



James E. Hughes, Jr.
FOUNDATION
Publishing

Widerstände von Begünstigten verstehen und damit umgehen

Die Einbindung von Verhandlungstaktiken bei Geiselnahmen in treuhänderische Beziehungen

AUTORIN

Amanda Koplin

ENLEITUNG

Der Treuhänder hält vor dem nächsten Treffen inne. Der Begünstigte, ein volljähriges Kind des Treugebers, ist bekannt für sein unberechenbares Verhalten. Frühere Gespräche über Ausschüttungen endeten mit lautstarken Auseinandersetzungen, Vorwürfen der Bevormundung und Drohungen, einen Rechtsbeistand hinzuzuziehen. Der Auftrag des Treuhänders ist klar: die treuhänderische Pflicht zu wahren, den Trust verantwortungsvoll zu verwalten und professionelle Gelassenheit zu bewahren. Doch hinter der verfahrensrechtlichen Klarheit verbirgt sich eine psychologische Komplexität, auf die in Richtlinienhandbüchern selten eingegangen wird.

Treuhänder begegnen häufig widerständigen oder emotional reaktiven Begünstigten, ähnlich wie im oben beschriebenen Szenario. In der treuhänderischen Praxis kann sich Widerstand in Form von Kommunikationsverweigerung, überzogenen Forderungen, Feindseligkeit, Vermeidungsverhalten, Rückzug oder emotionaler Unbeständigkeit äußern. Traditionelle, logikbasierte Strategien (Weitergabe von Daten, rechtliche Hinweise oder Erläuterungen zu Verfahren) scheitern oft bei der Deeskalation von Konflikten, da sie auf den rationalen Verstand abzielen und nicht auf die Emotionen. Was als Trotz, Anspruchsdenken oder Manipulation erscheinen mag, spiegelt oft tiefere emotionale Bedürfnisse, unverarbeitete Traumata, ein empfundenes Kontrollverlustgefühl oder Bedrohungen der psychischen Sicherheit wider.

Beim Vermögensübergang zwischen den Generationen sehen sich Treuhänder, Vermögensverwalter, Nachlassplaner und Family-Office-Experten oft mit emotional aufgeladenen Dynamiken konfrontiert, die weit über die Finanz- und Nachlassverwaltung hinausgehen. Jeder Treuhänder wird irgendwann auf einen Kunden oder Begünstigten treffen, dessen Widerstand unüberwindbar erscheint. Gespräche kommen ins Stocken, das Vertrauen schwindet, und was eigentlich ein kooperativer Prozess sein sollte, verwandelt sich in eine Pattsituation.

In der komplexen Welt der Treuhandvermögen und des Familienvermögens wird Geld mehr als nur ein finanzielles Instrument – es wird zu einem emotionalen Instrument. Entscheidungen über Ausschüttungen, Aufsicht und Rechenschaftspflicht lösen oft tiefgreifende psychologische Themen wie Fairness, Zugehörigkeit und Identität aus. Das Verständnis dieser zugrunde liegenden Triebkräfte ermöglicht es Treuhändern, über die bloße Steuerung von Verhalten hinauszugehen und die Ursachen der Spannungen anzugehen.

Dieser Artikel betrachtet Widerstand nicht als ein Hindernis, das es zu überwinden gilt, sondern als ein psychologisches Signal – als Ausdruck von Angst, Trauer oder einer wahrgenommenen Bedrohung der Autonomie. Auf der Grundlage von Forschungsergebnissen und psychologischen Theorien untersucht er die zugrunde liegenden Triebkräfte schwierigen Verhaltens und bietet praktische Rahmenkonzepte für Treuhänder, die einen konstruktiveren Umgang anstreben. Durch das Verständnis der Psychologie hinter dem Widerstand können Treuhänder von reaktivem Management zu strategischer Empathie übergehen und so reagieren, dass sowohl die Integrität des Vertrauens als auch die Stabilität der Beziehung gewahrt bleiben. In einer Zeit, in der Treuhänder aufgefordert sind, nicht nur Vermögenswerte, sondern auch menschliche Emotionen zu managen, ist eine solche Einsicht nicht mehr optional, sondern für eine effektive Praxis unerlässlich.

DAS EMOTIONALE GEHIRN GEGENÜBER DEM RATIONALEN GEHIRN

Das menschliche Denken wird von zwei miteinander verbundenen Systemen geprägt: dem emotionalen Gehirn (mit Zentrum im limbischen System) und dem rationalen Gehirn (vor allem dem präfrontalen Kortex).

Wenn sich Menschen bedroht fühlen (physisch, finanziell, emotional, psychologisch oder in ihren Beziehungen), löst die Amygdala eine Kampf-Flucht-Starre-Reaktion aus. In diesem Zustand ist der Zugang zu Logik und Planung eingeschränkt.

Der Versuch, mit jemandem zu argumentieren, dessen emotionales Gehirn aktiviert ist, gleicht dem Aufforderung an eine wütende Person, sich „zu beruhigen“ – das funktioniert so gut wie nie und löst in der Regel eine noch heftigere Reaktion aus.

Implikation für die Treuhandpflicht: Bevor Sie versuchen, etwas zu erklären, zu überzeugen oder zu verhandeln, schaffen Sie emotionale Sicherheit. Bestätigung, reflektierendes Zuhören und Empathie helfen dabei, das emotionale Gehirn zu deaktivieren und die rationale Denkfähigkeit wiederherzustellen.

Abwehrreaktionen entschärfen: Angst, Scham, Kontrolle und Misstrauen

Abwehrreaktionen sind größtenteils unbewusste psychologische Mechanismen, die dazu dienen, das Selbst vor Ängsten oder Bedrohungen des Selbstwertgefühls zu schützen. Sie haben ihren Ursprung oft in frühen Erfahrungen mit Angst, Scham, Ohnmacht oder Misstrauen. Das Verständnis dieser Ursachen ermöglicht es Treuhändern, mit Empathie und Gelassenheit statt mit Frustration zu reagieren.

Abwehrhaltiges Verhalten kann bei jedem auftreten, sei es bei Treuhändern oder Begünstigten. Der Schlüssel zum Abbau von Abwehrhaltungen liegt in Selbstwahrnehmung, Empathie und Kommunikation. Wenn Treuhänder Widerstand durch die Brille von Angst, Scham, Kontrollbedürfnis und Misstrauen betrachten, können sie auf emotionaler Ebene eingreifen, anstatt nur auf oberflächliche Verhaltensweisen und Forderungen zu reagieren. Ruhige Anerkennung, transparente Kommunikation und emotionale Rückhaltung entschärfen nicht nur unmittelbare Spannungen, sondern stärken im Laufe der Zeit auch die Treuhandbeziehung.

Letztendlich erfordert das Abbauen defensiver Reaktionen, hinter das Verhalten zu blicken und das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit, Würde und Selbstbestimmung zu erkennen, das dahintersteht. Indem sie diese Bedürfnisse mit Empathie und Geschick ansprechen, verwandeln Treuhänder Widerstand in Vertrauen und Gegensätze in Partnerschaft. Treuhänder, die ihre eigenen emotionalen Reaktionen regulieren können, verkörpern genau die Stabilität, die Begünstigte brauchen, um sich sicher zu fühlen.

Abwehrhaltungen bei sich selbst abbauen:

1. Selbstwahrnehmung fördern

Achten Sie auf die körperlichen (z. B. zusammengegebissene Kiefer, flache Atmung) und emotionalen (z. B. Irritation, Drang, sich rechtfertigen zu müssen) Anzeichen dafür, dass Ihre eigene Abwehrhaltung in Gang kommt.

2. Halten Sie inne, bevor Sie reagieren

Schaffen Sie eine emotionale Bremsschwelle, um den Kreislauf automatischer Reaktionen zu durchbrechen. Atmen Sie tief durch, halten Sie inne oder entferne dich kurz, damit sich dein Nervensystem wieder beruhigen kann, bevor du antwortest. Wenn es sich um eine E-Mail handelt, warte mit der Antwort. Wenn du gerade telefonierst, teile dem Kunden mit, dass seine Frage eine wohlüberlegte Antwort verdient und er innerhalb von 24 Stunden mit einer Antwort von dir rechnen kann. Das funktioniert auch im persönlichen Gespräch.

