

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Mediation in der
Wertegesellschaft

Der deutsche Föderalismus –
lähmender Dauerstreit
oder lohnender Konflikt?

Genehmigungsrechtlicher
Vorrang für Klimaschutzprojekte?



Steinbeis
Mediation

Ausbildung
MEDIATION
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

- Wirtschaft
- Akzeptanzmanagement
in Planen & Bauen
- Familie & soziale Handlungsfelder
- Zertifizierter Mediator (m|w|d)

 Berlin

 Essen

Leipzig 

**CERTIFICATE
OF ADVANCED
STUDIES (CAS)**
der Steinbeis-Akademie

 Stuttgart

München 

 Wien

Ausbildungsleitung: Prof. Dr. Gernot Barth

www.steinbeis-ausbildung.com

Miteinander reden ist noch kein Dialog!

Liebe Lesende, in der Zeitschrift Blätternde oder auch in unserer Zeitschriften-App Hörende,

eine Entwicklung, die wir nicht oft genug ansprechen können, ist die zunehmende Spaltung unserer Gesellschaft. Vielfältige Konflikte haben zur Bildung von Gruppen geführt, die sich oft sehr unversöhnlich gegenüberstehen, und die versuchen, einander auszuschließen. Ein diesen Zustand gut abbildender Prozess ist der der „Cancel Culture“. Man hält es schon für eine Zumutung, der anderen Seite überhaupt zuhören zu müssen. Sprachlosigkeit dominiert.

Wenn in einem Mediationsverfahren ein solcher Zustand festzustellen ist, sprechen wir mit Bezug auf die von Friedrich Glas entwickelte neunstufige Eskalationsskala mindestens von der Stufe 7 (die höchste Eskalationsstufe 9 bedeutet: „Gemeinsam in den Abgrund“). Ab diesem Punkt sind die streitenden Parteien nicht mehr in der Lage, selbst einen Vermittlungsprozess zu gestalten; alle Seiten kennen nur noch Verlierer. Zwingend sind hier vermittelnde Dritte nötig. Und nur in einem langen aufwändigen Prozess besteht die Chance, auf eine niedrige Eskalationsstufe zu gelangen.

Kehren wir auf die gesellschaftliche Ebene zurück. Heribert Prantl hat jüngst auf einem Konfliktmanagementkongress ausgerufen: „Wir brauchen eine große Mediation!“ In seiner Kolumne in der *Süddeutschen Zeitung* vom 2./3. Oktober wiederholte er diese: „Das Land braucht eine große Mediation, so dringend vielleicht wie seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges nicht mehr.“ Die Frage stellt sich, wie genau das vonstattengehen soll. Vielleicht so: Frank Richter hat vor wenigen Jahren eines seiner Bücher mit: „Hört endlich zu!“ betitelt. ZUHÖREN ist eine Grundqualifikation bei der Deeskalation von Konflikten. Allerdings sagt die Kommunikationspsychologie, dass dies ab einem bestimmten Grad der inneren Eskalation nur noch schwer möglich ist. Damit dominiert das Missverstehen, die Einteilung in „Gut“ und „Böse“ kategorisiert die Erzählungen. *Die Konstruktion* des anderen als Gegner und Feind steigert sich. Der systemisch-konstruktivistische Kommunikationszirkel „Ich denke, dass

der / die andere denkt, dass ich denke, er / sie denkt, dass ...“ übernimmt die Herrschaft.

Wo könnten im System der Gesellschaft vermittelnde Instanzen zu finden sein, die sich nicht einer der konfligierenden Parteien zurechnen? Auch die Mediatoren – ich meine hier nicht nur Personen, sondern auch mögliche mediiierende Institutionen wie etwa die Medien – sind Teil des Systems und deshalb nur eingeschränkt neutral, allparteilich oder objektiv. Ich stelle deshalb die Frage in den Raum: *Wie können wir Dialoge organisieren, die diesen Namen auch verdienen?* Dialog verlangt über das Zuhören und Verstehen hinaus die eigene Position infrage zu stellen. Eine dialogische Haltung impliziert die Bereitschaft zur Selbstveränderung in den Positionen. Dies ist in der Regel ein Grundmuster jeglicher Mediation. Ziel wäre es zunächst, Differenzen zu akzeptieren und respektvoll mit ihnen umzugehen. *Wer eine andere Meinung hat, ist nicht mein Feind!*

Manchmal zeigen sich Anlässe zur Hoffnung. In den Sondierungsgesprächen für eine Ampel-Koalition haben sich die Parteienvertreter ganz offensichtlich nicht darauf beschränkt, das Trennende herauszuarbeiten, sondern versucht, gemeinsame Lösungen zu entwickeln, die nach ihrer Meinung unser Land und unsere Gesellschaft voranbringen. – „Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch.“ (Patmos) Es scheint so, als hätten die Teilnehmer dieser Gespräche Hölderlin gelesen.

Begeben wir uns auf den schwierigen Weg des Dialogs – wenn möglich nicht in der eigenen „Blase“.

Ihr



**Lesen Sie die Ausgabe I / 2020
kostenfrei online per App:**



„Wir schätzen die Menschen, die frisch und offen ihre Meinung sagen – vorausgesetzt, sie meinen dasselbe wie wir.“ (Mark Twain)



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth



6

MEDIATION IN DER WERTEGESELLSCHAFT



39

IM GESPRÄCH BLEIBEN

INHALT

IMPULSE

- 6 **Mediation in der Wertegesellschaft**
John Erpenbeck
- 10 **Energiewende**
Die Suche nach dem Endlager – eine never ending Story?
Alexandra Endres
- 16 **Die Kolumne**
Ich schenk' Dir eine Rose
Jochen Waibel
- 17 **Unsere Nachwuchsseite –**
neue Ideen und Konzepte für die Mediation
- 20 **Abschalten, zur Ruhe kommen, innehalten –**
nicht nur im Urlaub!
Christian Zink

SCHWERPUNKT

- 22 **Schwerpunkt: Im Dialog**
- 23 **Von Schnäbeln und Ohren: Dialoge erfolgreich gestalten**
Johanna Dreyer
- 28 **Persönlichkeit und Führung**
Verantwortung – von der Pflicht zum Vergnügen
Boris Grundl
- 34 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Dialog – wenn Wörter ohne persönliche Intention fließen
Klaus Harnack
- 36 **Leipziger Impulsgespräch**
„Schulmediation ist ein wichtiges Qualitätskriterium
für die Bewertung von Schulen“
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch
mit Christa Schäfer
- 39 **Im Gespräch bleiben –**
für eine stabile, erfüllende Partnerschaft
Sylke Richter
- 44 **Deal Mediation: Drittunterstützte Verhandlung und**
Umsetzung komplexer Verträge zwischen Unternehmen
Jörg Schneider-Brodtmann
- 48 **Selbstepathie statt Selbstkritik –**
so stoppen Sie den inneren Kritiker
Ingrid Gerstbach

WIRTSCHAFT

- 52 **Rettet das Betriebsklima!**
Frauke Ion und Sophia Schneider
- 56 **Moderne agile Teamarbeit:
So gehen Sie den nächsten Schritt
Illustriert am Beispiel der Commerzbank AG**
Karsten Engler und Rainer Wawrzik

METHODIK

- 60 **Das Forschungstelegramm**
- 62 **Positive Psychologie und Mediation:
Als Mediator positive Emotionen schaffen**
Ansgar Marx

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 68 **Marketing für Berater
Mit „Marketing-Kauderwelsch“ Expertise vortäuschen?**
Bernhard Kuntz

RECHT

- 70 **Genehmigungsrechtlicher Vorrang
für Klimaschutzprojekte?**
Andrea Verstejl
- 76 **Der deutsche Föderalismus –
lähmender Dauerstreit oder lohnender Konflikt?**
Philipp Glinka

KULTUR

- 80 **Die literarische Konfliktanalyse
Der Mensch in den Gedichten von Eugen Roth**
Thomas Lapp

FAMILIE

- 84 **Eltern und Kinder im Dialog über Sexualität?**
Kurt Starke

MEDIATION INTERKULTURELL

- 87 **In fremden Kulturen unterwegs: Norwegen**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 92 **Querbeet
Was gibt es Neues?**
- 93 **Veranstaltungskalender**
- 94 **Rezension
Der Tag, an dem ich mir selbst applaudierte**
Stephan Buchhester

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 96 **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**
Petra Scholz
- 97 **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Angelika Flechsig

SERVICE

- 98 **Impressum | Ausblick**



Mediation in der Wertegesellschaft

Unsere moderne Gesellschaft steht vor zahlreichen Herausforderungen: Krisen globalen Ausmaßes häufen sich und erfordern in immer schnellerer Folge weitreichende Entscheidungen. Zugleich nimmt die Informations- und Datenfülle zu, eine Fokussierung scheint kaum mehr möglich. Die Folge sind Orientierungs- und Ratlosigkeit. Vermeintlichen Halt versprechen Meinungen, Überzeugungen und Glaubenssätze, die an die Stelle von Fakten treten. Eine zunehmende Polarisierung innerhalb der Gesellschaft erscheint zwangsläufig. Wie lässt sich die Spirale der Eskalation unterbrechen? Welche Rolle kann dabei die Mediation einnehmen?

John Erpenbeck

1938 publizierte der weltbekannte Primatenforscher und Gestaltpsychologe Wolfgang Köhler erstmals ein großartiges Plädoyer für die Bedeutung von Werten unter dem Titel: *Der Platz der Werte in einer Welt von Fakten* (Köhler 1938; ders. 1968). 2020 veröffentlichten Werner Sauter und ich ein Buch – *Die Wertegesellschaft. Formen, Folgerungen, Fragen* –, das ebenso gut diesen Titel hätte tragen können: „Der Platz der Fakten in einer Welt von Werten“ (Erpenbeck / Sauter 2020).

Seit mehr als drei Jahrzehnten beschäftigen wir uns mit Kompetenzen, ihrer Diagnostik und Entwicklung (zusammenfassend dazu: Heyse et al. 2019). Volker Heyse hat ein bis heute unübertroffenes Werk, *Kompetenztraining*, vorgelegt (Heyse / Erpenbeck 2009). Nun wurde uns immer deutlicher, dass Werte die eigentlichen Kerne von Kompetenzen sind (Fischer 2019). So entschlossen wir uns, diesem Werk eines unter dem Titel *Wertetraining* an die Seite zu stellen (Erpenbeck / Sauter 2021).

Darin werden drei fundamentale Unterschiede zwischen Kompetenztraining und Wertetraining formuliert, die auch für jede Mediation wichtig sind.

