem einmal genauer hinterfragen:

- Warum wird die staatlich geförderte Betreuung abgelehnt?
- Hat die Ablehnung finanzielle Gründe?
- Wird die Betreuung wegen des Konzeptes abgelehnt?
- Wie setzen sich die sechzig Prozent „Ablehner“ zusammen?
- Handelt es sich um einen homogenen oder heterogenen Elternkreis?

Warum eine Betreuungspflicht für Kinder?

Wieso kommt es dazu, diese Betreuung abzulehnen oder sollte nicht darüber nachgedacht werden, ähnlich wie die Schulpflicht eine Betreuungspflicht für Kinder einzuführen?

Das muss ja keine Acht-Stunden-Pflicht sein. Vielleicht genügt sicherlich ein Minimalzeitblock von zum Beispiel drei Stunden, in dem die Kinder soziale Kompetenzen und motorische Fähigkeiten innerhalb der Gruppe Gleichaltriger erlernen.

Kostenlose Kindergärten statt Betreuungsgeld?

Anstatt ein Betreuungsgeld einzuführen und damit eine negative Grundstimmung zu unterstützen, sollte dieses Geld besser verwendet werden, um beispielsweise eine kostenlose Betreuung für den gesamten Kindergartenzeitraum anzubieten.

Wenn Sie das Betreuungsgeld ablehnen, gingen Ihnen sicherlich diese Gedanken durch den Kopf.

Doch wie sieht es bei den Befürwortern aus? Argumente dafür könnten sein:

- Es genügt eine staatliche Reglementierung ab der Schulpflicht.
- Das innerfamiliäre Verhältnis zwischen Eltern und Kinder kann nicht durch „fremde“ Erzieher ersetzt werden.
- Kleinkinder sollten vor zu viel Stress, bedingt durch die Blockzeiten in Kindergärten und heterogenen Kindergruppen, geschützt werden.

Erinnern Sie sich bitte zurück.

Wie sind Sie zu Ihrer Meinung gelangt?

Hatten Sie alle aufgeführten Argumente bedacht, oder war Ihre Wahrnehmung eher selektiv?

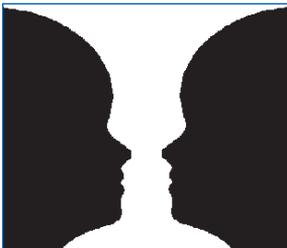
Betrachten wir jetzt häufige Denkirrtümer und Denkblockaden, die mit den Grundstein für Konflikte legen können.

1.2 Kognitive Täuschungen – ein Einstieg

Optische Illusionen sind sicher schon jedem begegnet.

Klassische Beispiele dafür sind:

Die Vase oder zwei küssende Menschen



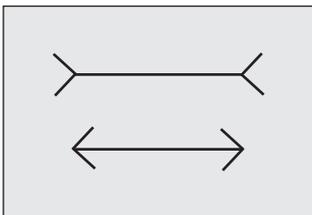
oder:

Alte oder junge Frau



oder:

Verschieden lange Pfeillinien



und ähnliches mehr.

Doch nicht nur das Auge lässt sich überrumpeln. Aufgrund der zwei widerstreitenden Systeme existieren auch kognitive Täuschungen, im Volksmund Denkfallen genannt.

Diese kognitiven Täuschungen bergen natürlich ebenfalls Konfliktpotenzial.

Es lohnt sich also, diese Trugbilder näher zu beleuchten.

Kommen wir zu den drei Bildern zurück. Bild 1 und Bild 2 sind sogenannte „Kippbilder“.

Sie können nach einer individuellen Anpassungszeit zwischen den Alternativen hin und her sehen.

Das Bild 3 ist auch unter dem Begriff „Müller-Lyer-Illusion“ bekannt. Wenn Sie es nicht bereits wissen, messen Sie ruhig die Linien nach.

Sie sind gleich lang.

Nur das Wissen nützt Ihnen nichts, oder?

Schauen Sie sich das Bild an. Die obere Linie wirkt dennoch länger als die untere Linie.

Es hilft an der Stelle nur das Bewusstsein, dass das Gehirn Sie „narren“ will. Obwohl, das ist zu hart ausgedrückt. Steht doch hinter dem Wort „wollen“ eine Absicht, und die kann man dem Gehirn nicht unterstellen.

