

Wissenschaftliche Beiträge aus dem
Tectum Verlag
Wirtschaftswissenschaften | Band 96

Elke Schax

Beziehungskonflikte in Unternehmen lösen

Mediation im Kontext der Neurobiologie

Tectum Verlag

Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag. Wirtschaftswissenschaften
Band 96

Elke Schax

Beziehungskonflikte in Unternehmen lösen.

Mediation im Kontext der Neurobiologie

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2021

ePDF: 978-3-8288-7681-1

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Buch unter der ISBN

978-3-8288-3931-1 im Tectum Verlag erschienen.)

Coverabbildung: Bearbeitet nach shutterstock.com © ibreakstock

Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet

www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Danksagung

Grundlage der Publikation ist meine Masterarbeit, die ich am 13. Juli 2015 der FernUniversität in Hagen im weiterbildenden Master-Studiengang Mediation unter dem Titel „Mediation bei Beziehungskonflikten in Unternehmen. Eine Betrachtung unter Berücksichtigung neurobiologischer Erkenntnisse,“ vorgelegt habe.

Herrn Peter Boltersdorf danke ich für den Impuls, mich mit Mediation im Kontext der Neurobiologie nachhaltig zu befassen. Die Reflexion auf meine Lebensmotive in einem bereits 2010 geführten Gespräch, meine besuchten Fortbildungen zum Reiss Profile® in den Folgejahren und seine Ausflüge in die Neurobiologie, haben mich dazu inspiriert, den Studiengang an der FernUniversität im Jahr 2013 aufzunehmen.

Der Besuch des Seminars „Wirtschaftsmediation im Unternehmen“ bei Adrian Schweizer, das Kennenlernen der von ihm benannten konflikttreibenden Interessen hat mich motiviert, die vorgelegte Untersuchung anzustellen.

Herrn Adrian Schweizer gebührt mein Dank für die sehr gute Betreuung der Arbeit. Besonders beeindruckt hat mich die zeitnahe Beantwortung meiner Fragen via E-Mail, gerne auch versehen mit angehängten Fachbeiträgen.

Die Masterarbeit zu schreiben und gleichzeitig meiner Berufstätigkeit nachzugehen, war nur aufgrund meines bildungsfreundlichen Arbeitgebers, der Volksbank an der Niers eG, möglich. Diesbezüglich danke ich herzlich dem Vorstand. Herrn Klaus Klein danke ich dafür, dass er mich stets ermutigt hat Neues zu lernen. Ebenso danke ich ihm für das gewissenhafte Korrekturlesen.

In diesem Zusammenhang gilt Frau Ute Baumann mein ganz besonderer Dank. Bereits zum dritten Mal habe ich mich auf ihre Expertise verlassen dürfen. Gerne denke ich an die inhaltlichen Diskurse und an

die Abende mit ihr zurück. Ihre fachlichen und orthographischen Anregungen waren immer sehr wertvoll.

Meiner Lektorin Sarah Bellersheim danke ich für den positiven Zuspruch, die Veröffentlichung zu verwirklichen, und für die kompetente Betreuung.

Vielen Dank allen Personen, die mich in meinem Vorhaben bestärkt und unterstützt haben.

Von ganzem Herzen danke ich meinem Mann und meiner Tochter. Sie gaben mir immer den nötigen Rückhalt, mein Lernvorhaben durchzuführen. Ihnen widme ich die Arbeit.

Ich wünsche allen Leserinnen und Lesern, dass es Ihnen möglich ist, hilfreiche Lösungsansätze in einem oft konfliktreichen beruflichen Alltag in diesem Buch zu entdecken.

Elke Schax

Kevelaer, November 2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
Geleitwort	1
A. Einleitung.....	5
I. Zielsetzung	8
II. Forschungsleitende Hypothesen	9
III. Aufbau der Arbeit	9
B. Konflikte in der Arbeitswelt	13
I. Konfliktverständnis	13
II. Konfliktarten.....	15
1. Sachverhaltskonflikte	15
2. Beziehungskonflikte	16
3. Wertekonflikte	17
4. Interessenkonflikte.....	17
III. Problematik von Beziehungskonflikten in Organisationen	18
1. Arbeit zur Bedürfnisbefriedigung	19
2. Auswirkungen von Konflikten.....	20
a) Kosten.....	20
b) Gesundheit.....	23
IV. Reaktionskette auf Konflikte im Gehirn	25