Kompetenztraining vs. Wertetraining – die Unterschiede

Erstens werden Kompetenzen meistens bottom up, Werte aber top down trainiert. Jede Stellenanzeige dokumentiert, dass man sehr genau weiß, über welche Kompetenzen künftige Mitarbeiter verfügen sollten. Ob daraus aber ein Performanzgewinn für das Unternehmen resultieren könnte, ist nur schwer darzustellen (Huxmann 2016). Die Werte, denen ein Unternehmen folgt und die meist in Form von strategischen Leitlinien und Handlungsmaximen festgelegt sind, gehen dagegen vom angestrebten Performanzgewinn des Unternehmens aus. Trainingsaufgabe ist es dann, dass so viele Mitarbeiter wie möglich diese Werte verinnerlichen, sie zu Bestandteilen ihrer Kompetenzen machen.

Zweitens vermittelt Kompetenztraining eine *Handlungsorientierung*, Wertetraining aber eine *Haltungsorientierung*. Gleiches kompetentes Handeln kann auf unterschiedlichsten Werthaltungen beruhen. Gleiche Werthaltungen bringen nicht zwangsläufig dasselbe kompetente Handeln hervor.

Drittens bemessen wir Kompetenzentwicklung und Werteentwicklung ganz unterschiedlich. Ob jemand eine geforderte Kompetenz – also eine bestimmte Fähigkeit, selbstorganisiert und kreativ zu handeln – besitzt, machen wir an sogenannten Handlungsankern fest. Schreiben wir einem Menschen analytische Fähigkeiten zu, so schätzen wir beispielsweise ein, ob er über Methoden des abstrakten Denkens verfügt, ob er Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden kann, ob er mit Daten und Fakten sicher umgeht und ob er neuere IT-Tools sicher beherrscht (Heyse 2010). Jede dieser Handlungsfähigkeiten zählt gleichermaßen, ist eine weniger vorhanden, schätzen wir auch die analytischen Fähigkeiten insgesamt als geringer ein.



Energiewende

Die Suche nach dem Endlager – eine never ending Story?

Im Jahr 2011 beschloss die deutsche Bundesregierung, schrittweise aus der Nutzung der Kernenergie zur Stromerzeugung auszusteigen. 2022 soll das letzte Atomkraftwerk vom Netz gehen. Doch auch wenn das Ende der Kernenergie in Deutschland besiegelt scheint, ist die Frage nach der Endlagerung des Atommülls noch immer ungeklärt. Wo sollen und können die großen Mengen an radioaktiven Abfällen dauerhaft gelagert werden? Vielerorts wird darüber gestritten, insbesondere in den Regionen, die nach derzeitigem Kenntnisstand für ein Endlager infrage kommen könnten. Wie schwierig sich der Prozess gestaltet und mit welchen Hürden sich die Bürger vor Ort konfrontiert sehen, zeigt der folgende Bericht von einer Fachkonferenz.

Alexandra Endres

Alte Konfliktlinien

Der Ärger ist Wolfgang Ehmkes Stimme anzuhören. Ein Freitagabend im August in einem Kongresszentrum in Darmstadt: Hier tagt die Fachkonferenz Teilgebiete, auf der Hunderte engagierte Bürger über die Suche nach einem Endlager für die hochradioaktiven Abfälle aus deutschen Kernkraftwerken beraten. Manche sind dazu eigens angereist. Die meisten aber haben sich mittels einer Videokonferenzsoftware zugeschaltet – so wie Wolfgang Ehmke. Wegen der Corona-Pandemie findet die Veranstaltung im Hybridformat statt. Es geht um entscheidende Fragen: Welche Bedingungen muss ein Standort erfüllen, um sich für ein Endlager zu eignen? Wie aussagekräftig sind die bereits vorliegenden Daten? Wie müssen

Tongesteine, kristalline Gesteinsformationen oder Salzstöcke beschaffen sein, damit der Untergrund den hochradioaktiven Müll über eine Million Jahre lang sicher beherbergen kann? Denn das ist der vom Gesetz vorgegebene Zeitraum – mit menschlichen Maßstäben kaum zu überblicken.

Umweltschützer, Wissenschaftler, Lokalpolitiker, Behördenvertreter und Veteranen der Anti-Atomkraft-Bewegung engagieren sich auf der Konferenz, viele von ihnen ehrenamtlich, also in ihrer Freizeit und mit begrenzten Ressourcen – und dennoch beweisen viele hier ein verblüffend detailliertes geologisches Wissen. Eine zentrale Frage aber, über die sie debattieren, hat mit der Geologie rein gar nichts zu tun: Wie ermöglicht man es, dass die Öffentlichkeit angemessen an



Abb. 1: Die Fachkonferenz Teilgebiete tagt zum dritten Mal, diesmal in Darmstadt (Quelle: BASE/ Bildkraftwerk).

Unsere Nachwuchsseite – neue Ideen und Konzepte für die Mediation

Wie in den vorausgegangenen Ausgaben der *Mediation* erhält die nächste Generation von Verhandlungsführern und Mediatoren die Möglichkeit, kreative Ideen, Entdeckungen und Hinweise in Kürze vorzustellen. In dieser Runde dienen literarische Werke aus dem Umfeld von „Recht und Literatur“, einer Forschungsrichtung, die interdisziplinär zwischen Rechtswissenschaft und Literaturwissenschaft angesiedelt ist, als Grundlage. Die Teilnehmer des Kurses *Verhandlungspsychologie und -management für Jurist*innen* von der juristischen Fakultät der Universität Konstanz haben sich im Sommersemester 2021 mit Werken dieses Genres auseinandergesetzt und einzelne Passagen, Kapitel oder Konstellationen auf ihren Nutzen für den Einsatz in der Praxis untersucht und aufbereitet.

Zum ewigen Frieden

von Maximilian Henrich

Der Frieden als „höchstes politisches Gut“? – Ausgehend von der Annahme, dass es nicht der Natur der Völker entspricht, im Zustand des Friedens zu koexistieren, beschrieb Immanuel Kant in seinem Werk *Zum ewigen Frieden* (1795) seine Vorstellung von einer dauerhaft friedlichen Welt und wie dieser Zustand erreicht werden könnte.

Frieden, als das Gegenstück zum Krieg, ist ein Zustand der Konfliktlosigkeit und Ruhe. Er ist nicht als natürlicher Status quo anzusehen, sondern muss erarbeitet und weiterentwickelt werden. Kants oberste Norm bildet „das Recht der Menschen“ quasi als ein „Generalrechtssystem“. Was er damit meint, ist, anders ausgedrückt, das Völkerrecht bzw. die Charta der Grundrechte. Das Völkerrecht bildet die juristische Grundlage, auf der die Vereinten Nationen heute global agieren und Einfluss nehmen. Seine Existenz ist ein Zeichen dafür, dass es in der Moderne gelungen ist, sich aus dem Zustand der Isolation und des „Einzelkämpfertums“ heraus zu entwickeln. Es zeigt auch, wie groß die gegenseitigen Abhängigkeiten sind. Durch die Zusammenarbeit mehrerer Nationen kann in Konfliktfällen verstärkt Druck ausgeübt werden, um Gegenspieler zum Einlenken zu bewegen. Dass dieser Druck im Einklang mit dem geltenden Recht stehen muss, ist Grundvoraussetzung.

Frieden durch Regelungen könnte man also sagen. Nur leider lässt sich diese Idealvorstellung nicht immer auf die realpolitische Praxis übertragen. Individuelle, hegemoniale oder wirtschaftliche Interessen stehen auch heute noch im Fokus der Akteure und im Gegensatz zum Friedensprozess.

Es ist also speziell die Aufgabe der Menschen mit politischer Verantwortung, sich immer wieder zu vergegenwärtigen, dass das einmalige Erreichen des Konsenses, des Friedensstatus, keine dauerhafte Garantie darstellt. Vielmehr ist es der Beginn eines dynamischen Prozesses. Nur wenn diese Tatsache nicht nur verstanden, sondern auch in der Praxis berücksichtigt wird, kann Frieden gelingen. Die juristische Dogmatik dient dabei unterstützend – vorausgesetzt, sie ist von Akzeptanz getragen. Doch auch für sie gilt: Sie muss weiterentwickelt und nicht als starres Regelwerk angewendet werden.



Abschalten, zur Ruhe kommen, innehalten – nicht nur im Urlaub!

Waren die letzten Wochen für Sie anstrengend und voll gepackt mit belastenden Terminen? Oder konnten Sie eine gute Balance zwischen Anspannung und Entspannung für sich finden? Eine solche Ausgewogenheit ist für Ihr allgemeines Wohlbefinden essenziell. Dazu bedarf es regelmäßiger Regeneration, etwa an den Wochenenden und insbesondere im Urlaub. Aber auch zwischenzeitlich sollten Sie immer wieder zu Ruhe und Gelassenheit finden. Eine einfache Übung kann Sie dabei unterstützen.

Christian Zink

Viele Menschen laufen gerade vor der Weihnachtszeit und den anstehenden Feiertagen noch einmal auf Hochtouren, um den täglichen Anforderungen der Arbeit und des Privatlebens gerecht zu werden. Da wird versucht, das Projekt noch zu beenden, wichtige Termine wahrzunehmen, Urlaubsübergaben zu klären, Feste zu organisieren und auch im Privaten endlich ein paar Themen abzuschließen.

Sorgen Sie für Erholungsphasen

Aufgrund einer Vielzahl von Aufgaben sind wir oft nicht mehr bewusst im Hier und Jetzt, sondern gedanklich schon drei Schritte voraus. Im Schnitt verbringen Deutsche ihren Urlaub maximal 13 Tage am Stück. Das ist bei Weitem nicht ausreichend, um sich vom Alltag zu distanzieren. Und nach dem Urlaub oder den Feiertagen werden die Erholungs- und Entspannungsmomente weniger oder bleiben ganz auf der Strecke. Das kann zu immer größerer Erschöpfung führen und der nächste Urlaub wird dann geradezu herbeigesehnt. Besonders in anstrengenden Zeiten sollten die Erholungsphasen aber nicht vernachlässigt werden, denn sie sind wichtig für unsere Gesundheit und das allgemeine Wohlbefinden.

Üben Sie sich in Achtsamkeit

Um Ruhe und Pausen im Alltag zu finden, müssen Sie nicht auf den Urlaub oder auf Feiertage warten. Hierzu eignet sich die STOP-Übung. Sie ist einfach und leicht auch in einen stressigen Tag einzubauen, denn sie benötigt nur ein bis drei Minuten Zeit.

Übung 1: STOP – So gehen Sie vor

- S Stop:** Halten Sie inne bei dem, was Sie tun!
- T Take a breath:** Nehmen Sie einen bewussten Atemzug!
- O Observe:** Beobachten Sie sich selbst:
 - Wie ist mein Atem?
 - Welche Gedanken gehen mir gerade durch den Kopf?
 - Was passiert gerade in meinem Körper?
 - Wie fühle ich mich in dieser Sekunde?
- P Proceed:** Machen Sie weiter und widmen Sie sich wieder dem Alltag!