Kognitive Täuschungen können natürlich auch zu Konflikten führen: Immer dann nämlich, wenn die Konfliktparteien einen sogenannten Tunnelblick haben und nur die Dinge wahrnehmen, die die bereits gefasste Meinung untermauern.

⌘ Leitsatz!

Kognitive Täuschungen sind Denkfallen, in die man intuitiv und sogar wider besseren Wissens tappt.

1.3 Kognitive Leichtigkeit

Die kognitive Leichtigkeit sollte nicht mit dem wohlbekanntem „Flow“ verwechselt werden, also mit diesem besonderen Arbeitsfluss, der es uns ermöglicht, scheinbar mühelos wunderbare Ergebnisse zu „produzieren“.

Die kognitive Leichtigkeit ist ein Merkmal des Systems 1 und bedeutet, dass scheinbar Vertrautem eher Glauben geschenkt wird. Das kann auf tatsächlichen Erfahrungen beruhen, aber auch nur auf Einbildung.

Sicher haben Sie auch schon einmal von dem Promi-Status gehört.

Doch was zeichnet einen Prominenten aus?

Es ist ein Name, ein Gesicht, das immer wieder in den Schlagzeilen oder im Fernsehen auftaucht. Durch die Wiederholung des Namens wird ein Gefühl der Vertrautheit geschaffen, eine Vertrautheit, die in den seltensten Fällen tatsächlich vorhanden ist.

Es genügt jedoch Ihrem Gehirn, den Namen wieder erkennen zu können.

Dankbar für die Vertrautheit, etikettiert System 1 – Sie ahnen es sicher – diese Person mit Informationen aus zweiter Hand. Dankbar für die Leichtigkeit, den Namen in einer Welt fremder Namen zu erkennen, besetzt das System 1 diese Person mit Eigenschaften.

🌀 Aufgabe/Experiment:

Doch wie sieht es mit Rolf Wehleitner aus?

- Rolf Wehleitner ist Familienvater.
- Rolf Wehleitner ist Vater von vier Kindern, drei Jungen und einem Mädchen.
- Rolf Wehleitner fährt für sein Leben gerne einen roten Ferrari mit schwarzen Felgen.
- Noch mehr liebt aber Rolf Wehleitner das Drachensteigen mit seinem selbst gebauten Lenkdrachen in der Form eines chinesischen Teehauses.

Sicherlich kennen Sie Rolf Wehleitner nicht.

Ich habe ihn gerade erfunden!

Aber vielleicht taucht Rolf Wehleitner an späterer Stelle noch einmal auf, und Sie werden möglicherweise das Gefühl der Vertrautheit bekommen.

Hinweis!

Diese „scheinbare“ kognitive Leichtigkeit ist auch ein Grund für das amerikanische Geschworenensystem. Dort ist es ja Usus, dass die gewählten Geschworenen, noch keinerlei Kontakt bzw. Informationen mit dem zu verhandelnden Fall haben sollen, damit Sie sich ein eigenständiges Urteil bilden können.

Beachten Sie bitte!

Auch ständige Wiederholungen können dazu führen, dass der Nachricht – unabhängig vom tatsächlichen Wahrheitsgehalt – Glauben geschenkt wird. Denn das, was vertraut klingt, dem wird eher Glauben geschenkt. Das ist die Belohnung für die „Leichtigkeit des Denkens“. Dieser durch diverse Experimente nachgewiesene Effekt wird „Mere-Exposure-Effekt“ genannt.

Es handelt sich dabei um eine evolutionäre Gegebenheit. Neues oder Unbekanntes wird unwillkürlich mit Gefahr gleichgesetzt. Wiederholt sich der Schlüsselreiz, ohne dass eine entsprechende Gefahr eingetreten ist, wird dieser Schlüsselreiz positiv besetzt, da er ohne „Gefahr“ verwendet werden kann. Von diesem Effekt lebt eine ganze Industrie, die Werbeindustrie. Erfolgreiche Werbekampagnen sind unter anderen dadurch gekennzeichnet, dass die Werbebotschaften über einen längeren Zeitraum immer wieder und wieder wiederholt werden.

1.4 Positive Assoziationen

Einen weiteren wichtigen Einblick in die kognitiven Täuschungen bietet das Unterkapitel der positiven Assoziationen. Ganze Berufsgruppen leben von dem Wissen, der Spurenlegung im Unterbewusstsein, tausende CDs und Kassetten sind vollbespielt mit Leitsätzen und „Mantras“, die einen selbst zu neuen Höhen führen sollen. Was ist dran an dieser mentalen Konditionierung?