3. Identifiziere das zugrunde liegende Gefühl

Frage dich selbst: „Was fühle ich gerade wirklich: Angst, Scham, das Bedürfnis, verstanden zu werden, oder das Bedürfnis nach Kontrolle?“ Das Benennen des Gefühls schwächt dessen Einfluss und lenkt den Fokus auf die eigentliche Ursache statt auf die Reaktion.

4. Übe Selbstmitgefühl und erkenne deine Grenzen an

Ersetze Perfektionismus durch Bescheidenheit. Sätze wie „Ich könnte mich irren“ oder „Daran habe ich nicht gedacht“ verringern Abwehrhaltungen und stärken die Glaubwürdigkeit in der Beziehung.

5. Entwickeln Sie neue Gewohnheiten

Ersetzen Sie Abwehrimpulse durch konstruktive Ventile. Wenn Sie beispielsweise dazu neigen, streitlustig zu werden und um sich zu schlagen (Verdrängung), lenken Sie Ihre Energie in Reflexion oder körperliche Betätigung (Spaziergang oder Sport) oder in die Problemlösung, sobald sich die Emotionen gelegt haben. Das Verinnerlichen neuer Gewohnheiten braucht Zeit und muss konsequent geübt und gefestigt werden, damit sie zu automatischen Reaktionen werden.

Abwehrhaltung bei anderen entschärfen

1. **Bleiben Sie ruhig und nehmen Sie Gefühle ernst**
Emotionale Regulierung ist ansteckend. Wenn die Betroffenen eskalieren, vermittelt Ihre ruhige Präsenz ein Gefühl der Sicherheit. Bestätigen Sie ihre Perspektive, ohne sie sofort zu korrigieren: „Ich verstehe, dass diese Situation für Sie frustrierend ist.“ Man kann Gefühle bestätigen, indem man eine andere Perspektive anerkennt (z. B. „Ich verstehe, warum Sie sich so fühlen könnten“), ohne der gegenteiligen Einschätzung unbedingt zuzustimmen.
2. **Verwenden Sie „Ich“-Aussagen und vermeiden Sie Schuldzuweisungen**
Kommunizieren Sie aus Ihrer eigenen Erfahrung heraus, anstatt Anschuldigungen zu erheben. Formulieren Sie Ihre Bedenken in Bezug auf Ihre eigenen Gefühle und die Auswirkungen, anstatt eine vorwurfsvolle Sprache mit „Du bist immer“ oder „Du bist nie“ zu verwenden. Zum Beispiel: „Ich möchte sicherstellen, dass wir uns bezüglich der Zeitpläne einig sind“, anstatt „Du bist immer ungeduldig“ oder „Du kommst nie pünktlich“.
3. **Üben Sie aktives Zuhören**
Hören Sie zu, um zu verstehen, nicht um zu antworten. Konzentrieren Sie sich voll und ganz auf das, was Ihr Gegenüber sagt, halten Sie Augenkontakt, fassen Sie das Gehörte zusammen und stellen Sie klärende Fragen, anstatt Ihre Gegenargumente. Dies zeugt von einem aufrichtigen Wunsch, zu verstehen und Respekt zu zeigen, und gibt den Begünstigten das Gefühl, wahrgenommen zu werden.
4. **Schaffen Sie ein sicheres Umfeld**
Schaffen Sie vorhersehbare, urteilsfreie Kommunikationsräume, in denen sich Menschen sicher fühlen, ihre Verletzlichkeit zu zeigen. Dies hilft, die grundlegende Angst oder Scham abzubauen, die zu Abwehrhaltungen führt. Bieten Sie verschiedene Kommunikationswege an, die für den Begünstigten am angenehmsten sein könnten (SMS, E-Mail, Telefonat, Videoanrufe, persönliche Treffen). Beständigkeit verringert Ängste und hilft den Begünstigten, Feedback ohne übermäßige Reaktionen anzunehmen.
5. **Konzentrieren Sie sich auf gemeinsame Werte und Ziele**
Wenn Konflikte auftreten, kehren Sie zu gemeinsamen Grundlagen zurück: finanzielle Stabilität, langfristige Sicherheit oder das Familienerbe. Die erneute Ausrichtung auf gemeinsame Ziele entschärft Abwehrhaltungen und stellt die Zusammenarbeit wieder her.

Die Ursachen verstehen und überwinden

Abwehrreaktion Nr. 1: Angst: Angst ist einer der häufigsten Auslöser für Abwehrverhalten. Bei Begünstigten kann sie sich als Sorge um finanzielle Knappheit, Abhängigkeit oder Instabilität äußern. Hinter diesen Verhaltensweisen verbirgt sich eine empfundene Bedrohung des Wohlbefindens, der Identität oder der Autonomie. Die Angst vor Kritik, Verlust oder Ablehnung kann sich in dringenden Forderungen oder übermäßiger Reaktivität äußern.

Treuhänderische Implikation Nr. 1: Identifizieren Sie die Angst, indem Sie neugierige Fragen stellen. Das Erkennen von Angst als Bedürfnis nach Bestätigung statt nach Kontrolle hilft Treuhändern dabei, gemeinsam mit den Begünstigten zu verstehen, woher die Angst stammt und wie der Treuhänder diese Ängste durch die Schaffung gegenseitiger Vereinbarungen angehen kann (z. B. regelmäßige Auszahlungen nach vereinbarten Zeitplänen, die Verbesserung der Finanzkompetenz zur Förderung der Unabhängigkeit, das Verständnis dafür, warum zusätzliche Anträge angenommen oder abgelehnt werden können, um die Autonomie zu bekräftigen).

Abwehrreaktion Nr. 2: Scham: Scham ist ein starkes und oft verborgenes Gefühl, das Rückzug, Wut oder Schuldzuweisungen schürt. Wenn Menschen sich unzulänglich oder „minderwertig“ fühlen, schützen sie sich möglicherweise, indem sie Verantwortung abwälzen oder Schuld auf andere projizieren. In treuhänderischen Beziehungen kann Scham durch die Abhängigkeit von Treuhandfonds, finanzielle Fehler oder die Familiengeschichte entstehen. Schuldzuweisungen wirken wie ein Betäubungsmittel für Scham – sie verschaffen vorübergehende Erleichterung, vertiefen aber die Entfremdung.

Treuhänderische Implikation Nr. 2: Sanfte Bestätigung und Respekt können den Begünstigten helfen, ihre Würde ohne Abwehrhaltung zurückzugewinnen. Normalisieren Sie Fehler im Lernprozess, bekräftigen Sie die Rolle des Treuhänders als Unterstützung statt als Bestrafung und betonen Sie die Bedeutung und Wichtigkeit des Begünstigten. Ermöglichen Sie es dem Begünstigten, sein Gesicht zu wahren, so gut es Ihnen möglich ist.

Abwehrreaktion Nr. 3: Kontrolle: Das Bedürfnis nach Kontrolle entsteht oft aus Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit oder der Angst vor Verletzlichkeit. Begünstigte, die in der Vergangenheit Unvorhersehbarkeit oder Instabilität erlebt haben, setzen Kontrolle möglicherweise mit Sicherheit gleich. Versuche, Treuhänder bis ins Detail zu kontrollieren, Zeitpläne vorzuschreiben oder Autorität in Frage zu stellen, spiegeln oft das Bestreben wider, die eigene Handlungsfähigkeit wiederherzustellen.

Treuhänderische Implikation Nr. 3: Erinnern Sie den Begünstigten daran, in welchen Bereichen er Kontrolle hat, wie wichtig seine Entscheidungen, bieten Sie strukturierte Auswahlmöglichkeiten und transparente Abläufe an, um das Gefühl der Einbeziehung und Vorhersehbarkeit des Begünstigten zu stärken. Fragen Sie den Begünstigten nach seiner höchsten Priorität und unterscheiden Sie oberflächliche Wünsche von der Erreichung eines Endziels. Betonen Sie, dass seine Entscheidungen das Endergebnis mitbestimmen.

Defensive Reaktion Nr. 4: Misstrauen: Misstrauen rührt oft von vergangenen Traumata oder erlernten Beziehungsmustern her, in denen Macht missbraucht oder Versprechen gebrochen wurden. Personen, die Schaden erwarten, interpretieren treuhänderische Grenzen oder Fragen möglicherweise als persönliche Angriffe. Diese defensive Haltung kann zu Kreisläufen von Missverständnissen führen, in denen Misstrauen weitere Spannungen hervorruft.