Bildquelle: stock.adobe.com / Andrey Popov

– Schwerpunkt – Im Dialog

Unsere Gesellschaft lebt vom Miteinander – im Kleinen wie im Großen. Um diese Gemeinschaft langfristig aufrechtzuerhalten, bedarf es eines stetigen Dialogs zwischen allen Akteuren. Denn nur wer miteinander spricht, kann in Verbindung treten, Nähe aufbauen und im Zweifelsfall Probleme aus der Welt schaffen.

Kommunikation ist die Grundlage von Beziehungen zwischen Paaren, Freunden und Familie, aber auch zwischen Unternehmen, Staaten und anderen Organisationen. Um aber einen wirklich konstruktiven Dialog zu führen, braucht es mehr als nur Rede und Gegenrede. Gefragt sind hier Qualitäten wie aktives Zuhören, Interesse und die Bereitschaft, auf das Gegenüber einzugehen. Aber auch Ehrlichkeit und das Einstehen für die eigenen Wünsche und Bedürfnisse. Innerhalb dieser teils gegensätzlichen Pole ist es oft gar nicht so leicht, sinnstiftend zu kommunizieren. Wie es Ihnen gelingt, den gegenseitigen Austausch so zu gestalten, dass alle Parteien profitieren, und was gute Dialoge überhaupt ausmacht, erfahren Sie in unserer aktuellen Ausgabe.

Von Schnäbeln und Ohren: Dialoge erfolgreich gestalten

Was macht ihn aus, den gelungenen Dialog? Wie kommt es, dass wir einige Gespräche als leichtgängig und angenehm erleben, andere hingegen als schleppend, anstrengend und frustrierend? Mithilfe der Kommunikationspsychologie nach Schulz von Thun gehen wir diesen und weiteren Fragen auf den Grund und entwickeln Ideen für einen Dialog, den beide Seiten gerne in Erinnerung behalten.

Johanna Dreyer

„Das Gespräch lebt nicht von der Mitteilung, sondern von der Teilnahme“, sagte einst der Schweizer Publizist und Aphoristiker Ernst Reinhardt. An diesem schönen Zitat ist einiges dran – und doch gibt es nur die halbe Wahrheit wieder. Wenn zwei Menschen in den Dialog treten, dann ist für dessen Gelingen nicht nur die Fähigkeit, dem Gegenüber zuzuhören und Anteil zu nehmen, sondern ebenso sehr die Fähigkeit, sich selbst mitzuteilen und als Person zu zeigen, von zentraler Bedeutung.

Schlägt man im Wörterbuch das Wort „Dialog“ nach, so wird dieser als „eine von zwei oder mehreren Personen abwechselnd geführte Rede und Gegengrede“ umschrieben. Eine gute Spur, um dem Kern des Dialogs näherzukommen. Wie es scheint, ist es gerade die wechselseitige Beteiligung am Gespräch, die ihn vom Monolog abgrenzt – so weit, so gut. Und doch ist dies noch lange nicht das Erfolgsrezept für einen als gelungen empfundenen Dialog. Denn das, was dabei wechselseitig geäußert wird, kann manchmal alles andere als wohlwollend, empathisch, annehmbar oder passend sein.

Die vier Seiten der Kommunikation nach Schulz von Thun

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun unterscheidet in seinem Modell des Kommunikationsquadrats (2010: 25 ff.) zwischen vier Seiten einer Nachricht: der Sachseite, der Appellseite, der Beziehungsseite und der Selbstkund-

gabeseite. Auf der *Sachseite* geht es um Daten, Fakten und Sachverhalte, hier steht die reine Information im Vordergrund. Diese kann richtig oder falsch und für den Sachverhalt relevant oder irrelevant sein. Die *Appellseite* bezieht sich auf Wünsche, Aufforderungen, Ratschläge oder Anweisungen, die in einer Botschaft mitschwingen. Zusätzlich gebe ich mit jeder Aussage, die ich tätige, auf der *Beziehungsseite* zu erkennen, wie ich zu meinem Gegenüber stehe – wie ich ihn empfinde, was ich von ihm halte und wie ich unsere gemeinsame Beziehung definiere. Und zu guter Letzt ermögliche ich meinem Gegenüber mit allem, was ich äußere, auf der *Selbstkundgabeseite* einen kleinen Einblick in meine Persönlichkeit – in mein derzeitiges Befinden, mir wichtige Werte oder meine aktuellen Bedürfnisse.

So senden wir als Sprecher mit jeder Aussage, die wir in den Dialog tragen – ob wir wollen oder nicht – gleichzeitig vier verschiedene Nachrichten aus. Diese können explizit oder implizit mitschwingen, sie können sich im gesprochenen Wort oder in unserer Mimik und Gestik niederschlagen. Diese „Vierseitigkeit“ jeder unserer Aussagen birgt sowohl Chancen für eine gelungene Kommunikation als auch die Gefahr für Missverständnisse. Denn als wäre es nicht schon genug, dass wir als Sender mit vier „Schnäbeln“ sprechen – der Empfänger ist nun auch noch mit vier „Ohren“ ausgestattet: einem Sach-Ohr, einem Appell-Ohr, einem Beziehungs-Ohr und einem Selbstkundgabe-Ohr.



Persönlichkeit und Führung

Verantwortung – von der Pflicht zum Vergnügen

In sechs mentalen Schritten zu einem positiven Verantwortungsbewusstsein

Was bremst Menschen und Organisationen? Innere und äußere Konflikte. Um diese Blockaden aufzulösen, braucht es verantwortungsvolle Akteure. Der richtige Umgang mit Verantwortung entscheidet über frustrierendes Mittelmaß und leichtfüßigen Erfolg. Der Experte für mentale Transformation Boris Grundl weiß, wie Führungskräfte und Mitarbeiter Verantwortungsbewusstsein besser verstehen und ihre Rolle als Konfliktlöser mit Leidenschaft gestalten können.

Boris Grundl

Viele Reibereien im Unternehmen beginnen mit folgendem Szenario: Die Führungskraft tritt an den Schreibtisch des Mitarbeiters oder funkt die Fachkraft per Videocall an, um ein neues Projekt zu übergeben. In den seltensten Fällen entfacht die unerwartete Aufgabe bei dem Kollegen sofort Feuereifer. Das liegt vor allem an der Art, wie der Chef die Anforderung kommuniziert. Geht er ungeschickt vor, reagieren die meisten auf solch einen Überfall mit Ablehnung. Der „Du musst“-Impuls von außen fühlt sich unangenehm an.

Der Betroffene windet und ärgert sich. Eigentlich will er das Projekt umgehen, die Verantwortung nicht übernehmen – aber er muss. Hier prallen zwei Meinungen aufeinander. Handelt es sich bei den uneinigen Parteien um Chef und Angestellten, beendet schnell die Hierarchie die Diskussion. Im Inneren des Mitarbeiters bleibt der Ärger jedoch präsent. Trotz seines Widerwillens übernimmt er den Job. Das Ganze allerdings mit angezogener Handbremse, mit Ablehnung, Desinteresse und einem Gefühl der Schwere. Jede nachfolgende Handlung entspringt nicht seinem persönlichen Movens. So entsteht Frust. So wachsen innere und äußere Konflikte. Und so bleibt es bei schwachen Ergebnissen.

Wie lässt sich dieses Problem lösen? Was können Führungskräfte und Mitarbeiter konkret tun, um bessere Stimmung und starke Ergebnisse zu produzieren? Dazu hilft ein Blick auf moderne Führung und das Verantwortungsbewusstsein.

Leading Simple – Haltung und Werkzeuge

Für zufriedene Mitarbeiter und Topergebnisse brauchen Unternehmen Fachexpertise und gute Führung. Schon lange muss ein wirkungsvoller Chef keine idealisierte Lichtgestalt mehr sein. Leadership kann jeder lernen – dank „Leading Simple“. Mit konkreten Prinzipien, Aufgaben und Hilfsmit-



teln wird Führung zum (er-)lernbaren Handwerk und funktioniert völlig personenunabhängig. Leading Simple fragt nicht, welche Eigenschaften ein Leader braucht, sondern, was er tun muss, um Menschen zu Wachstum und guten Ergebnissen zu verhelfen.

Das Besondere an diesem Führungssystem ist der neue Fokus auf die mentale Haltung. Früher ging es darum, die Werkzeuge zu optimieren. Heute sind wir schlauer. Alle Feedbackbögen helfen nichts, wenn das Bewusstsein nicht stimmt. Tools allein genügen nicht mehr, um in komplexen und dynamischen Zeiten Menschen und Unternehmen auf Topniveau zu heben. Ein perfektes Messer dient in der Hand eines Koches einem anderen Zweck als in der Hand eines Mörders. Die passende geistige Haltung bildet die neue Voraussetzung für Erfolg, die Hilfsmittel sorgen für die Umsetzung. Führung funktioniert heute nur noch mit einem durchdachten Zusammenspiel aus Werkzeugen und kluger Haltung. Wer mit dem passenden Bewusstsein auf ein Thema schaut, wird die Sache anpacken und umsetzen. Jetzt wird er jedes Werkzeug nutzen, um zum Ziel zu kommen.

Die wissenschaftliche Kolumne

Dialog – wenn Wörter ohne persönliche Intention fließen

Kommuniziert wird allerorten, ob am Arbeitsplatz, im privaten Raum oder in der Öffentlichkeit. Dementsprechend viele Facetten hat der zwischenmenschliche Austausch, der Dialog ist eine davon. Worin besteht das Besondere dieser Kommunikationsform und was macht sie so wertvoll für eine Gesprächskultur, die auf Erkenntnisgewinn und Entwicklung zielt?

Klaus Harnack

„Der Wert eines Dialogs hängt vor allem von der Vielfalt der konkurrierenden Meinungen ab.“
(Sir Karl Raimund Popper)

So wie eine Stange Lauch, ein paar Karotten, etwas Petersilienwurzel und ein gutes Stück Knollensellerie wesentliche Bestandteile einer soliden Bouillon sind, bilden anfängliches Geplauder, zeitlich begrenzte Monologe, kurze Phasen des Dialogs und emotionale Diskussionen die Grundlagen eines guten Gesprächs. Während alle Zutaten der Bouillon auch unabhängig voneinander eine gute Beilage abgeben, gilt dies beim Gespräch sicherlich für das Geplauder und die Diskussion, nicht aber für den Dialog. Er ist in seiner reinen Form, ohne die ihn einrahmenden anderen Bestandteile, eher selten anzutreffen. Der Dialog ist ein sehr sensibles Konstrukt, das nur gelegentlich innerhalb eines Gesprächs zum Vorschein kommt. Im Folgenden stellen wir uns dementsprechend die Fragen: Was zeichnet dieses kommunikative Filetstück aus, wie ist seine Beschaffenheit und wie lässt es sich kultiviert servieren?