Nachfolgend machen wir ein kleines Experiment (abgeleitet aus Kahneman „Schnelles Denken, langsames Denken“, Seite 69).

Aufgabe/Experiment:

Bitte versuchen Sie nachfolgend, sich in die beiden Dinge hineinzufühlen. Was passiert mit Ihnen?

GUMMIBÄREN

ERBRECHEN

Was ist geschehen? Hat sich unwillkürlich Ihr Mund leicht verzogen? Haben Sie vielleicht das Buch ein Stück weggeschoben? Ihr Gehirn, genauer gesagt das System 1, hat einen kausalen Zusammenhang aus der Aufeinanderfolge der zwei Wörter geknüpft. Gleichzeitig ist Ihre Aufnahmefähigkeit sensibilisiert für passende Bilder wie Krank-

heit, Magenverstimmung etc. In einem längeren Text würden Sie Wörter zu diesem Kontext leichter erkennen, und – wenn es die Aufgabenstellung verlangt – auch markieren können.

Diese Einstimmung hat eine enorme unbewusste Abfolge von Gedankengängen durch das System 1 verursacht. Das Bild Erbrechen ist bereits mit den vorgenannten Bildern, wie Krankheit, Magenverstimmung etc. verbunden. Durch den Kontext Gummibären, der in diesem Zusammenhang überraschend daherkommt, wurden weitere Assoziationen in Ihnen aktiviert. Sie wurden noch empfänglicher für Schlüsselwörter und Reize.

Sie brauchen allerdings keine Angst zu haben, dass Sie jetzt bei jedem Griff in die Gummibärentüte einen Würgereiz verspüren. Ohne entsprechende Konditionierung schwächt sich diese Verknüpfung sehr schnell ab.

Diese Macht der Assoziationen ist der Schlüssel für die „Besser-Leben-Gurus“. Das Wissen darüber lässt sich natürlich auch sehr gut im Bereich des Konfliktmanagements anwenden.

Aufgabe/Experiment:

Ein weiteres Beispiel für die Konditionierung:

H_ _ke

S_m_n

Was erkennen Sie für Wörter?

Nehmen Sie jetzt zum Beispiel das Wort Gartenarbeit.

Was erkennen Sie?

H_ _ke

S_m_n

Ich wage jetzt einmal eine Prognose, dass Ihnen die Worte Harke bzw. Hacke und Samen leicht ins Auge sprangen, oder?

Leitsatz!

Im Vorfeld gelesene oder im Gespräch verwendete Wörter bzw. Wortgruppen bewirken, dass durch das System 1 artverwandte, bzw. sinnverwandte Wörter „leichter“ erkannt werden. Aufgrund der in der Vergangenheit getätigten Erfahrungen werden bereits erzeugte Verknüpfungen leichter der aktuellen Situation zugeordnet.

Gestatten Sie mir ein paar Fragen.

Haben Sie Kinder?

Wie sind Sie eigentlich auf die Vornamen Ihrer Sprösslinge gekommen?

Suchten Sie in den Büchern für männliche oder weibliche Vornamen, oder suchten Sie Rat bei Verwandten, was ein passender Vorname für Ihren Sprössling wäre?

H_ _ke

S_m_n

Haben Sie immer noch die Harke bzw. den Samen gesehen, oder vielleicht doch eher **Heike** und **Simon**?

Mit dem Einleitungstext erhielten Sie eine neue Konditionierung. Ihr System 1 war aufgrund des gegebenen Rahmens „Vornamen“ eher darauf geeicht in den Wortstümmeln Namen zu entdecken.

Wie lässt sich das Wissen über diese Zusammenhänge am besten anwenden?

Die dargestellten Zusammenhänge zwischen vorgegebener Konditionierung und leichter Erkennbarkeit werden „Priming“ genannt. Durch vorgegebene Wörter werden sinnverwandte Wörter leichter erkannt. Aber nicht nur das! Wörter können auch unbewusst das darauffolgende Verhalten steuern. Diese Verknüpfung zwischen Wortassoziationen und Handeln wird ideomotorischer Effekt genannt.

Aber auch das Gegenteil ist erwiesenermaßen der Fall.

Assoziatives Handeln führt zu assoziativem Denken.