Treuhänderische Implikation Nr. 4: Zeigen Sie über einen längeren Zeitraum hinweg Zuverlässigkeit: Reagieren Sie vorhersehbar, kommunizieren Sie klar und trennen Sie Fakten von Wahrnehmungen, ohne zu urteilen. Die Einhaltung kleiner Verpflichtungen führt im Laufe der Zeit zu einem größeren Maß an Vertrauen. Vergewissern Sie sich immer wieder, dass beide Parteien dasselbe verstanden haben, und stellen Sie schriftliche Nachfassmitteilungen zur Verfügung, auf die Sie zu einem späteren Zeitpunkt zurückgreifen können, falls Meinungsverschiedenheiten bestehen bleiben.

Maslows Hierarchie der Bedürfnisse und Widerstand

Maslows Hierarchie der Bedürfnisse bietet einen Ansatz, um zu verstehen, wie unerfüllte Bedürfnisse das Verhalten beeinflussen. Widerstand entsteht oft, wenn Bedürfnisse auf niedrigerer Ebene – insbesondere Sicherheit, Zugehörigkeit und Bedeutung – bedroht sind. Wenn Treuhänder nur auf rationaler Ebene reagieren, ohne auf Sicherheit, Bedeutung und Zugehörigkeit einzugehen, führt dies oft zu weiterem Widerstand.

1. **Physiologische Bedürfnisse:** Der Fokus eines Begünstigten liegt möglicherweise auf unmittelbarer Sicherheit (Wohnraum, Nahrung, Gesundheit).
2. **Sicherheitsbedürfnisse:** Diese sind gefährdet, wenn Vorhersehbarkeit, Transparenz und konsequentes Handeln fehlen.
3. **Zugehörigkeit und Wertschätzung:** Begünstigte drücken dies durch Schuldzuweisungen oder Herabwürdigung anderer aus. Respektvolle Kommunikation stellt die Würde wieder her und fördert die Zusammenarbeit.
4. **Selbstverwirklichung:** Erst wenn emotionale und zwischenmenschliche Sicherheit erreicht ist, können sich Begünstigte mit komplexer Finanzplanung oder langfristigen Zielen befassen. Dies äußert sich in dem Wunsch nach Wirkung, Erfüllung und der Auslotung des eigenen Potenzials durch Familienunternehmen, philanthropische Aktivitäten oder andere Wege.

Grundbedürfnisse anhand von Maslows Hierarchie verstehen

Maslows Hierarchie der Bedürfnisse bietet einen Rahmen zum Verständnis, wie unerfüllte Bedürfnisse das Verhalten beeinflussen. Für Treuhänder ermöglicht das Verständnis, welches Bedürfnis das Verhalten bestimmt, Verhandlungen auf der entsprechenden Bedürfnisebene zu führen und gezielte, einfühlsame Antworten anzubieten, die auf das zugrunde liegende Bedürfnis und nicht auf eine oberflächliche Anfrage abgestimmt sind. Den Begünstigten auf der Ebene ihres *empfundenen Bedürfnisses* zu begegnen – und nicht nur auf der Ebene ihrer *geäußerten Anfrage* – ist der Grundstein für effektive Verhandlungen.

Beispielsweise kann ein Treuhänder fordernde Anrufe von einem Begünstigten erhalten und/oder der Begünstigte kann die Aufforderung des Treuhänders, etwas Vernünftiges zu tun (z. B. den Mülleimer von der Straße zu entfernen, damit die Eigentümergemeinschaft dem Begünstigten nicht ständig Bußgelder auferlegt). Für jede Lösung, die der Treuhänder vorschlägt, hat der Begünstigte einen Grund, warum sie nicht funktionieren wird. Wenn der Begünstigte anruft, hat er keine Geduld und ist äußerst fordernd. Er ruft wiederholt wegen Problemen an, die nie vollständig gelöst werden, und seine Liste der Probleme, die der Treuhänder lösen soll, wird immer länger. Der Treuhänder versucht jede praktikable Lösung, die ihm einfällt, jedoch ohne Erfolg.

Auf die Frage nach dem Hintergrund des Begünstigten erklärt der Treuhänder, dass dieser ständig Geschichten darüber erfindet, wie wichtig er früher einmal war, als er jünger war und große Erfolge vorweisen konnte. Der Begünstigte ist zudem ein älterer, alleinlebender Mensch, der von allen noch lebenden Verwandten entfremdet ist. Es ist wahrscheinlich, dass der Begünstigte sich nicht wegen eines Mülleimers mit dem Treuhänder streitet, sondern wegen seines Wunsches, sich wichtig zu fühlen. Möglicherweise ist dem Begünstigten auch bewusst, dass niemand auf seine Anrufe reagiert, es sei denn, es gibt ein Problem oder eine Krise; daher ist die einzige Möglichkeit für ihn, Kontakt zu suchen, ein unmittelbares Problem zu schaffen. Der Treuhänder muss einen Gang zurückschalten, dem Begünstigten helfen, sich wichtig zu fühlen, und gesündere Wege finden, um dem Begünstigten zu helfen, mit anderen in Kontakt zu treten – dann werden sich das Mülleimer-Problem sowie die endlose Liste von Forderungen von selbst lösen.

Treasury-Implikation: Die Behandlung sekundärer Probleme und Anliegen löst niemals die primären Probleme. Finden Sie das zugrunde liegende Bedürfnis, anstatt sich auf oberflächliche Anliegen zu konzentrieren.

1. PHYSIOLOGISCHE BEDÜRFNISSE: GRUNDLEGENDE SICHERHEIT UND STABILITÄT

Beschreibung:

In Maslows Hierarchie der Bedürfnisse sind dies die grundlegendsten Bedürfnisse (Nahrung, Unterkunft, medizinische Versorgung und körperliches Wohlbefinden). Wenn sie nicht erfüllt werden, überschatten diese Anliegen alle anderen.

Wie sich dies äußert:

Begünstigte, die sich auf dieser Ebene befinden, konzentrieren sich auf das unmittelbare Überleben; oft stehen Sorgen um Wohnraum, Nahrung oder Gesundheitsversorgung im Vordergrund. Ihre Kommunikation kann dringlich, ängstlich oder reaktiv klingen („Ich brauche das Geld *jetzt*“, „Sie verstehen nicht, wie verzweifelt die Lage ist“). Ein typisches Beispiel hierfür ist, wenn ein Begünstigter nicht angemessen geplant hat und nun erwartet, dass der Treuhänder die natürliche Konsequenz beseitigt, nämlich dass er sein Geld für Lebensmittel für Lieferdienste oder Unterhaltung ausgeben muss. Der Treuhänder hört möglicherweise dringende oder wiederholte Auszahlungsanträge, die als „Notfälle“ dargestellt werden, eine Fixierung auf den sofortigen Zugriff auf Geldmittel, erhöhte Angst oder Katastrophendenken in Bezug auf finanzielle Verzögerungen („Wenn ich diesen Scheck nicht bekomme, verliere ich alles“) oder Misstrauen oder Wut gegenüber Treuhändern, die scheinbar die Kontrolle über ihre grundlegende Existenzgrundlage haben.

2. SICHERHEITSBEDÜRFNISSE: KÖRPERLICHE, PSYCHOLOGISCHE UND BEZIEHUNGSMÄSSIGE SICHERHEIT

Beschreibung:

In Maslows Hierarchie der Bedürfnisse umfassen Sicherheitsbedürfnisse Beständigkeit, Transparenz und Schutz vor wahrgenommenen physischen, psychischen oder zwischenmenschlichen Gefahren. Wenn Menschen sich hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen oder der Motive anderer unsicher fühlen, können sie zurückhaltend oder kontrollierend reagieren.

Wie sich dies äußert:

Begünstigte mit Schwachstellen auf dieser Ebene sehnen sich nach Verlässlichkeit. Uneinheitliche Kommunikation, unklare Grenzen oder vermeintliche Hintergedanken lösen Angst und Misstrauen aus. Sie testen möglicherweise Grenzen aus, suchen

wiederholt Bestätigung ein oder werfen dem Treuhänder vor, Informationen oder Gelder als kontrollierende und manipulative Maßnahme zurückzuhalten. Begünstigte neigen möglicherweise zu Mikromanagement oder verlangen, jede Entscheidung zu überprüfen, stellen die Motive des Treuhänders in Frage („Du verheimlichst mir etwas“ oder „Du versuchst, mich zu kontrollieren“) und die bei verzögerter oder mehrdeutiger Kommunikation ihre Ängste verstärken, Widerstand gegen festgelegte Grenzen zeigen

aus Angst vor dem Verlust der Autonomie, wiederholtes Suchen nach Bestätigung oder übermäßiges Nachfragen, Schwierigkeiten beim Umgang mit Unklarheiten oder Wartezeiten oder Versuche, durch emotionale Intensität oder detaillierte Kontrolle die Kontrolle zurückzugewinnen.