Die Konsistenz des Dialogs

Der Dialog unterscheidet sich in einer Reihe von Dimensionen von den anderen Grundbestandteilen eines Gesprächs. Anders als bei einer Diskussion ist der Dialog frei von persönlichen Absichten, es geht nicht um die Verbreitung der

eigenen Meinung, sondern er zielt auf die Gestaltung einer gemeinsamen Hypothese ab. In dieser Hinsicht ähnelt der Dialog eher dem Geplauder, das auch intensionslos ist, wobei allerdings das Geplauder das soziale Wohlbefinden und der Dialog den gemeinsamen Erkenntnisgewinn hervorbringt. Des Weiteren will der Dialog keine Entscheidung herbeiführen, er ist geprägt von einem freien Gedankenfluss, der zwar vom kommunikativen Gegenpart reflektiert und einbezogen wird, aber dessen Bewertung immer unabhängig von der kommunikativen Quelle stattfindet. Der Dialog wirkt stimulierend auf das kommunikative Gegenüber und nicht begrenzend wie die Diskussion oder belanglos wie das Geplauder. Ein schönes Sinnbild bietet der Linguist und Kognitionswissenschaftler George Lakoff zusammen mit seinem Kollegen Mark Johnson in einem ihrer viel zitierten Aufsätze an:



Imagine a culture where an argument is viewed as a dance, the participants are seen as performers, and the goal is to perform in a balanced and aesthetically pleasing way. In such a culture, people would view arguments differently, experience them differently, carry them out differently, and talk about them differently. But we would probably not view them as arguing at all: they would simply be doing something different. It would seem strange even to call what they were doing "arguing." Perhaps the most neutral way of describing this difference between their culture and ours would be to say that we have a discourse form structured in terms of battle and they have one structured in terms of dance. (Lakoff/Johnson 2008)

Leipziger Impulsgespräch

„Schulmediation ist ein wichtiges Qualitätskriterium für die Bewertung von Schulen“

Die Mediation hat viele Facetten – Schulmediation ist eine davon. Um Kontroversen innerhalb der Klassen zu klären und die Schüler mit dem Thema Konfliktbearbeitung vertraut zu machen, setzen inzwischen mehr und mehr Schulen auf sogenannte Schülermediatoren – also speziell ausgebildete Schüler, die im Konfliktfall unterstützend einwirken. Welche Vorteile, aber auch Herausforderungen die Schulmediation mit sich bringt, erörtert Herausgeber Gernot Barth gemeinsam mit der Pädagogin und Schulmediatorin Dr. Christa Schäfer.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Christa Schäfer

Der Wert schülergesteuerter Lösungen im Konfliktfall ist heute allgemein anerkannt.

Gernot Barth: Christa, Du bist schon seit über 20 Jahren im Kontext von Schule und Konfliktvermittlung tätig. Wie hat sich Deiner Meinung nach in diesem Zeitraum die Konfliktbearbeitung im schulischen Umfeld entwickelt?

Christa Schäfer: Bei meiner Arbeit spielen Schülermediatoren, die ihre Klassenkameraden als kleine Experten bei der Konfliktlösung unterstützen, eine wichtige Rolle. Das war zu Beginn meiner Laufbahn noch recht selten. Berlin hat dabei eine Vorreiterrolle übernommen. Hier wurde in den 1990er-Jahren, als ich selbst noch als Lehrerin tätig war, ein entsprechendes Projekt initiiert. Seit etwa zehn Jahren sind solche Modelle bundesweit verstärkt vertreten. Während viele Schu-

len anfangs noch behaupteten, es gäbe bei ihnen gar keine Konflikte, ist es inzwischen regelrecht zu einem Qualitätsmerkmal geworden, eine schülergesteuerte Lösung für die Schlichtung von Auseinandersetzungen anzubieten. Für viele Eltern ist das ein ausschlaggebender Grund bei der Entscheidung für eine bestimmte Schule. Auch die Schulen selbst und Schulinspektoren sehen darin einen großen Mehrwert.

Das bedeutet also, Projekte zum Thema Konfliktlösung haben Eingang gefunden in die qualitative Bewertung von Schule.

Ja, definitiv. Die Entwicklungen betreffen nicht nur das meditative Setting in Schulen allein, sondern werden auch auf andere Bereiche ausgeweitet – etwa emotionales Lernen oder den Klassenrat. Das Land Berlin hat übrigens vor Kurzem den Klassenrat gesetzlich verankert – das ist eine großartige Neuerung.

Im Rahmen des Klassenrates lernen alle Schüler, Konflikte sinnstiftend zu bearbeiten.

Wer gehört denn dem Klassenrat genau an?

Der Klassenrat setzt sich aus der gesamten Schülerschaft einer Klasse, deren Klassenleiter und häufig einem Schulsozialarbeiter oder Erzieher zusammen. Einmal in der Woche wird innerhalb des Klassenrates besprochen, welche Themen für die Klasse aktuell von Bedeutung sind. In der Grundschule betrifft das vor allem Punkte wie „Schüler X hat mich geschlagen, mir meinen Stift weggenommen, möchte in der Pause nicht mehr mit mir spielen“ und Ähnliches. Insofern die Probleme nicht allzu persönlicher Natur sind, werden sie mit der ganzen Gemeinschaft im Klassenrat besprochen. So lernen nicht nur die direkt Betei-



Im Gespräch bleiben – für eine stabile, erfüllende Partnerschaft

Die meisten Menschen sehnen sich nach Liebe und Zugehörigkeit. Doch für viele scheint es immer schwieriger zu werden, eine dauerhafte und erfüllende Beziehung zu führen. In unzähligen Ratgebern liest man häufig von der sogenannten Glücksformel oder „Geheimnissen für eine glückliche Paarbeziehung“. Doch das eigentliche Geheimnis ist: Es gibt gar keins. Das, was Langzeit-Paare immer wieder als Erfolgsformel für die Stabilität ihrer Beziehungen benennen, lässt sich in wenigen Worten zusammenfassen: respektvoller Dialog, in Verbindung bleiben und Konfliktkompetenz.

Sylke Richter

Paarbeziehungen – ein anhaltender Dialog

Für manche Paare ist ihre Beziehung ein lebenslanges Gespräch. Ein anhaltender Dialog, mal verbal, mal nonverbal. Unterfüttert von Zuneigung, Respekt und Interesse am anderen. Selbst wenn sich im Laufe ihrer Beziehung beide in andere Richtungen entwickeln, achten sie darauf, in Verbindung zu bleiben. Sich frei zu fühlen und dennoch verbunden zu sein: Das ist die hohe Kunst erfüllter Beziehungen.

Natürlich streiten auch diese Paare, doch sie verlieren selbst beim Streiten nicht die emotionale Verbindung zueinander. Oberste Priorität bei glücklichen Paaren ist ihr Konzept, die Lebensträume und Bedürfnisse von beiden zu achten. Doch warum kochen bei manchen Paaren die Konflikte so hoch, während andere leichtfüßig Kompromisse finden?

Was haben wir gelernt?

Zunächst lohnt es sich, der Frage nachzugehen: Was habe ich über das Streiten gelernt? Wie wurden im Elternhaus Konflikte gelöst? Geschah es durch lautes Streiten? Wurden Unstimmigkeiten eher ausgesessen? Wie habe ich mich gefühlt? Wie verhalte ich mich im Streit?

Die Vergangenheit hat uns geprägt und wie selbstverständlich nehmen wir das Gelernte mit in die neue Paarbeziehung. Zwei Menschen, zwei Arten zu kommunizieren im Rucksack, zwei Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen – das ist oft die Ausgangssituation.

Fallbeispiel: Karl hatte gelernt, dass man den anderen argumentativ von seiner Mei-

nung überzeugen muss, sonst hat eine Diskussion keinen Wert. Susanne hatte gelernt, sich unsichtbar zu machen, sobald es laut, hitzig und bedrängend wurde. Karl fasste zusammen: „Wir fangen ruhig an zu reden. Dann lege ich mit meinen Argumenten los und Susi wird immer stiller. Ich rede immer mehr. Sie sagt gar nichts mehr.“ Zwei unterschiedliche Modelle aus der Vergangenheit, die in der Gegenwart aufeinanderprallen und sich gegenseitig bedingen.

Wenn beide erkennen, was das gelernte Verhalten ist, kann gemeinsam in die Zukunft geschaut werden. Was soll sich ändern? Karl: „Sie soll dableiben, mit mir reden. Dagegenhalten.“ Susanne: „Er soll aufhören, Monologe zu halten. Er soll mich hören.“ Wenn es, wie bei den beiden, Kinder gibt, kann man fragen: „Was sollen eure Kinder von euch übers Streiten



Deal Mediation

Drittunterstützte Verhandlung und Umsetzung komplexer Verträge zwischen Unternehmen

Unter dem Stichwort „Mediation ohne Konflikt“ wird in jüngerer Zeit das Konzept der Deal Mediation in Deutschland diskutiert. Dabei unterstützt ein neutraler Dritter die Parteien bei ihren initialen Vertragsverhandlungen sowie in der Umsetzungsphase nach dem Vertragsschluss. Das Verfahren findet vor allem bei komplexen Transaktionen zwischen Unternehmen Anwendung – wenn noch kein Konflikt vorliegt, der Einsatz des Dritten also primär präventiv wirkt. Damit weicht es vom klassischen Konzept der Konfliktmediation ab. Dies bedingt Unterschiede in der Verfahrensgestaltung sowie besondere Anforderungen an die Rolle und Qualifikation des Mediators.