Probieren Sie es das nächste Mal einfach aus:

Sicherlich haben Sie auch schon den Ratschlag gehört, wenn es einem schlecht geht, oder man aufgebracht ist, soll man sich vor den Spiegel zu stellen und lächeln.

Lächeln Sie sich an, so sehr anstrengend und merkwürdig es Ihnen vorkommen mag, würden Sie doch viel lieber xyz in der Luft „zerreißen“.

Dieses dem Fühlen konträre Handeln führt dazu, dass Ihr Denken sich dem Handeln anpasst. Sie werden tatsächlich ruhiger, gelassener und entspannter.

⌘ Leitsatz!

Der Begriff Priming (Bahnung) bezeichnet in der Psychologie die Beeinflussung (Kognition) einer Reizverarbeitung dadurch, dass ein vorangegangener Reiz unbewusst, steuernde Gedächtnisinhalte aktiviert hat. Solch ein bahnender Reiz kann ein Wort, ein Bild, ein Geruch, eine Geste oder ähnliches sein. Durch den vorher gesetzten („angebahnten“) Reiz, werden nachfolgende Reize schneller verarbeitet bzw. durch die erfolgte Vorgabe unbewusst interpretiert.

Tipps für den Bereich der Konfliktstrategien

- Schwierige thematische Diskussionen lassen sich mit einer moderaten Wortwahl entschärfen.
- Verwenden Sie positive Assoziationen um das entsprechend positive Handeln zu fördern.
- Gehen Sie mental vorbereitet in Diskussionen, in denen Sie sich selbst positiv „primen“.
- Wenn Sie die Diskussion leiten, achten Sie auf einen passenden positiven Einstieg.
- Wiederholungen erzeugen einen Vertrauenseffekt und dieser führt zu einem Vertrauensbonus.

Hinweis!

Karen Grimmebier, Rolf Wehleitner und Carsten Jacobsen sind leidenschaftliche Autoliebhaber. Doch wer fährt von Ihnen einen roten Ferrari mit schwarzen Felgen?

1.5 Der Halo-Effekt

Der Halo-Effekt kennzeichnet die kognitive Wahrnehmung in Bezug auf die Reihenfolge der Informationen zum Sachverhalt.

Ein Sprichwort, das den Halo-Effekt sehr gut umschreibt, ist:

„Der erste Eindruck ist der Beste!“

Der erste Eindruck verstärkt die nachfolgenden Eindrücke und kann sogar soweit führen, dass die nachfolgenden widerstreitenden negativen oder positiven Eindrücke verschwimmen, oder gar nicht mehr wahrgenommen werden.

Solomon Ash, ein amerikanischer Psychologe, führte dazu bereits 1946 einen Test durch, den ich, für den deutschen Sprachraum hier abgewandelt, kurz vorstellen möchte.

Aufgabe/Experiment:

Nachfolgend erhalten Sie die Beschreibung von zwei Menschen. Wie würden Sie diese Menschen einschätzen? Wer ist (spontan) der Mensch mit den „besseren“ Charakterzügen?

Thomas **intelligent**, fleißig, impulsiv, kritisch, eigensinnig, neidisch

Harald **neidisch**, eigensinnig, kritisch, impulsiv, fleißig, intelligent

Ich habe den Test noch durch die Fettmarkierung abgewandelt. Beim näheren Hinschauen fällt natürlich auf, dass beide Personen mit den gleichen Charakterzügen „gesegnet“ sind. Was die Personen dagegen unterscheidet, ist die Reihenfolge der genannten Merkmale. Entsprechend dieser Reihenfolge wird Thomas im Regelfall positiver wahrgenommen als Harald.

Wie kommt es nun zu dem Halo-Effekt, und wie kann man sich gegen diesen schützen? Auch hier gilt, dass aufgrund der Fülle der Informationen, die tagein und tagaus auf uns hereinprasseln, gerne um vorhandene Informationen „eine Geschichte“ gebastelt wird und so die durch fehlende Informationen entstandenen Lücken geschlossen werden. Dabei werden aber die vorhandenen Informationen überbewertet. Der Sachverhalt wird sozusagen passend gemacht.