3. BEDÜRFNISSE NACH ZUGEHÖRIGKEIT UND ANERKENNUNG: BEDEUTUNG UND AUTHENTISCHE VERBINDUNG IN BEZIEHUNGEN

Beschreibung:

In Maslows Hierarchie der Bedürfnisse haben Menschen ein angeborenes Bedürfnis, sich wertgeschätzt, respektiert und einbezogen zu fühlen. Wenn Begünstigte Urteile, Ablehnung oder Herablassung wahrnehmen, ist ihr Zugehörigkeitsgefühl und ihr Selbstwertgefühl bedroht, was oft zu Scham oder Abwehrhaltung führt.

Wie sich dies äußert:

Die Begünstigten leisten möglicherweise Widerstand, weil sie sich abgewertet, bevormundet oder verurteilt fühlen. Emotionale Ausbrüche oder

Vorwürfe („Du kümmerst dich nicht um mich“, „Du bist genau wie alle anderen“, „Ich weiß, was ich tue!“) verbergen oft den tieferen Wunsch, respektiert und verstanden zu werden. Sie zeigen möglicherweise emotionale Reaktivität oder Rückzug, nachdem sie sich abgewiesen fühlen, interpretieren treuhänderische Neutralität als Kälte oder Ablehnung, identifizieren sich übermäßig mit ihrem Vermögen („Mein Wert ergibt sich aus dem, was ich kontrolliere“), versuchen, Fachwissen oder Überlegenheit als Abwehr gegen Scham, reagieren empfindlich auf Tonfall, Sprache oder vermeintliche Kritik, zeigen emotionale Schwankungen bei Diskussionen über Verantwortung, Budgetplanung oder Kontrolle oder äußern den Wunsch nach Anerkennung oder Respekt anstelle rein finanzieller Ergebnisse.

4. SELBSTVERWIRKLICHUNG: WACHSTUM, SINN UND AUTONOMIE

Beschreibung:

An der Spitze von Maslows Hierarchie steht das Streben nach Erfüllung, Autonomie und Sinn. Sobald die Grundbedürfnisse und die emotionale Sicherheit erfüllt sind, können Begünstigte zielgerichtete Entscheidungen treffen und eine langfristige Finanzplanung betreiben.

Wie sich dies äußert:

Sobald emotionale und zwischenmenschliche Sicherheit hergestellt sind, können Begünstigte sich mit langfristiger Planung, Investitionsgesprächen und Zielsetzung befassen. Sie zeigen möglicherweise Interesse daran, Finanzwissen zu erwerben, sich weiterzubilden oder sich für familiäre oder gemeinschaftliche Anliegen zu engagieren. Die Begünstigten zeigen möglicherweise Interesse daran, Finanzmanagement, Philanthropie oder Nachlassplanung zu erlernen, äußern den Wunsch nach Unabhängigkeit und Mitspracherecht bei Entscheidungen, zeigen Kreativität oder Neugierde anstelle von Abwehrhaltung, bitten eher um Anleitung als um Kontrolle, nehmen kurzfristige Frustrationen für langfristige Vorteile in Kauf, kommunizieren zukunftsorientiert und kooperativ, und ihre Fragen verschieben sich von „Was bekomme ich?“ hin zu „Wie kann ich das sinnvoll nutzen?“

Das „Behavioral Change Stairway“-Modell: Ein Rahmenkonzept für die Verhandlung von Veränderungen

In Anlehnung an die Krisenverhandlungseinheit des FBI bietet die „Behavioral Change Stairway“ Treuhändern einen praktischen Kommunikationsleitfaden (FBI Academy):

1. **Aktives Zuhören:** Geben Sie das Gehörte wieder, um sicherzustellen, dass Sie es richtig verstanden haben. Manchmal bezieht sich diese Wiederholung auch auf das Unausgesprochene, um zu prüfen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind.
2. **Empathie:** Nehmen Sie die emotionale Realität wahr, ohne zuzustimmen oder zu billigen.
3. **Vertrauensbildung:** Bauen Sie Vertrauen durch Vorhersehbarkeit und wertfreie Kommunikation auf.
4. **Einflussnahme:** Sobald eine Vertrauensbasis besteht, bieten Sie Erklärungen oder aufklärende Rahmenbedingungen an.
5. **Verhaltensänderung:** Legen Sie gemeinsam neue Muster und Vereinbarungen fest.

Dieses Modell bietet einen strukturierten Ansatz zur Deeskalation, zum Aufbau von Rapport und zur Beeinflussung von Verhaltensänderungen. Traditionell handelt es sich bei den Personen, die dieses Rahmenwerk anwenden, nicht um Psychotherapeuten. Es sind vielmehr Fachkräfte aus dem Bereich der Strafverfolgung, die darin geschult sind, Krisensituationen zu deeskalieren – von aktiven Selbstmordversuchen über Geiselnahmen bis hin zu Einsätzen bei häuslichen Unruhen. Sie sind darin geschult, zuzuhören, zu deeskalieren und jemanden auf ein Endergebnis hin zu beeinflussen – genau die Fähigkeiten, die jeder Treuhänder benötigt.

Bei den meisten Menschen führen Konflikte nie zum gewünschten Ergebnis, weil die Schritte eins bis drei übersprungen werden und beide Parteien um Verhaltensänderungen und Einfluss kämpfen, anstatt mit aktivem Zuhören und Empathie zu beginnen. Veränderung tritt erst ein, nachdem Empathie und eine vertrauensvolle Beziehung fest etabliert wurden. Dies muss bei jeder Interaktion wiederholt werden. Es handelt sich nicht um einen einmaligen Vorgang. Denken Sie einen Moment lang an Ihren eigenen Ehepartner, Ihre Eltern, einen Freund oder Ihr Kind. Auch wenn Sie bereits eine bestehende Beziehung haben: Müssen diese Personen Ihnen jedes Mal aktiv zuhören? Müssen sie Empathie zeigen? Gehen Sie nicht davon aus, dass Empathie und Vertrauen in DIESER Interaktion bereits vorhanden sind, nur weil eine frühere Beziehung besteht.

Für Treuhänder ist es entscheidend zu verstehen, wie man Begünstigte beruhigt, die drohend, emotional aufgekratzt oder schwierig sind, und jeder Schritt dieses Modells gewinnt noch mehr an Wirksamkeit, wenn er mit dem Verständnis zweier weiterer Instrumente kombiniert wird:

1. **Maslows Hierarchie der Bedürfnisse:** Welches unerfüllte Bedürfnis verursacht den Widerstand?
2. **Abwehrreaktionen:** Welche Schutzstrategie (Angst, Scham, Kontrolle oder Misstrauen) wendet der Begünstigte hier und jetzt an?

Zusammen ermöglichen diese dem Treuhänder, nicht nur auf das *beobachtete* Verhalten zu reagieren, sondern auch das Bedürfnis, das das Verhalten *antreibt*, anzuerkennen und zu erfüllen. Das Wichtigste bei Verhandlungen in Geiselnahmen ist, sich daran zu erinnern, dass es sich um eine Person in einer Krise handelt (im Falle der Strafverfolgungsbehörden um jemanden, der zufällig eine Straftat begeht oder einen aktiven Selbstmordversuch unternimmt). Diese Person denkt in diesem Moment nicht klar und reagiert nicht rational. Vielen Menschen fällt es leicht anzunehmen, dass die Person vor ihnen die Kontrolle über ihr Verhalten hat. Meistens, wenn jemand irrational handelt, liegt das daran, dass seine Amygdala die Kontrolle übernommen hat, seine Abwehrreaktionen ausgelöst wurden und in diesem Moment tief verwurzelte, unerfüllte Bedürfnisse bestehen, die zu einer Eskalation führen. Wenn Vermittler sich trotz verbaler oder körperlicher Aggressionen daran erinnern können, dass es sich um eine Person in einer Krise handelt, werden sie beginnen, anders mit ihr umzugehen.