Jörg Schneider-Brodtmann

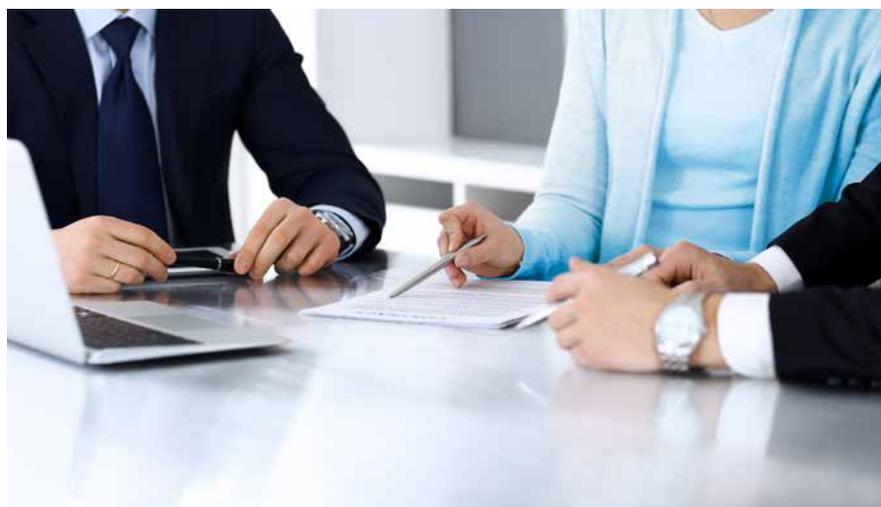
Die Deal Mediation – in Deutschland auch Vertragsmediation genannt – ist im Unterschied zur herkömmlichen Konfliktmediation dadurch gekennzeichnet, dass ein neutraler und unabhängiger Dritter von den Parteien nicht erst zur Bearbeitung eines bereits entstandenen Konflikts beigezogen wird, sondern zur Leitung und Moderation von Vertragsverhandlungen von deren Beginn an. Zu diesem Zeitpunkt ist das Verhältnis zwischen den Parteien, die zusammen einen Vertrag schließen und eine Geschäftsbeziehung begründen möchten, in der Regel noch von Einvernehmen und Harmonie geprägt. Die Hinzuziehung des neutralen Dritten zur Verhandlungsbegleitung erfolgt daher zunächst rein präventiv im Hinblick auf die Herbeiführung des beabsichtigten Vertragsschlusses. Dies schließt aber nicht aus, dass der Deal Mediator, wenn es im Zuge der initialen Vertragsverhandlungen oder später bei der Vertragsumsetzung zu Spannungen und Verhärtungen kommt, auch für die Konfliktbearbeitung tätig wird. Es handelt sich damit um ein hybrides Verfahren mit präventiven und kurativen Elementen.

Das Verfahren wird seit etwa 20 Jahren von Transaktionsanwälten in den USA praktiziert und hat sich von dort aus weiter verbreitet. In Deutschland und der Schweiz ist das Interesse daran in den vergangenen Jahren merklich gestiegen. Hauptanwendungsfeld sind komplexe, oftmals grenzüberschreitende Unternehmenstransaktionen mit mehreren Beteiligten, wie zum Beispiel Unternehmenskäufe und -fusionen, Forschungs- und Entwicklungskooperationen, Bau- und IT-Projekte, aber auch Sanierungen und Restrukturierungen von Unternehmen sowie Unter-

nehmensnachfolgen. Transaktionen, für die sich das Verfahren eignet, sind gekennzeichnet durch eine hohe Komplexität und ein erhebliches finanzielles Volumen, eine große Anzahl von Beteiligten mit divergierenden Interessen, eine lange Projekt- oder Umsetzungsphase sowie oftmals einen internationalen Bezug mit entsprechenden Sprachbarrieren und kulturellen Unterschieden zwischen den Beteiligten.

Was kann und was darf die Mediation?

In Deutschland drehte sich die (rechtsdogmatische) Diskussion lange um die Frage, ob es sich bei der Deal Mediation überhaupt um eine Mediation im Sinne des Mediationsgesetzes handelt. Anlass für diese Fragestellung gibt der Umstand, dass nach der gesetzlichen Definition von Mediation das Vorliegen eines Konflikts ein konstitutives Element ist. Damit fällt eine Mediation, die keinen Konflikt voraussetzt und deshalb (jedenfalls zunächst) rein präventiv wirkt, dem Wortlaut nach nicht unter diese Legaldefinition. Dieser Ansatz erklärt



Selbstepathie statt Selbstkritik – so stoppen Sie den inneren Kritiker

Viele kritisieren und verurteilen sich selbst auf eine Art und Weise, in der sie ihren schlimmsten Feind nicht behandeln würden. Sie tun sich schwer damit, Mitgefühl für sich selbst zu entwickeln. Statt einfühlsam und liebevoll auf eigene Fehler zu reagieren, beschimpfen sie sich innerlich. Dieser Umgang mit eigenen Mängeln und vermeintlichen Schwächen führt dazu, dass Menschen keine Risiken eingehen und Neues so gut es geht vermeiden. Doch dieses Muster lässt sich durchbrechen.

Ingrid Gerstbach

Wer sich selbst immer nur Perfektion abverlangt, beeinträchtigt auf Dauer die eigene physische und psychische Gesundheit. So zeigt eine Studie auf, dass Menschen, die weniger hart zu sich selbst sind und mehr Mitgefühl für sich aufbringen, auch motivierter, engagierter und erfolgreicher sind. Anstatt sich mit Selbstvorwürfen zu martern, erkennen Menschen mit Selbstempathie zwar immer noch, wenn sie einen Fehler gemacht haben, aber sie lernen aus ihren Erfahrungen und machen es beim nächsten Mal einfach besser.

Nun sind die meisten Menschen, die so hart mit sich selbst ins Gericht gehen, nicht von heute auf morgen so. Vielmehr dauert es Jahre, bis ein solches Muster entsteht und sich letztlich verfestigt. Dementsprechend braucht es auch seine Zeit, bis das Muster der Selbstkritik wirklich durchbrochen werden kann. Dranzubleiben und nicht gleich aufzugeben, wenn der innere Kritiker wieder zuschlägt, zahlt sich aus.

Die folgenden drei Techniken haben sich als hilfreich erwiesen, um den inneren Kritiker zum Schweigen zu bringen:

1. Dem Kritiker einen Namen geben

Wer dem inneren Kritiker einen Namen gibt, schafft über die Personifizierung eine gewisse Distanz. Je alberner dieser Name und die dazugehörige Stimme sind, desto leichter wird es, den Kritiker letztlich nicht mehr ganz so ernst zu nehmen. So kann Mickey Maus mit ihrer piepsigen Stimme nicht so unangenehme Gefühle auslösen, wie die Stimme der eigenen Eltern es beispielsweise könnte. Die Methode nennt sich kognitive Defusion. Darunter wird ein Prozess verstanden, bei dem sich eine Person bewusst von den eigenen Gedanken abtrennt. Dadurch wird das Unbehagen und der Stress negativer Denkmuster reduziert. Dies führt dazu, dass man offener und anpassungsfähiger reagieren und so die eigenen Emotionen einfacher regulieren kann.

2. Achtung, Denkfehler!

Einer der am häufigsten anzutreffenden Denkfehler ist der sogenannte Spotlight-Effekt. Bei diesem wird die Aufmerksamkeit anderer auf das eigene Verhalten falsch eingeschätzt. Angetrieben von der Angst, nicht gut genug zu sein oder möglicherweise nur einen Fehltritt davon entfernt, sich in Verlegenheit zu bringen, konzentriert man sich dann umso mehr auf jede einzelne Handlung, anstatt das Gesamtbild zu betrachten. Ein anderer Denkfehler in diesem Zusammenhang ist die Verallgemeinerung. Aussagen wie „Das mache ich immer falsch“ oder „Nie hört mir jemand zu“ werden schnell zu Glaubensmustern, die nur schwer aufzulösen sind.



Rettet das Betriebsklima!

„Ich komme morgens ins Büro und sehe überall nur Gesichter wie sieben Tage Regenwetter. Keine Ahnung, woran das liegt.“ Diese Aussage stammt von einem Abteilungsleiter eines großen Konzerns. So wie ihm geht es vielen Führungskräften: Die Stimmung im Unternehmen ist aus unerfindlichen Gründen schlecht und es kommt immer wieder zu Konflikten unter den Mitarbeitern. Doch was oder wer bestimmt das Klima im Betrieb? Das Modell der vier Klimazonen hilft nicht nur bei der Analyse, sondern auch, mit den Mitarbeitern in den Dialog zu treten.

Frauke Ion und Sophia Schneider

Vier „Klimazonen“ prägen die Stimmung im Unternehmen:

- die unternehmerische,
- die räumliche,
- die soziale und
- die atmosphärische.

Zusammen betrachtet bilden diese Klimazonen das individuelle Stimmungsbarometer eines Unternehmens ab. Jede von ihnen weist bestimmte Parameter auf, die direkt oder indirekt die anderen Zonen beeinflussen. Anders als das relativ schwerfällige Weltklima lässt sich die Atmosphäre im Betrieb kurz- bis mittelfristig verbessern – durch individuelle Handlungs- und Kommunikationsmaßnahmen. Schauen wir uns dazu die Klimazonen und einige ihrer Parameter genauer an.

1. Die unternehmerische Klimazone

Würden wir uns das Betriebsklima wie ein Haus vorstellen, dann wäre die unternehmerische Klimazone das Fundament. Hier finden sich Grundbausteine wie organisationale und strategische Steuerungsinstrumente: Zielvorgaben, KPIs (Key Performance

Indicators), Gehaltsmodelle, das Unternehmensleitbild usw. Auch Arbeitszeiten und das Führungscredo, das als Maßstab für den Umgang mit Mitarbeitern (und Kunden) gilt, nehmen beispielsweise einen enormen Einfluss auf das Betriebsklima. Hier können schon kleine Veränderungen einen großen Effekt haben.

Arbeitszeit – „nine to five“ war gestern

Das berufliche Leben der westlichen Welt findet heutzutage in der Regel von montags bis freitags zwischen 8 und 18 Uhr statt (ausgenommen sind natürlich die Berufsgruppen, die im Schichtdienst arbeiten). Was aber spricht dagegen, orts- und zeitunabhängige Tätigkeiten auch zwischen 18 Uhr und 8 Uhr oder am Wochenende zu erledigen, wenn es so besser zum Lebensalltag des Arbeitnehmers passt? Unserer Erfahrung nach sind Menschen leistungsfähiger und motivierter, wenn sie ihrem Biorhythmus gemäß arbeiten können. Warum also nicht mit herkömmlichen Arbeitszeitregeln brechen und den Mitarbeitern zutrauen, dass sie ihre Aufgaben eigenverantwortlich und effizient erfüllen? Gleitzeitmodelle oder das Konzept der Vertrauensarbeit, gepaart mit flexiblen Homeoffice-Zeiten, können einen enormen Unterschied machen.

Führungsleitlinien – ein verlässliches Credo schaffen

So wichtig wie das Leitbild eines Unternehmens ist auch das Führungscredo. Hierbei geht es zum einen um die Werte, die das Unternehmen vertritt. Zum anderen beschreibt es das Führungsverhalten, das für die Mitarbeiter spürbar ist. Damit wird eine „Marschroute“ festgelegt, die Führungskräften und Mitarbeitern als Orientierung dient. Im Führungscredo sollte zum Beispiel manifestiert sein, wie miteinander kommuniziert und interagiert wird, welche Vorstellungen von guter Zusammenarbeit im Unternehmen bestehen, wie mit Fehlern und Konflikten umgegangen wird und Innovationen gefördert werden.