C. Der Einblick in das Gehirn	29
I. Grundfunktionen des Gehirns	29
II. Aufbau des Gehirns	30
III. Das limbische System	31
1. Die untere Ebene	32
2. Die mittlere Ebene	32
3. Die obere Ebene	34
D. Die Eckpfeiler der Mediation	35
I. Eigenverantwortlichkeit	35
II. Freiwilligkeit	36
III. Informationsgleichheit	37
IV. Allparteilichkeit	37
V. Vertraulichkeit	39
E. Der Ablauf	41
I. Vorbereitung	41
II. Themensammlung	43
III. Analyse	45
1. Bedürfnisse, Motive und Interessen	45
2. Trennung von Positionen und Interessen	48
3. Neun Interessen nach Schweizer	51
4. Die Wirklichkeit der Medianden	52
5. Methoden der Interessenfindung	54
a) Meta-Modell	55
(1) Tilgung	56
(2) Generalisierung	56
(3) Verzerrungen	57
b) Milton-Modell	58
c) Gewaltfreie Kommunikation	59

6.	Das Reiss Profile® als Hilfsmittel in der Mediation	62
a)	Herkunft und Beschreibung	63
b)	Ausgewählte Lebensmotive nach Reiss im Kontext der neun Interessen nach Schweizer	68
c)	Die Eigen- und Fremdwahrnehmung	69
d)	Abgrenzung zu anderen Persönlichkeitstests	71
e)	Kritik am Reiss Profile®	73
IV.	Lösungssuche	77
1.	Win-Win-Modell	78
2.	Techniken	79
a)	Brainstorming	80
b)	Reflektive Fragen	80
c)	Zirkuläre Fragen	81
d)	Zukunftsorientiertes Zusammenfassen	81
3.	Perspektivwechsel	82
a)	Die vier Wahrnehmungsebenen	83
b)	Neurobiologische Einwertung	85
4.	Das Graves-Value-Modell	87
V.	Abschluss	89
F.	Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen	91
	Literaturverzeichnis	97
	Webseitenverzeichnis	110
	Weiterführende Literaturhinweise	112
	Anhang	113
	Anhang I: Neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl	113
	Anhang II: Mediationsgesetz (MediationsG)	114
	Anhang III: Interviewleitfaden für Konflikte am Arbeitsplatz	120
	Anhang IV: Die 16 Lebensmotive nach Reiss (Original-Version)	121
	Anhang V: Funktions- und Einstellungstypen nach Jung	122

Anhang VI: Das Reiss Profile® und der MBTI® im Vergleich	123
Anhang VII: Die acht Bewusstseinsstufen nach Graves	124
Anhang VIII: Die logischen Ebenen der Veränderung (nach: Dilts/Bateson/Russel/ Whitehead)	125

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Reaktion auf eine (kontrollierbare) Herausforderung	26
Abbildung 2: Querschnitt Gehirn	30
Abbildung 3: Die Phasen der Mediation	40
Abbildung 4: Die vier Schritte im Prozess der GFK	60
Abbildung 5: Handlungsschritte beim Doppeln	62
Abbildung 6: Musterprofil: Reiss Motivation Profile®	66
Abbildung 7: Bewertung von Lösungen aus Sicht der vier Perspektiven	84

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interessen, Überzeugung, Denkkategorie und Sorge	52
Tabelle 2: Sprachlicher Abbildungsprozess und beispielhaftes Nachfragen	57
Tabelle 3: Beschreibung ausgewählter Lebensmotive nach Reiss	67
Tabelle 4: Zuordnung Interessen und Lebensmotive	68
Tabelle 5: Fremdwahrnehmung in den ausgewählten Lebensmotiven	70

Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
ausgest.	ausgestattete
akt.	aktualisierte
BATNA	Best Alternative to a Negotiated Agreement
Bd.	Band
d.	der
Dies.	Dieselbe(n)
Diss.	Dissertation
erw.	erweiterte
H.	Heft
Hrsg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
Jg.	Jahrgang
limit.	limitierte
GFK	Gewaltfreie Kommunikation
MBTI®	Myers-Briggs Typenindikator
NEO-PI-R	Neo-Personality Inventory Revised
o. V.	ohne Verfasser
RP	Reiss Profile®
S.	Seite
T.	Teil
überarb.	überarbeitete
übers.	übersetzte
u. d. T.	unter dem Titel
Univ.	Universität
verb.	verbesserte
vollst.	vollständig
v.	von, vom
zugl.	zugelassen