Schritt 1: Aktives Zuhören: Aktives Zuhören bedeutet nicht einfach nur, Worte zu wiederholen, sondern das *Signal hinter dem Lärm* zu erkennen: Fragen Sie sich: Welches unerfüllte Bedürfnis kommt zum Ausdruck? Welche Abwehrreaktion ist ausgelöst? Welche emotionale Realität prägt das Verhalten? Nutzen Sie Methoden wie das Benennen von Emotionen und das Zusammenfassen, um zu prüfen, ob Sie die Kernaussagen des Kunden richtig erfasst haben.

Ziel: Das hinter der Reaktion stehende Bedürfnis erkennen

Fragen zur Ermittlung des unerfüllten Bedürfnisses in Maslows Bedürfnispyramide:

Physiologische Bedürfnisse / Sicherheitsbedürfnisse

- „Was empfinden Sie in dieser Situation gerade als am dringendsten oder unmittelbarsten?“
- „Welches Ergebnis befürchten Sie am meisten?“
- „Was würde Ihnen kurzfristig helfen, sich sicherer zu fühlen?“

Zugehörigkeits- und Anerkennungsbedürfnisse

- „Welcher Teil dieses Prozesses fühlt sich für Sie abwertend oder frustrierend an?“
- „Was hilft dir, dich in Gesprächen wie diesem respektiert oder gehört zu fühlen?“
- „Was ist für mich am wichtigsten, um Ihre Situation zu verstehen?“

Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung

- „Wie würde Erfolg für Sie langfristig aussehen?“
- „In welche Richtung möchten Sie sich in Ihrem Leben oder in finanziellen Angelegenheiten entwickeln?“

Erkennen Sie die Abwehrreaktion

Achten Sie beim aktiven Zuhören auf Folgendes:

- **Angst:** schnelles Sprechen, Katastrophendenken, Dringlichkeit
- **Scham:** Ausweichen, Wut, Schuldzuweisungen, Rückzug
- **Kontrolle:** Mikromanagement, Forderungen, Starrheit
- **Misstrauen:** Hinterfragen von Motiven, Skepsis, übermäßige Wachsamkeit

Entwaffnung durch Zuhören

Ziel: Die Bestätigung auf die beobachtete Abwehrreaktion zuschneiden:

- **Angst:** „Du machst dir Sorgen darüber, was passieren könnte, wenn das nicht schnell gelöst wird. Ich verstehe, dass es dringend ist.“
- **Scham:** „Es ist verständlich, dass dir das über den Kopf wächst. Du bist in diesem Prozess nicht allein, und viele der Begünstigten, mit denen ich arbeite, empfinden am Anfang genau dasselbe.“
- **Kontrolle:** „Sie möchten sicherstellen, dass Sie Klarheit und Einfluss bei dieser Entscheidung haben. Lassen Sie uns das gemeinsam betrachten. Ihr Beitrag ist mir wichtig.“
- **Misstrauen:** „Ich möchte dir gegenüber transparent sein. Hier ist genau das, was ich weiß und wozu ich mich verpflichten kann.“

Ergebnis: Indem man das emotionale Erlebnis benennt bzw. bezeichnet, anstatt den Inhalt zu korrigieren, beginnt sich das emotionale Gehirn zu entspannen.

Schritt 2: Empathie: Empathie bedeutet nicht, zuzustimmen, zu billigen oder einer Bitte nachzugeben. Es ist der Akt, dem Sprecher zu vermitteln, dass der Zuhörer aufrichtig versteht, *warum* er sich angesichts seiner Umstände, seiner Geschichte und seiner aktuellen Belastungsfaktoren so fühlt, wie er es tut. Empathie erkennt das emotionale Erlebnis an, ohne das Verhalten zu billigen, und gibt dem Sprecher ein Gefühl dafür, dass der Zuhörer sich in seine Erfahrung hineinversetzen oder eine Verbindung dazu herstellen kann. Signale der Empathie: Bei mir bist du in Sicherheit, deine Gefühle werden nicht gegen dich verwendet, und ich kann verstehen, warum du so reagiert hast, wie du es getan hast.

Ziel: Eine Verbindung zwischen dem Treuhänder und dem Bedürfnis des Begünstigten herstellen, das das Verhalten antreibt. Dies ist der Moment, in dem das innere Bedrohungsniveau zu sinken beginnt und Raum für rationales Denken, Vertrauensbildung und Zusammenarbeit entsteht.

Empathie zeigen, die dem unerfüllten Bedürfnis in Maslows Bedürfnispyramide entspricht:

Wenn das unerfüllte Bedürfnis Sicherheit oder ein physiologisches Bedürfnis ist: Der Begünstigte ist überfordert, weil sich etwas bedrohlich oder dringend anfühlt. Empathie konzentriert sich hier darauf, die Angst zu stabilisieren und emotionale Rückhalt zu bieten.

- „Angesichts der derzeitigen Unsicherheit ist es verständlich, dass Sie Angst haben und versuchen, Klarheit zu gewinnen.“
- „Jeder in Ihrer Situation würde sich überfordert fühlen. Lassen Sie uns dafür sorgen, dass Ihre unmittelbaren Bedürfnisse gesichert sind.“

Ergebnis: Dies zeigt, dass Sie das „*Warum*“ hinter der Dringlichkeit verstehen, ohne die Forderung selbst zu billigen.

Wenn das unerfüllte Bedürfnis nach Zugehörigkeit oder Wertschätzung besteht: Der Betroffene fühlt sich beurteilt, abgewertet oder unbedeutend. Empathie muss Würde und Beziehungssicherheit wiederherstellen.

- „Ich verstehe, dass du dich frustriert und nicht respektiert fühlst. Niemand möchte sich bevormundet, gehetzt oder unwichtig fühlen. Es ist verständlich, dass du wissen möchtest, dass deine Sichtweise zählt.“
- „Ich nehme wahr, dass du dich sehr bemüht, für dich selbst einzutreten, und das zeigt mir, dass dir diese Situation wichtig ist.“

Ergebnis: Dies bekräftigt die Menschlichkeit der Person und ihr Bedürfnis nach Respekt.

Wenn das unerfüllte Bedürfnis Selbstverwirklichung ist: Der Betroffene strebt nach Sinn, Autonomie oder Wachstum. Empathie erkennt seine Bestrebungen und Werte an.

- „Ich höre, dass du versuchst, in deinem Leben voranzukommen, und das fühlt sich für dich wie ein Hindernis für den Fortschritt an, den du dir wünschst.“
- „Es ist verständlich, dass du bei diesen Entscheidungen mehr Mitbestimmungsrecht haben möchtest.“

Ergebnis: Dies stellt den Begünstigten als fähig und zukunftsorientiert dar.

Auf die defensive Reaktion zugeschnittene Empathie

Empathie entfaltet ihre größte Wirkung, wenn sie direkt auf den Abwehrstil ausgerichtet ist, den der Begünstigte an den Tag legt:

- **Angst:**
„Diese Situation fühlt sich unsicher an, und Sie versuchen, wieder etwas Kontrolle zu erlangen. Das ist vollkommen verständlich.“
- **Scham:**
„Du stehst unter großem Druck, und diese Gespräche können sich unangenehm anfühlen. Ich bin nicht hier, um über dich zu urteilen.“
- **Kontrolle:**
„Du möchtest Klarheit und ein Mitspracherecht bei dem, was als Nächstes passiert. Das ist angesichts deiner bisherigen Erfahrungen mit anderen Menschen in meiner Rolle durchaus nachvollziehbar.“
- **Misstrauen:**
„Es fällt schwer, diesem Prozess zu vertrauen, wenn man schon einmal enttäuscht wurde. Ich verstehe, warum du die Motive hier hinterfragst.“

Ergebnis: Dies führt dazu, dass der Begünstigte seine Abwehrhaltung aufgibt und sich öffnet. Wenn sich Begünstigte emotional verstanden fühlen, schaltet ihr Nervensystem einen Gang zurück. Erst dann kann sich eine Vertrauensbasis bilden, Einfluss ausgeübt werden und eine Verhaltensänderung eintreten.

Schritt 3: Vertrauensverhältnis: Ein Vertrauensverhältnis entsteht, wenn sich der Begünstigte sicher genug fühlt, um seine Abwehrhaltung aufzugeben. Es wird aufgebaut, wenn der Begünstigte den Treuhänder als berechenbar, nicht wertend, emotional ausgeglichen und in allen Interaktionen zuverlässig erlebt. Ein Vertrauensverhältnis ermöglicht es dem emotionalen Gehirn, sich lange genug zu beruhigen, damit rationales Denken wieder in Gang kommen kann.