2. Die räumliche Klimazone

Die räumliche Klimazone beinhaltet dem Wortlaut nach all jenes, was unseren tatsächlichen Arbeitsraum ausmacht. Von wo aus wird gearbeitet? Im Einzel-, Großraum- oder gar heimischen Büro? Welche Ausstattung finden wir dort vor? Damit



Moderne agile Teamarbeit: So gehen Sie den nächsten Schritt

Illustriert am Beispiel der Commerzbank AG

Die Methode des agilen Arbeitens polarisiert. Auf der einen Seite stehen Start-ups und ein (wachsender) Kreis traditioneller Unternehmen, die Neuem gegenüber aufgeschlossen sind. Auf der anderen Seite gibt es Firmen, welche die Idee der veränderten Führungsmodelle für das eigene Geschäft ablehnen. Unser Autor versöhnt die beiden Sichtweisen durch den Blick auf die Grundbedingungen agiler Führung. Die damit verbundenen Kernherausforderungen illustriert er am Beispiel der Commerzbank AG und deren seit 2019 dort existierender agiler Organisation.

Karsten Engler und Rainer Wawrzik

Agiles Arbeiten und agile Führung sind auf dem Weg in den Mainstream. Eine Reihe von Reorganisationen quer über alle Branchen hinweg hat das Ziel, Beweglichkeit und Reaktionsfähigkeit der Unternehmen zu stärken.

Bei genauerem Hinsehen stellt man fest, dass die Firmen dabei aus organisatorischer Sicht einen sehr unterschiedlichen Umsetzungsansatz für das agile Arbeiten wählen (vgl. Abb. 1). Ausgangspunkt ist häufig die Anwendung agiler Methoden in IT-Projekten bzw. in interdisziplinärer Projektarbeit. Eine Verankerung der agilen Prinzipien und Rollen in organisatorischen Strukturen – insbesondere in dauerhaften Stellen sowie Team- und Führungsbeziehungen – hat bislang erst ein geringer Teil der Unternehmen vorgenommen. Die Commerzbank AG gehört hier zu den Vorreitern in Deutschland.

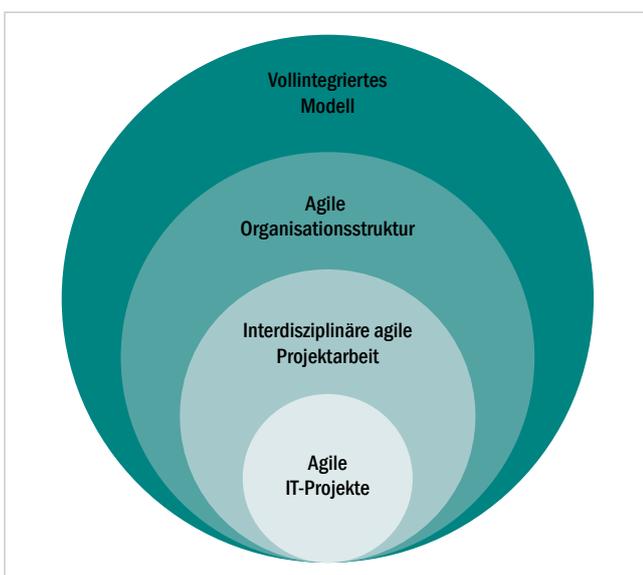


Abb. 1: Entwicklungsstufen des agilen Arbeitens (Quelle: Karsten Engler).

Unabhängig von einer agilen Ausbaustufe: Veränderung der Arbeitsweise

Unabhängig von der Sicht auf agiles Arbeiten als Prinzip oder dem Grad der organisatorischen Umsetzung des agilen Arbeitens geht es nahezu allen Unternehmen in ihrer kulturell-organisatorischen Weiterentwicklung um Zeit und Innovation, das heißt um das schnellere Agieren am Kunden sowie die Nutzung der gemeinsamen Intelligenz eines Teams („Co-Intelligenz“). Bill Gates soll einmal gesagt haben: „Um heute erfolgreich zu sein, muss man anpassungsfähig sein und ständig neu denken, neu beleben, reagieren und neu erfinden wollen.“ Im Mittelpunkt sollte demnach die Veränderung von Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie stehen, nicht primär die Anwendung agiler Tools aus der Software-Entwicklung oder dem Produktmanagement.

Ausgehend von den Erkenntnissen junger, erfolgreicher Unternehmen (wie Morning Star aus Kalifornien, sipgate in Düsseldorf oder Zalando in Berlin) sowie der Neurowissenschaft impliziert dies insbesondere unternehmenskulturelle Veränderungen im Hinblick auf

- **horizontale Eigenkoordination** statt hierarchischer Führung,
- **Selbstverantwortung des Einzelnen** statt Aufgabenzuweisung und Delegation von Entscheidungen,
- schnelle, breite Erprobung („Fail fast“) von Produktideen am Kunden im Markt statt Entwicklung des „perfekten“ Produkts,
- **Führung als Unterstützung** und Schnittstelle zum Kunden statt Steuerungs- und Entscheidungsknoten.

Die genannten Punkte machen deutlich, dass es um eine sehr gravierende Veränderung der Unternehmenskultur und damit des Mindsets von Mitarbeitern und Führungskräften geht.

Das Forschungstelegramm



Enden Gespräche mehrheitlich dann, wenn die Beteiligten dies wünschen, oder zu einem ganz anderen Zeitpunkt? Wie empathisch verhalten sich Menschen in ihrem Alltag und in welchen Momenten tun sie dies? Nach welchen Kriterien wählen die Nutzer sozialer Medien Informationen aus, die sie mit anderen Nutzern teilen? Und sollten wir uns mit unserem Smartphone beschäftigen, während wir uns in einer sozialen Interaktion befinden? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Von der Kunst, ein Gespräch zum richtigen Zeitpunkt zu beenden

In der Kommunikationsforschung steht die Initiierung von Gesprächen traditionell weit oben auf der Liste der Forschungsgegenstände – die Frage, wie und unter welchen Umständen Gespräche wieder beendet werden, allerdings eher nicht. Erstaunlicherweise gab es in der Vergangenheit keine Studien und dementsprechend auch keine empirischen Befunde dazu, ob und wie Gespräche beendet werden und wann sich die jeweiligen Personen ein Gesprächsende wünschen. Zusammen mit Gus Cooney und Timothy Wilson haben sich die beiden Harvard-Psychologen Adam Mastroianni und Dan Gilbert dieser Frage angenommen und untersucht, ob wir in der Regel Gespräche dann beenden, wenn wir es wirklich wollen (Mastroianni et al. 2021). In zwei Studien, die insgesamt über 900 Gespräche umfassten, haben die Studienleiter die Gesprächsteilnehmer gebeten, anzugeben, wann sie ein Gespräch beenden wollten und wann sie glaubten, dass ihre Gesprächspartner ein Ende des Gesprächs wünschten. Während in der ersten Studie die Gesprächspartner vertraute Personen waren, handelte es sich in der zweiten Studie dabei um Fremde.

Die Ergebnisse, die in der von der National Academy of Science PNAS veröffentlichten Studienreihe unter der Rubrik *Psychology and Cognitive Science* im Frühjahr 2021 erschien, zeigten Folgendes: Gespräche enden fast nie, wenn beide Gesprächspartner dies wünschen, und selten, wenn nur ein Gesprächspartner dies wünscht. Die durchschnittliche Diskrepanz zwischen gewünschter und tatsächlicher Dauer eines Gesprächs

entspricht etwa der Hälfte der Dauer des Gesprächs. Die Gesprächspartner hatten kaum eine Vorstellung davon, wann ihr Partner das Gespräch beenden wollte, und unterschätzten, wie weit dessen Wünsche von ihren eigenen abwichen.

Die Studie legt nahe, dass das Beenden von Gesprächen ein Feld darstellt, das sowohl theoretisch als auch praktisch mehr Aufmerksamkeit erfahren sollte, um Kommunikationsprozesse zu stärken. Es fügt sich in eine Reihe von „Koordinationsproblemen“ ein, die Personen nicht lösen können, weil dazu keine Informationen ausgetauscht werden. Infolgedessen scheinen die meisten Gespräche zu enden, wenn keiner der Kommunikationspartner dies wünscht.



Empathie im Alltag

Gerade in Konfliktsituationen wird immer wieder ein größeres Einfühlungsvermögen gefordert. Aber was heißt das konkret? Wie oft empfinden wir eigentlich Empathie und wer ist in welcher

Situation wie empathisch? Die im Fachjournal *Psychological Science* veröffentlichte Studie *The Experience of Empathy in Everyday Life* hat in einer repräsentativen Stichprobe die täglichen Momente der Empathie von 250 US-amerikanischen Bürgern mithilfe einer speziellen Erhebungstechnik (experience sampling) untersucht. In diesem Artikel dokumentiert das kanadische Psychologentrio Gregory Depow, Zoë Francis und Michael Inzlicht einige Zahlen zum empathischen Verhalten von Menschen in ihrem Alltag (2021).

Hier einige der zentralen Befunde: Im Schnitt kamen die Teilnehmer pro Tag auf neun Gelegenheiten zum Einfühlen in eine

Positive Psychologie und Mediation

Als Mediator positive Emotionen schaffen

Techniken und Methoden der Mediation greifen bekanntermaßen auf eine Reihe von Nachbardisziplinen zurück, etwa das NLP, das Harvard-Konzept, die humanistische Psychologie, die lösungsorientierte Beratung oder systemische Ansätze. Mediation ist kein statisches Gebilde, sondern besteht durch eine Methodenpluralität in einem Entwicklungsprozess, der innovative Ansätze vertragen kann. Die Positive Psychologie ist einer davon.

Ansgar Marx

Der relativ neue Wissenschaftszweig der Positiven Psychologie ist für mich mittlerweile zu einer Quelle der Inspiration für meine Mediationen und Ausbildungen geworden. Diverse Theorien und Interventionen der Positiven Psychologie lassen sich – nach entsprechender Modifizierung – als praktikable Instrumente in der mediativen Praxis einsetzen. Die Methoden erhalten besonderes Gewicht, da ihre Wirksamkeit überwiegend durch wissenschaftliche Studien verifiziert ist.

Im ersten Teil meiner Aufsatzreihe (Die Mediation II / 2021, S. 54–57) wurden die Ziele der Positiven Psychologie und das PERMA-Modell von Martin Seligman sowie die Mindset-Theorie von Carol Dweck für Mediatoren erläutert. Dieser zweite Teil befasst sich mit positiven und negativen Emotionen sowie der Broaden-and-Build-Theorie von Barbara L. Fredrickson (2011) und der Frage, wie wir positive Emotionen bei unseren Klienten induzieren können.