Sicherlich haben Sie auch schon Diskussionsrunden oder Meetings erlebt, bei denen Sie mit einer eigenen Meinung den Sitzungssaal betraten, die Sitzung begann und der erste Redner stellte mit einer Vehemenz seinen Standpunkt vor. Schloss sich der zweite Redner und vielleicht auch noch der dritte Redner diesem Standpunkt an, begann der Halo-Effekt zu wirken. Nachfolgende Beiträge konnten nicht mehr die Wirkung erzielen, die aufgrund der ersten Beiträge erzeugt wurde.

Sie hatten vielleicht eine ganz andere Meinung zu dem Thema, konnten sich nicht mehr durchsetzen, oder versuchten es auch aufgrund der „Übermacht“ gar nicht?

Wie hilft uns jetzt das Wissen im Bereich des Konfliktmanagements weiter?

Sitzungen mit brisanten Themen und in größeren Gruppen bzw. mit verschiedenen Parteien sollten damit begonnen werden, dass jeder für sich seinen Standpunkt und seine Meinung kurz schriftlich niederlegt. Das hilft, die Vielfalt der Meinungen und die dahinter stehenden Informationen bekanntzumachen. Heften Sie die Blätter an eine Pinnwand, oder wenn das unerwünscht ist, bitten Sie die Teilnehmer ihren schriftlich fixierten Standpunkt kurz vorzutragen, bevor in die eigentliche Diskussion eingestiegen wird.

Tipp!

Befinden Sie sich selbst im Dilemma des Halo-Effekts, hilft auch hier die schriftliche Fixierung.

Schreiben Sie das Problem auf! Versuchen Sie es stichpunktartig von allen Seiten zu beleuchten und wirklich möglichst viele Argumente zu finden. Nun drehen Sie den Spieß um und schreiben die zuletzt aufgeschriebenen Standpunkte an erster Stelle und umgekehrt. Sie werden sehen, dass sich dadurch neue Blickwinkel auf das Problem ergeben, bzw. Sie das Problem plötzlich aus einer ganz anderen Richtung wahrnehmen!

1.6 Fragen ersetzen Fragen

Unser System 1 läuft auf der Überholspur des Lebens. Einflüsse, Situationen, Informationen werden intuitiv bewertet und für das weitere Agieren beantwortet. Dabei wird

eine Fragetechnik angewendet, die, wenn sie bewusst abläuft, durchaus zielführend sein kann, aber im Regelfall unbewusst vonstattengeht.

Es handelt sich um die Technik der Ersetzung schwieriger Fragen mit leichter zu beantwortenden Fragen.

Beispiel:

- Ist unsere Bundeskanzlerin eine gute Bundeskanzlerin?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Leben?
- Was bedeutet reich zu sein?

Klare Fragen, die aber wahrscheinlich mit den ersten Gedanken darüber ausgetauscht wurden, durch diese leichter zu beantwortenden Fragen:

- Wie zufrieden bin **ich** mit der Arbeit der Bundeskanzlerin?
- Wie zufrieden bin ich **derzeit** mit meinem Leben?
- Was bedeutet es für **mich** reich zu sein?

Die Beantwortung der erstgenannten Fragen erfordert eine bewusste Auseinandersetzung mit dem Thema beispielsweise durch folgende Fragestellungen:

- Was kennzeichnet die Arbeit einer „guten“ Kanzlerin aus?
- Genügt es einen großen Rahmen zu schaffen und Koalitionen zu bilden?
- Sollte die Arbeit auf die Zukunft oder auf die Lösung der Probleme der Gegenwart gerichtet sein?

Sie müssten also von einer subjektiven Wahrnehmung abrücken und versuchen, ein objektives Wertesystem zu schaffen. Das ist anstrengend, keine Frage, also wird unbewusst die Ursprungsfrage mit einer leichter zu beantwortenden Frage ersetzt.

Das Gleiche gilt bei Frage 2. und 3.

- Wie definiert man eigentlich ein zufriedenes Leben?
- Was sollte alles mit hineinspielen?
- Was bedeutet es objektiv reich zu sein?
- Lässt sich Reichtum an einer Zahl festmachen, an Dingen, oder was ist da der richtige Maßstab?

Es wird sicherlich nicht gelingen, immer die Fragen zu beantworten, die tatsächlich gestellt werden. Dazu werden wir mit zu vielen Fragestellungen im Laufe eines Lebens tages konfrontiert, die eine schnelle Antwort erfordern. Wichtig in diesem Zusammenhang ist jedoch, sich des Problems der Fragensetzung bewusst zu sein und gegebenenfalls gegensteuern zu können.