Ziel: Schaffung von psychologischer Sicherheit und Vorhersehbarkeit

Stärkung der Vertrauensbeziehung durch Bedarfsanpassung

Wenn das unerfüllte Bedürfnis Sicherheit ist: Sorgen Sie für Routine, Struktur und Konsequenz.

- „Ich werde dich jeden Mittwoch um 14 Uhr anrufen. Hier ist die Kalendereinladung.“

Wenn das unerfüllte Bedürfnis Zugehörigkeit/Anerkennung ist: Verwenden Sie eine beziehungsorientierte Sprache.

- „Wir sind hier ein Team, und ich werde im Rahmen meiner Möglichkeiten alles tun, um gemeinsam mit dir eine Lösung zu finden.“
- „Ich schätze den Einsatz, den du hier zeigst, und er hilft uns wirklich dabei, hier voranzukommen.“

Wenn das unerfüllte Bedürfnis Selbstverwirklichung ist: Laden Sie zur Mitwirkung ein.

- „Du hast viele gute Ideen dazu, wie Erfolg hier aussehen könnte. Wie möchtest du den nächsten Schritt gestalten?“

Die Beziehung stärken, indem man Abwehrreaktionen abbaut

- Angst → Vorhersehbarkeit
- Scham → Urteilsfreiheit und Bestätigung
- Kontrolle → Angebot strukturierter Wahlmöglichkeiten
- Misstrauen → Transparente, schriftliche Nachbereitung, auf die man später zurückgreifen kann

Schritt 4: Einflussnahme: Erst nach aktivem Zuhören, Empathie und dem Aufbau einer guten Beziehung wird Einflussnahme möglich. Erst dann machen Aufklärung, Richtlinien und Grenzen für das emotionale Gehirn endlich Sinn.

Ziel: Verständnis fördern, sobald die Sicherheit wiederhergestellt ist

Einfluss auf das unerfüllte Bedürfnis zuschneiden

Wenn das Bedürfnis Sicherheit ist (körperlich und psychisch): Verwenden Sie klare, einfache Erklärungen; vermeiden Sie Abstraktionen.

- „Hier ist der genaue Grund, warum das Vertrauen diesen Schritt erfordert.“

Wenn das Bedürfnis Zugehörigkeit/Anerkennung ist: Vermeiden Sie Herablassung oder eine Überflutung mit Fachbegriffen.

- „Sie haben diesen Teil gut gemeistert. Hier kommt der nächste Schritt. Ich würde Ihnen gerne helfen, indem ich mich nach Dienstag noch einmal bei Ihnen melde, um Ihre Fragen zu beantworten, sobald Sie Gelegenheit hatten, dies zu tun. Klingt das für Sie vernünftig?“

Wenn es um Selbstverwirklichung geht: Verknüpfen Sie Entscheidungen mit persönlichen Zielen.

- „Der Aufbau eines eigenen Vermögens ist dir sehr wichtig. Dieser Plan hilft dir dabei, im Laufe der Zeit finanzielle Unabhängigkeit zu erlangen.“

Beeinflussen, ohne Abwehrreaktionen auszulösen

Passen Sie Ihre Vortragsweise an emotionale Muster an:

- **Angst:** Halten Sie einen ruhigen Ton und sprechen Sie langsam.
- **Scham:** Verwenden Sie eine neutrale Sprache und betonen Sie die Partnerschaft.
- **Kontrolle:** Bieten Sie 2–3 Optionen an, niemals nur eine.
- **Misstrauen:** Legen Sie eine schriftliche Begründung vor und laden Sie zu Fragen ein.

Hinweis: Einflussnahme wird erst dann möglich, wenn sich der Adressat sicher genug fühlt, um neue Perspektiven in Betracht zu ziehen.

Schritt 5: Verhaltensänderung: Eine Verhaltensänderung entsteht ganz natürlich, wenn das unerfüllte Bedürfnis angesprochen wird, das emotionale Gehirn deaktiviert wird, die Abwehrreaktion entschärft wird und die Beziehung vorhersehbar, respektvoll und beständig ist

Ziel: Gemeinsame Gestaltung neuer Vereinbarungen und Beziehungsmuster

Verfestigung der Veränderung durch bedürfnisorientierte Struktur

Für Sicherheitsbedürfnisse:

- Wöchentliche, vorhersehbare Auszahlungen
- Direkte Zahlung der Miete oder von Lebensmitteln
- Regelmäßige Kontaktaufnahmen
- Klare Budgetierungssysteme

Für Zugehörigkeits- und

Wertschätzungsbedürfnisse:

- Gemeinsame Planung
- Anerkennung von Fortschritten
- Respektvolle Festlegung von

Grenzen Für das Bedürfnis nach

Selbstverwirklichung:

- Unterstützung bei der finanziellen Bildung
- Führungsmöglichkeiten in der Familienführung
- Sitzungen zur langfristigen Planung

Verhaltensänderungen festigen durch Neutralisierung defensiver Reaktionen

- **Angst:** Schaffen Sie langfristige Vorhersehbarkeit
- **Scham:** Würdigen Sie Kompetenz und Fortschritte
- **Kontrolle:** Wahlmöglichkeiten und Mitbestimmung erhalten
- **Misstrauen:** Immer wieder Transparenz zeigen und Dinge konsequent umsetzen

Hinweis: Das Verhalten ändert sich, weil sich die emotionale Struktur rund um die Begünstigte verändert hat – nicht, weil sie überzeugt, korrigiert oder genötigt wurde.

FALLSTUDIE: DIE SEHR KONTROLLIERENDE BEGÜNSTIGTE, LYDIA, 52 JAHRE ALT

HINTERGRUND:

Lydia ist äußerst kontrollierend, neigt zu Mikromanagement und steht den Entscheidungen des Treuhänders äußerst kritisch gegenüber. Sie sendet häufig lange, detaillierte Anweisungen, verlangt die Genehmigung jeder einzelnen Rechnung und wirft dem Treuhänder regelmäßig Inkompetenz vor.

Sie wuchs in einem Elternhaus auf, in dem Unvorhersehbarkeit und Geheimhaltung an der Tagesordnung waren. Ihr Vater, der Treugeber, war emotional distanziert und verwaltete die gesamten Familienfinanzen ohne Transparenz. Lydia lernte früh, dass Kontrolle der einzige Weg war, sich sicher zu fühlen.

Lydia ist intelligent, redegewandt und überaus wachsam. Sie interpretiert jede Verzögerung, jede Einschränkung oder jede Unklarheit als Bedrohung für ihre Sicherheit oder Autonomie. Der Treuhänder erkennt schnell zwei primäre, unerfüllte Bedürfnisse in Maslows Hierarchie der Bedürfnisse: Sicherheit (Vorhersehbarkeit, Transparenz, Kontrolle) und Wertschätzung (Kompetenz, Respekt). Sie nutzt Kontrolle als ihre primäre Abwehrreaktion, um jegliche zugrunde liegende Angst zu bewältigen.

DIE INTERAKTION

Auslösendes Ereignis

Die Treuhänderin schickt Lydia eine E-Mail mit der routinemäßigen Mitteilung, dass ihre vierteljährliche Auszahlung aufgrund einer Verzögerung bei der Bankbearbeitung einen Tag später als gewöhnlich erfolgen wird. Innerhalb weniger Minuten antwortet sie mit einem Anruf:

„Inakzeptabel. Das ist bereits das dritte Mal, dass ich Sie daran erinnern muss, dass ich pünktliche Auszahlungen erwarte. Ich will den Nachweis, dass dies tatsächlich die Schuld der Bank ist. Setzen Sie mich in alle E-Mails in Kopie. Das darf NIEMALS

wieder passieren. Ich möchte eine vollständige Aufstellung darüber, welche Systeme Sie eingerichtet haben, um zukünftige Fehler zu vermeiden.“

Lydias Nervensystem interpretiert Unvorhersehbarkeit als Gefahr, und ihre Abwehrreaktion wird nun ausgelöst.