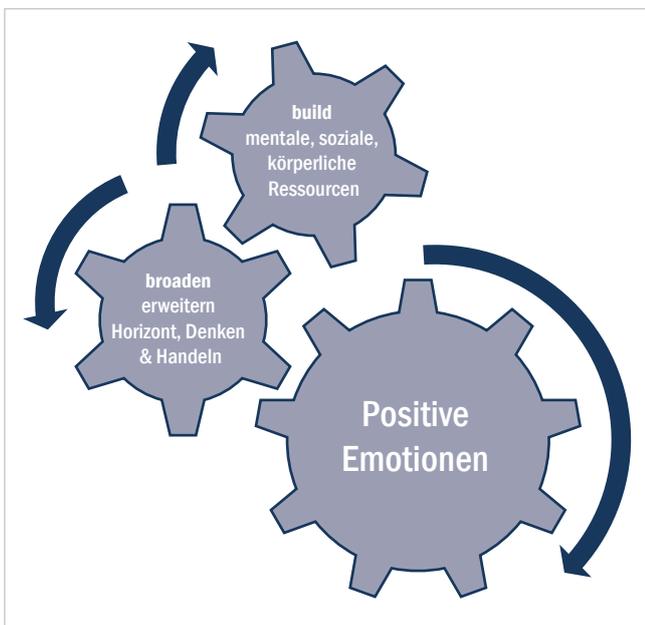


Abb. 1: Broaden-and-Build-Theorie nach B. Fredrickson (Quelle: Ansgar Marx).

Positive Emotionen und ihre Effekte

Die Wissenschaft der Positiven Psychologie misst positiven Emotionen einen hohen Wert bei der Persönlichkeitsentwicklung und dem Aufbau befriedigender sozialer Beziehungen bei. Forscher haben in zahlreichen Studien nachgewiesen, dass negative Gefühle länger und stärker nachwirken und ein großes Maß an Aufmerksamkeit binden. Positive Gefühle hingegen *„erweitern das Denken, steigern damit die Kreativität und die Problemlösefähigkeit. Sie tragen zu stabileren sozialen Beziehungen bei.“* (Blickhan 2018: 73)

Dennoch sollten negative Emotionen wie Angst, Ärger oder Sorge nicht verbannt werden. Denn sie sind notwendige Begleiter der menschlichen Evolution und der Persönlichkeitsbildung, da sie den Fokus auf ungelöste Probleme lenken und auf eine Lösung drängen (ebd.).

Die führende Forscherin zur Wirkung positiver Emotionen, Barbara L. Fredrickson, Professorin für Psychologie an der University of North Carolina, wies in Studien nach, wie positive Emotionen die menschliche Wahrnehmung erweitern (broaden) und Ressourcen aufbauen (build). Aus dieser Erkenntnis entwickelte sie die **Broaden-and-Build-Theorie**. Diese beschreibt, wie negative Emotionen den Blickwinkel einengen und mögliche Handlungsalternativen einschränken. Positive Emotionen hingegen erweitern den Horizont sowie das Bewusstsein und erzeugen größere Denk- und Handlungsspielräume (Fredrickson 2011: 35 f.).

Broaden-and-Build-Theorie

Menschen, die regelmäßig positive Emotionen erleben, bauen ihre persönlichen Ressourcen aus (build). Nach Blickhan (2021) kann das in diversen Lebensbereichen von Bedeutung sein:

- „körperliche Ressourcen: Immunstärke, Krankheitsdauer und -stärke, Herzfrequenzvariabilität;

Marketing für Berater

Mit „Marketing-Kauderwelsch“ Expertise vortäuschen?

Im (Online-)Marketing-Bereich wird häufig eine für Laien unverständliche Sprache gesprochen – teilweise, um fachliche Expertise vorzutäuschen, und teilweise, um zu verdecken, dass sich auch die sogenannten Experten bei ihrem Tun nur auf Annahmen stützen. Begehen Sie als Berater, Trainer oder Coach nicht den gleichen Fehler! Schließlich soll man Sie auch verstehen können.

Bernhard Kuntz

Vor einigen Tagen hatte ich das zweifelhafte Vergnügen, mit dem Marketingleiter eines größeren Dienstleistungsunternehmens zu telefonieren, der beim Googeln auf unsere Webseite gestoßen war. Nach dem Gespräch rauschte es in meinen Ohren. Denn die Aussagen des Marketingleiters waren nur so gespickt mit Anglizismen und modischen Schlagworten aus dem (Online-)Marketing-Bereich, dass ich – obwohl ich diesbezüglich nicht unbeleckt bin – Mühe hatte zu verstehen:

- Was will der Mann eigentlich? Und:
- Wo drückt sein Unternehmen denn nun der Schuh?

Lieber Marketingexperte, ich verstehe dich nicht!

Die Gesprächseröffnung begann der Herr so: Sein Unternehmen führe gerade ein „Revue“ durch, wie es durch ein Optimieren seiner „Targeting-Strategy“ den „Impact“ seiner „Marketing-Activities“ erhöhen könne. Diese Aussage musste ich für mich erst mal gedanklich übersetzen, und danach fragte ich mich: „Warum sagt er nicht einfach, wir untersuchen gerade,

wie wir die Wirkung unserer Marketingmaßnahmen bei unseren Kernzielgruppen verstärken können.“?

Auf meine Nachfrage, was er damit konkret meine, erwiderte er, es gehe primär darum, die „Brand-Awareness“ und „Lead-Generierung“ durch „Sales-Funnels“ zu erhöhen. Auch wenn ich diese Aussage verstand, hätte ich an seiner Stelle wohl eher gesagt: „Wir wollen unsere Bekanntheit bei unseren Zielkunden und die Zahl von deren Reaktionen und Anfragen erhöhen.“ Und um das Wie zu beschreiben, hätte ich statt des Schlagwortes „Sales-Funnel“ wohl eher den Begriff „Verkaufstrichter“ genutzt, den jeder Vertriebler kennt.

Lieber Marketingexperte, verstehst du selbst, was du sprichst?

Doch dies war nur der Auftakt. Je tiefer wir in die Materie einstiegen, umso mehr Anglizismen und Fachtermini aus dem Online-Marketing- und SEO-Bereich flogen mir um die Ohren – so viele, dass ich mich mitunter fragte: Versteht der Mann eigentlich selbst noch, was er sagt? Zum Teil konnte ich den Sinn seiner blumigen Worte nur erahnen. So googelte ich zum Beispiel nach unserem Telefonat erst einmal den Begriff „Linkjuice“, denn ich war unsicher, was er damit genau meinte, als wir über die Themen Online-PR, Webseitenoptimierung und Linkaufbau auf Webseiten sprachen.

Warum ich dies hier schreibe? Aus einem einfachen Grund: Von vielen Selbstständigen wie Beratern, Trainern und Coaches weiß ich, dass es ihnen nach Gesprächen mit sogenannten Online-Marketing- und SEO-Experten oft ähnlich ergeht wie mir nach dem Gespräch mit dem Marketingleiter:

- Ihnen klingeln die Ohren und



Genehmigungsrechtlicher Vorrang für Klimaschutzprojekte?

Keine Energiewende ohne Beschleunigung der Genehmigungs- und Gerichtsverfahren

Bauprojekte haben in Deutschland einen langen genehmigungsrechtlichen Vorlauf. Bis ihre Umsetzung starten kann, vergehen Jahre – falls es denn überhaupt dazu kommt. Im Fall von Klimaschutzprojekten sind die Auswirkungen besonders verheerend, denn hier steht nicht nur die Innovationsfähigkeit Deutschlands auf dem Spiel, sondern auch die Energiewende. Wo liegen die Gründe für die langen Laufzeiten bei den Verwaltungsgerichten? Und wie können diese effektiv beschleunigt werden? Dieser Beitrag zeigt dazu einige Möglichkeiten auf.

Andrea Versteyl

Mit seinem „Brandbrief“ vom 7. April 2021 an das OVG Berlin-Brandenburg hat Elon Musk für sein Projekt einer Gigafabrik für Elektroautos in Grünheide / Brandenburg auf eine Beschleunigung des Genehmigungsverfahrens gedrängt.

Offiziell wurde das über die Medien veröffentlichte Schreiben als „Amicus Curiae Brief“ eingereicht, das heißt als indirektes Unterstützungsschreiben für die Klage der Deutschen Umwelthilfe gegen die Bundesrepublik Deutschland zur Umsetzung des Pariser Klimaschutzabkommens.

Begründet wird die Forderung nach weiterer Beschleunigung damit, dass eine Verzögerung von nur einem Monat zu über 1 Million Tonnen zusätzlicher CO₂-Emissionen führen werde. Das Ziel, nach maximal 20 Monaten nach der Standortentscheidung mit der Produktion zu beginnen, sei wegen des Klimawandels „schlichtweg notwendig“. Weiter heißt es, der deutsche Genehmigungsrahmen stehe allerdings „in direktem Gegensatz zu der wegen des Klimawandels notwendigen Dringlichkeit der Planung und Realisierung solcher Projekte“. Deshalb empfiehlt Tesla ein „Fast-Track“ für Genehmigungsverfahren bei Klimaschutzprojekten.

Wenn auch im eigenen Interesse, hat Tesla hiermit die dringend notwendige Diskussion um die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren angemahnt und den Blick der Öffentlichkeit und der Politik auf das Thema gelenkt.

Beschleunigung der Genehmigungsverfahren

Mit der 9. Bundesimmissionsschutzverordnung (BImSchV) und den Regelungen in den Fachplanungsgesetzen bzw. dem Verwaltungsverfahrensgesetz verfügen die Behörden über Verfahrens- und Fristenregelungen, die grundsätzlich geeignet sind, sowohl industrielle Projekte als auch Infrastrukturmaß-

nahmen zügig zu genehmigen. Entscheidend ist der Wille, diese Instrumente (wie z. B. zugunsten von Tesla) zu nutzen.

Unstrittig stellen etwa Leitungsbauprojekte mit Trassen von mehr als 100 Kilometern und der Vielzahl von Beteiligten besondere Herausforderungen dar. Nicht zuletzt durch den Einsatz externer Projektmanager können auch diese Herausforderungen de lege lata bewältigt werden.

Es verbleiben daher nur einige Optionen für weitere Beschleunigungsmaßnahmen durch den Gesetzgeber, deren Umsetzung in einer kommenden Legislatur realistisch wäre und noch so rechtzeitig kommen müsste, dass wesentliche Klimaschutzprojekte hiervon profitieren könnten.

1. Fachbehördenbeteiligung

Eine besondere Herausforderung stellen die Fachbehördenbeteiligung und die Beteiligung Träger öffentlicher Belange in Genehmigungsverfahren dar:

Nur einzelne Behörden setzen die Fristen der 9. BImSchV auch gegenüber Fachbehörden konsequent um. In den meisten Fällen ist zu beobachten, dass den Fachbehörden gesetzte Stellungnahmefristen aufgrund sogenannter Nachforderungen ins Leere laufen; auch heute noch werden die Anforderungen an die Prüffähigkeit der Unterlagen von der Frage der Genehmigungsfähigkeit nicht klar getrennt. Damit wird die Vollständigkeitsbestätigung zu einem wesentlichen Hindernis für die Beschleunigung, denn die Entscheidungsfristen des Bundesimmissionsschutzgesetzes werden erst mit dieser in Gang gesetzt.