SCHRITT 1: AKTIVES ZUHÖREN: DAS BEDÜRFNIS UND DIE ABWEHRREAKTION ERKENNEN

Treuhänder:

„Hallo Lydia. Du hast dich auf einen vorhersehbaren Zeitplan verlassen, und verständlicherweise hat dich die Verzögerung aus der Bahn geworfen. Ich weiß, dass Vorhersehbarkeit für dein Sicherheitsgefühl äußerst wichtig ist und du die Gewissheit haben möchtest, dass solche Verzögerungen in Zukunft keine größeren Probleme verursachen werden. Habe ich das richtig verstanden?“

Hinweis: Der Treuhänder verteidigt oder erklärt noch *nichts* – er hört nur zu und denkt nach.

Das ungedeckte Bedürfnis erkennen

Anzeichen für Sicherheitsbedürfnisse:

- Übermäßiger Fokus auf Vorhersehbarkeit
- Forderung nach detaillierter Überprüfung
- Mikromanagement von Abläufen

Anzeichen für Wertschätzungsbedürfnisse:

- Empfindlichkeit gegenüber wahrgenommener Inkompetenz
- Übermäßige Identifikation mit dem Gefühl, „die Kontrolle zu haben“
- Neigung zu schneller Kritik

Erkennen der Abwehrreaktion

Ihr Verhalten spiegelt Folgendes wider:

- **Kontrolle:** Forderung nach Aufsicht, genauer Überprüfung, Steuerung aller Schritte
- **Darunter liegende Angst:** eine eintägige Verzögerung als Katastrophe zu betrachten, die Annahme von Nachlässigkeit oder einer Gefährdung künftiger Ausschüttungen

Die Treuhänderin weiß nun: Hier geht es nicht um die Ausschüttung. Hier geht es um emotionale Sicherheit.

Lydia:

„Ja! Ich kann die Inkompetenz der Leute nicht ertragen, und sie nehmen überhaupt keine Rücksicht darauf, wie sich das auf mich und mein Leben auswirkt! KEIN

RÜCKSICHT! Sie leben einfach weiter und erwarten, dass alle anderen damit klarkommen – aber das werde ich nicht! Das hätten ihr kommen sehen müssen!“

SCHRITT 2: EMPATHIE – VERSTÄNDNIS ZEIGEN, OHNE ZUZUSTIMMEN

Empathie vermittelt: „*Ich verstehe, warum du so empfindest.*“ Nicht: „Du hast recht.“

Treuhänder:

„Du fühlst dich überrumpelt, und niemand lässt sich gerne überraschen. Jeder, der schon einmal kurzfristige finanzielle Veränderungen erlebt hat, würde sich beunruhigt fühlen, wenn etwas vom Plan abweicht, besonders wenn es um die eigenen Finanzen geht. Ich verstehe, wie belastend das für dich ist und wie enttäuscht du bist, weil du glaubst, ich hätte diesen Stress hätte verhindern können.“

Hinweis:

Keine Abwehrhaltung.

Keine Korrektur ihrer Interpretation.

Einfach nur Verständnis.

Die Kontrollreaktion entschärfen

Das Kontrollbedürfnis lässt nach, wenn die emotionale Bedrohung

nachlässt. Empathie vermittelt hier:

- „Du bist in Sicherheit.“
- „Ich verheimliche nichts.“
- „Deine Bedenken sind

berechtigt.“ Lydias Reaktion wird milder:

„Ja! Warum wusstest du nichts davon? Warum hast du nicht gesehen, dass das passieren könnte? Ich muss einfach die Gewissheit, dass so etwas nicht immer wieder passiert. Ich muss planen können. Das ist meine einzige Einkommensquelle.“

SCHRITT 3: VERTRAUENSBEZIEHUNG: VORHERSAGBARKEIT UND GEMEINSAME ZIELE SCHAFFEN

Vertrauen entsteht durch die Schaffung von Struktur, Transparenz und Zusammenarbeit – allesamt Faktoren, die direkt ihren Bedürfnissen nach Sicherheit und Wertschätzung entgegenkommen.

Treuhänder:

„Sie wünschen sich Vorhersehbarkeit und möchten, dass ich Ihnen meine Einschätzung mitteile, wann es zu Abweichungen vom

. Das ist eine berechnete Erwartung. Mein Ziel ist es, dir das Gefühl zu geben, umfassend informiert und unterstützt zu sein. Was hältst du davon, gemeinsam ein System zu entwickeln, bei dem du mehr Kontrolle hast, ohne jedes Detail überwachen zu müssen? Innerhalb von 48 Stunden kann ich dir außerdem eine E-Mail schicken, in der ich dich über mögliche Gründe informiere, warum sich Auszahlungen durch die Bank erneut verzögern könnten, damit du weißt, wann dies passieren könnte. Ich werde mich außerdem verpflichten, Sie immer zu informieren, wenn sich etwas ändert, auch wenn es nur eine Kleinigkeit ist. Wäre das für Sie in Ordnung?“

Maslows Bedürfnisse durch eine gute Beziehung erfüllen

- **Sicherheit:** Vorhersehbare Kommunikation, klare Abläufe
- **Anerkennung:** Anerkennung von Kompetenz und Intelligenz

Lydias Stimme wird ruhiger:

„Ja, man kann die Leute, die sich darauf verlassen, dass du ihre Rechnungen bezahlst, nicht einfach überrumpeln, weißt du? Das ist nicht richtig. Wird das mehr Arbeit für mich bedeuten? An was für ein System denkst du?“

SCHRITT 4: BEEINFLUSSUNG: FAKTEN VERMITTELN, OHNE EINE ABWEHRHALTE ZU LÖSEN

Jetzt, da Lydia ruhiger ist, kann der Treuhänder Informationen und Grenzen darlegen.

Treuhänder:

„Die Verzögerung wurde durch die Bearbeitungszeit der Bank verursacht. Das liegt in der Verantwortung der Bank, und hier sind die Unterlagen. Ich schicke sie dir gleich per E-Mail zu. In Zukunft können wir einigen dieser technischen Probleme vorbeugen, indem wir die Auszahlung 24 Stunden früher als üblich vorziehen, damit du nicht unvorbereitet davon überrascht wirst und deine bereits geplanten Zahlungen nicht ändern musst. Wir können davon ausgehen, dass jede Auszahlung – unter Berücksichtigung von Bankfeiertagen und internen Verzögerungen – spätestens 48 Stunden nach dem von uns geplanten Zeitpunkt bei Ihnen eintreffen sollte. In der Regel erfolgt die Auszahlung noch am selben Tag, wie wir es geplant haben. Es gibt einige Prozesse, die ich intern abwickeln muss, aber innerhalb dieser Rahmenbedingungen möchte ich, dass Sie Klarheit haben und Ihnen kein zusätzlicher Aufwand entsteht.“

Einfluss auf den ungedeckten Bedarf an Sicherheit

zuschneiden:

- Verwenden Sie einfache, klare Erklärungen
- Vermeiden Sie Fachjargon
- Sorgen Sie für eine schriftliche Nachverfolgung

Für Wertschätzung:

- Vermeiden Sie es, belehrend oder herablassend zu klingen
- Betonen Sie die Partnerschaft
- Bestärken Sie sie in ihren Fähigkeiten

Lydia erhält die E-Mail mit den Unterlagen vom Treuhänder, während sie telefonieren, und sagt:

„Vielen Dank für die Zusendung der Unterlagen. Ich bin froh, dass das nicht wieder vorkommen wird. Es fällt mir schwer, wenn alles aus dem Ruder läuft. Danke, dass Sie das Problem behoben haben. Ich halte Ihre Lösung, die Auszahlung um 24 Stunden vorzuverlegen, für die beste Absicherung gegen Ihren Fehler oder den Fehler anderer in der Zukunft.“

SCHRITT 5: VERHALTENSÄNDERUNG: GEMEINSAME ENTWICKLUNG EINER STRUKTUR, DIE KONTROLLORIENTIERTE REAKTIVITÄT REDUZIERT

Nun können sie gemeinsam an einem System arbeiten, das Lydias emotionale Triebkräfte berücksichtigt.

DER VON IHNEN ENTWICKELTE PLAN:

1. Vorhersehbarer Auszahlungskalender
Alle vierteljährlichen Überweisungstermine für das Jahr werden schriftlich mitgeteilt; bei Änderungen erfolgt eine Benachrichtigung 48 Stunden im Voraus (sofern vorhersehbar).
2. Transparenz der Abläufe
Lydia erhält eine einseitige Übersicht darüber, wie Auszahlungen veranlasst, überprüft und abgewickelt werden. Außerdem werden ihr etwaige Gründe für Verzögerungen seitens der Bank schriftlich mitgeteilt, damit sie weiß, was sie in Zukunft erwarten kann. Dies dient dem Treuhänder zudem als Referenz, falls in Zukunft Probleme auftreten sollten.
3. Kommunikationsstruktur
 - Wöchentliches 15-minütiges Telefonat
 - Schriftliche Zusammenfassungen nach jeder Änderung des Prozesses oder des Zeitplans
 - Ein gemeinsam genutztes Dokument, das anstehende Transaktionen aufzeigt
4. Grenzen für übermäßige Kontrolle
Der Treuhänder legt fest, welche Punkte Lydia prüfen darf und welche weiterhin vom Treuhänder verwaltet werden müssen.

Diese Struktur gibt Lydia:

- Kontrolle, wo dies angemessen ist

- Vorhersehbarkeit, wo sie benötigt wird
- Respekt in jeder Hinsicht

ERGEBNIS

Obwohl sich ihr kontrollierendes Verhalten nicht sofort änderte, begann es im Laufe der Zeit langsam, aber deutlich nachzulassen. Innerhalb von drei Monaten:

- hörte Lydia auf, jede Transaktion zu überwachen
- wurden die E-Mails kürzer und kooperativer
- begann sie, um Klarstellung zu bitten, anstatt Kontrolle zu fordern
- äußerte sie Wertschätzung für Beständigkeit statt Kritik
- Kriseneskalationen verschwanden
- Der Treuhänder erlebte weniger Mikromanagement und mehr Vertrauen.

Warum hat es funktioniert?

Da der Treuhänder nicht um die Kontrolle kämpfte, stellte er emotionale Sicherheit wieder her, wodurch Lydias Bedürfnis, alles kontrollieren zu müssen, wegfiel. Sobald ihre zugrunde liegende Angst angesprochen worden war, musste Lydia nicht mehr durch ihr Verhalten auf sich aufmerksam machen und nach äußerer Kontrolle greifen, da sie wusste, was sie erwarten konnte, eine beständige Kommunikation hatte und über Systeme verfügte, die sie gemeinsam mit dem Treuhänder entwickelt hatte.

Umgang mit unrealistischen Forderungen und Zeitvorgaben

Im Rahmen von Verhandlungen und Krisen stellen Begünstigte unter Umständen unrealistische Forderungen oder Fristen, um auszuloten, was möglich ist, und weil sie ein hohes Maß an Dringlichkeit und Angst empfinden. Dies kann sich in dringenden Anfragen, kurzen Bearbeitungszeiten oder einem „Alles-oder-nichts“-Denken äußern. Treuhänder können damit effektiv umgehen, indem sie:

- **Die Dringlichkeit anerkennen, bevor Grenzen gesetzt werden:** „Es ist verständlich, dass dies zeitkritisch erscheint. Ich höre die Dringlichkeit in Ihrer Stimme. Ich werde Ihnen helfen. Ich benötige jedoch weitere Informationen, bevor ich Ihnen die nächsten Schritte nennen kann.“
- **Schaffung von Struktur:** Geben Sie klare Zeitpläne und schriftliche Zusammenfassungen. „Lassen Sie uns gemeinsam prüfen, was gemäß den Treuhandbedingungen und der Unternehmensrichtlinie machbar ist, wonach alle zusätzlichen Auszahlungen über 2.000 Dollar schriftlich mit einer Frist von drei Werktagen beantragt werden müssen.“
- **Machtkämpfe vermeiden:** Bleiben Sie ruhig, sachlich und einfühlsam. „Was erscheint Ihnen im Moment am dringendsten und hilfreichsten, das wir innerhalb dieser Rahmenbedingungen angehen können?“
- **Aufklärung als Stärkung nutzen:** Erläutern Sie Abläufe transparent und in einfacher Sprache. „Heute kann ich Ihnen bei X helfen. Für den Rest müssen Sie einen schriftlichen Antrag stellen und dabei die Begründung für den Bedarf einreichen. Mir fällt auf, dass hier regelmäßig ein Überschreitung des Budgets um etwa 500 \$ pro Monat vorliegt. Wir können unter anderem Ihr Budget überarbeiten, um die monatlichen Auszahlungen um 500 \$ pro Monat zu erhöhen. Für Zukunft sollten wir gemeinsam planen und budgetieren, damit Sie nicht wieder in solche Krisen geraten. Sind Sie bereit, das gemeinsam mit mir zu tun?“
- **Vorbildliche Emotionsregulation:** Die Gelassenheit eines Treuhänders wirkt sich direkt auf den emotionalen Zustand des Begünstigten aus. Wenn der Begünstigte seinen Ton verschärft, machen Sie eine Pause und machen Sie ihm klar, dass das Gespräch nicht effektiv ist, wenn er Sie anschreit.

Verhandlungsinstrumente zum Umgang mit Widerstand

Ziel	Werkzeug oder Technik	Beispiel oder Anwendung
Emotionen deeskalieren	Reflektierende Aussagen	„Es klingt, als hätten Sie Bedenken, dass dieser Prozess nicht schnell genug vorankommt.“
Vertrauen aufbauen	Emotionen benennen	„Ich höre, wie frustrierend das für Sie ist.“
Verhalten neu deuten	Widerstand als Schutzmechanismus betrachten	„Du setzt dich für dich selbst ein, was angesichts deiner bisherigen Erfahrungen durchaus verständlich ist. Ich möchte, dass du weißt, dass ich auf deiner Seite stehe.“
Handlungsfähigkeit wiederherstellen	Gemeinsam Grenzen	„Hier sind zwei Möglichkeiten, wie wir weiter vorgehen können. Lass uns gemeinsam entscheiden.“
Eskalation verhindern	Strategische Pausen	Geben Sie den Emotionen Zeit, sich zu beruhigen, bevor man reagiert.
Vorhersehbarkeit fördern	Transparente Kommunikation	Geben Sie regelmäßig Updates, auch wenn der Fortschritt minimal ist.

Diese Verhandlungsstrategien positionieren Treuhänder nicht als Durchsetzer von Regeln, sondern als Mitgestalter von Prozessen und Emotionen, die Empathie und Verantwortlichkeit in Einklang bringen. So behält der Treuhänder die Kontrolle über die Situation und den weiteren Verlauf.

FAZIT

Widerstand in Beziehungen zu Begünstigten ist kein Versagen der treuhänderischen Strategie, sondern eine vorhersehbare menschliche Reaktion auf Bedrohung, Unsicherheit und den empfundenen Kontrollverlust. In der Welt der Treuhandvermögen und des Familienvermögens, in der sich persönliche Identität und finanzielle Abhängigkeit oft überschneiden, können emotionale Unterströmungen leicht die rationale Entscheidungsfindung außer Kraft setzen, was zu Bedrohungen, Volatilität, verstärkten Konflikten und rechtlichen Auseinandersetzungen führt.

Das Erkennen dieser Tatsache definiert die Rolle des Treuhänders neu: nicht einfach als Verwalter von Vermögen, sondern als Hüter von Vertrauen, Stabilität, psychischer Sicherheit und Selbstverwirklichung.

Um erfolgreich mit Widerständen umzugehen, bedarf es mehr als nur Verfahrenswissen. Es erfordert emotionale Intelligenz, Einfühlungsvermögen und die Bereitschaft, Verhalten aus psychologischer und zwischenmenschlicher Perspektive zu verstehen. Durch die Einbeziehung von Konzepten aus der Geiselverhandlung und der Verhaltenspsychologie können Treuhänder Kommunikationsansätze entwickeln, die Spannungen abbauen, anstatt sie zu verschärfen, und Machtkämpfe

in kooperative Problemlösung umwandeln.

Da sich der generationsübergreifende Vermögensübergang beschleunigt und Familiensysteme immer komplexer werden, werden diese Fähigkeiten die nächste Ära treuhänderischer Exzellenz prägen. Die Fähigkeit, angesichts von Widerständen geerdet, neugierig und mitfühlend zu bleiben, ist nicht nur ein Zeichen professioneller Reife, sondern auch ein Wettbewerbsvorteil in einem Bereich, der zunehmend vom Zusammenspiel zwischen Geld und der menschlichen Psyche geprägt ist.

QUELLENANGABEN

- FBI-Modell der Verhaltensänderung („Behavioral Change Stairway Model“). (o. J.). Krisenverhandlungseinheit, FBI-Akademie.