Wesentliches Beschleunigungspotenzial liegt aber auch aufseiten der Vorhabenträger bei der Erstellung vollständiger und prüffähiger Anträge. Entscheidend hierfür ist die frühzeitige

Der deutsche Föderalismus – lähmender Dauerstreit oder lohnender Konflikt?

Der Föderalismus hat in Deutschland einen schweren Stand. Viele verbinden diese staatliche Struktur vorwiegend mit Unübersichtlichkeit, dauerhaftem Streit und schwieriger Kompromissfindung. Allerdings haben Föderalisten gegenüber Zentralstaaten einige entscheidende Vorteile, wenn es darum geht, der Verschiedenheit der Interessen in der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben gerecht zu werden. Der vorliegende Beitrag stellt die Vorzüge des Systems näher heraus.

Philipp Glinka

Das föderale System in Deutschland stößt regelmäßig auf eine geteilte öffentliche Meinung. Viele Bürger assoziieren damit insbesondere eine (zumeist negativ konnotierte) Unterschiedlichkeit, die nicht selten Anlass zum Vorwurf eines unübersichtlichen „Flickenteppichs“ gibt. Klagen über den Bildungsföderalismus prägen zum Beispiel die Debatte ebenso regelmäßig wie der politische Streit über die Aufgaben- und Lastenverteilung zwischen Bund und Ländern. Nicht wenige haben die zum Teil unterschiedlichen Vorgehensweisen der Länder während der Bekämpfung der Corona-Pandemie eher als Nach- denn als Vorteil der hiesigen Staatsorganisation empfunden (Behnke 2020: 9; im Folgenden zeigt Behnke jedoch auf, dass die föderale Struktur eher eine positive Rahmenbedingung für die Pandemiebekämpfung war). Und auch der verbreitete Eindruck einer Verantwortungsdiffusion zwischen den föderalen Ebenen trägt häufig zu einer negativen Wahrnehmung des Föderalismus bei.

Für föderale Strukturen gibt es gute Gründe

Die Vorzüge einer föderalen gegenüber einer zentralstaatlichen Ordnung werden dabei häufig übersehen. Darunter fällt zunächst einmal die gegenüber zentralistischen Systemen besondere Fähigkeit föderaler Systeme, Einheit und Vielfalt in ausgewogener Weise zu verbinden. Hierzu zählt, unterschiedliche kulturelle und mitunter sogar ethnische und sprachliche Gruppen unter einem Staatsgebilde zu vereinigen, ohne dass

diese Gruppen ihre Eigenheiten aufgeben müssen. Das Vorhandensein vergleichsweise weitreichender Kompetenzen auf dezentraler Ebene ermöglicht eine Gesetzgebung, die den jeweiligen regionalen Besonderheiten besser Rechnung tragen kann als ein Staat, in dem die Gestaltungskompetenz weitgehend oder vollständig zentralisiert ist. Beispiele aus der Praxis bilden etwa die Föderalisten Belgiens oder der Schweiz, wo die regionalen Eigenheiten in Kultur und Sprache besonders deutlich ausgeprägt sind. Auch im deutschen Föderalismus findet sich eine gewisse kulturelle und traditionelle Heterogenität, wenngleich in geringerem Maße.



Hinzu treten ökonomische Argumente, die für einen föderalen Staatsaufbau sprechen. Diese werden insbesondere im Rahmen der ökonomischen Theorie des Föderalismus erörtert. Bekannte Vertreter dieses Theoriegebäudes sind unter anderen Musgrave, Oates oder Olson, die den Staatsaufbau insbesondere aus dem Blickwinkel der ökonomischen Effizienz betrachteten. Eines der entscheidenden Kriterien der ökonomischen Föderalistentheorie ist das Prinzip der *fiskalischen Äquivalenz* (geprägt wurde der Begriff insbesondere von Olson 1969). Es beschreibt den aus ökonomischer Sicht anzustrebenden Zustand, dass der Kreis derjenigen, die von einer öffentlichen Leistung profitieren, dem Kreis jener entspricht, die für die Finanzierung dieser Leistung herangezogen werden. Kosten- und Nutzenträgerkreise sind in diesem Zustand also deckungsgleich. Ein öffentliches Schwimmbad, dessen Nutzen kaum

Die literarische Konfliktanalyse

Der Mensch in den Gedichten von Eugen Roth

Der deutsche Lyriker Eugen Roth wird geliebt für seine einzigartigen und unverwechselbaren Gedichte, in denen meist „ein Mensch“ im Mittelpunkt steht. Sein Humor basiert auf einer Grundtrauer und auf echter Liebe zu den Menschen. Ein tiefgründiges und einfühlsames Menschenbild, wie Roth es vermittelt, kann dabei helfen, Konflikte besser zu verstehen. Einige seiner Gedichte lassen sich auch sehr gut in Konfliktsituationen nutzen, um den Beteiligten die aktuelle Situation vor Augen zu führen, ohne sie zu verletzen.

Thomas Lapp

Eugen Roth war nach Kriegsdienst im Ersten Weltkrieg und einem Germanistikstudium zunächst als Journalist tätig, bis er von den Nationalsozialisten als „politisch unzuverlässig“ eingestuft wurde und seine Stelle verlor. Er versuchte sich als Dichter und veröffentlichte 1935 unter dem Titel *Ein Mensch* eine Sammlung, in der er Menschen und ihre Schwächen in heiteren, hintersinnigen Versen liebevoll und mit viel Sprachwitz unter die Lupe nahm, ohne verletzend oder herablassend zu wirken. Das Buch, das zuvor zehn Verlage abgelehnt hatten, wurde ein überraschender und überwältigender Erfolg für den Autor.

Feingefühl

*Ein Mensch siebt ein – und das ist wichtig:
Nichts ist ganz falsch und nichts ganz richtig.*

Die Ambivalenz, die aus diesem mit „Feingefühl“ überschriebenen Gedicht spricht, macht es zum idealen Ausgangspunkt bei der Erkundung der Gedichte von Eugen Roth im Zusammenhang mit Mediation und Konflikten. In einer Mediation geht es nicht um die Erforschung einer naturwissenschaftlichen bzw. objektiven und absoluten Wahrheit. Vielmehr stellen wir im Gespräch immer wieder fest, dass ein und dieselbe Situation von jedem teilnehmenden Menschen unterschiedlich wahrgenommen wird. Menschliche Erinnerung funktioniert nicht wie eine Filmkamera und die Darstellung eines Erlebnisses ist daher – wie im Gedicht beschrieben – nie eine vollständige, detailgetreue Wiedergabe des Geschehenen, aber auch niemals ganz falsch.

Sprichwörtliches

*Ein Mensch erkennt mit bitterm Zorn,
dass keine Rose ohne Dorn.
Doch muss ihn noch viel mehr erbosen,
dass sehr viel Dornen ohne Rosen.*

Eine andere Sichtweise auf die Ambivalenz der Welt zeigt dieses Gedicht. Der Mensch ist erbost, weil auch schöne Dinge, wie hier die Rosen, meist von weniger schönen bzw. sogar negativen Attributen, wie hier von Dornen, begleitet werden. Statt nun über die Frage zu diskutieren, ob das Glas halb voll oder halb leer sei, weist das Gedicht humorvoll darauf hin, dass es die negativen Seiten auch ohne die schönen gibt. So wie Karl Valentin sich auch bei Regen freut, weil es ja ohnehin regnet, fordert Eugen Roth hier den Menschen auf, sich von den Dornen nicht die Freude an den Rosen verderben zu lassen.

Briefe, die ihn nie erreichten

*Ein Mensch denkt oft mit stiller Liebe
An Briefe, die er gerne schriebe.
Zum Beispiel: „Herr! sofern Sie glauben,
Sie dürften alles sich erlauben,
So teil ich Ihnen hierdurch mit,
Dass der bewusste Eselstritt
Vollständig an mir abgeprallt –
Das Weitere sagt mein Rechtsanwalt!
Und wissen Sie, was Sie mich können? ...“
Wie herzlich wir dem Menschen gönnen,
An dem, was nie wir schreiben dürfen,
Herumzubasteln in Entwürfen.
Es macht den Zornigen sanft und kühl
Und schärft das deutsche Sprachgefühl.*

Wie gut kennen wir doch alle solche Situationen, in denen wir uns fürchterlich über andere Menschen und deren Verhalten ärgern, diesen Ärger aber aus verschiedenen Gründen nicht äußern können. Die Versuchung, die Wut schriftlich zu artikulieren, wird hier thematisiert. Allgemein wird häufig geraten, eine Nacht vergehen zu lassen, bevor man dies tut. Eugen Roth geht hier noch einen Schritt weiter und postuliert, dass allein

Eltern und Kinder im Dialog über Sexualität?

Miteinander reden, sich offen und ehrlich austauschen ist nicht immer leicht – zumal bei schwierigen Themen wie Liebe und Sexualität. Schließlich gehen solche Gespräche über einen reinen Informationsaustausch hinaus und erfordern einen sensiblen Umgang mit dem im Fokus stehenden Thema und seiner Bedeutung für den Dialogpartner. Ganz besonders gilt dies, wenn es sich dabei um das eigene Kind handelt. Behutsamkeit ist hier genauso gefragt wie die Überwindung eigener Ängste und Barrieren.

Kurt Starke

Mit seinen Eltern sollte man über alles sprechen können. Klar. Aber was ist „alles“? Gehört Sexuelles auch dazu? In vielen Elternhäusern ist das durchaus der Fall: Wenn die heranwachsenden Kinder fragen, bekommen sie eine Antwort, und wenn sie nicht fragen – manchmal auch. Oder es kommt zu einem mehr oder weniger lockeren Gedankenaustausch über dieses und jenes, auch über Sexualität. Auch vertrauliche Dialoge zu zweit sind nicht selten, ganz abgesehen davon, dass das einmalige Aufklärungsgespräch aus alten Zeiten seine Bedeutung verloren hat: Eltern wissen heute, dass ihre Kinder – nicht zuletzt durch das Internet – oftmals schon über mehr Informationen verfügen als sie selbst und es mit einer hochnotpeinlichen Aufklärung über das Kinderzeugen sowieso nicht getan ist.

An der Kommunikation hapert es häufig

Aber bei den so wichtigen Zweiergesprächen über Sexualität gibt es – statistisch gesehen – eine Schiefe, und zwar schon seit Jahrzehnten (Starke 2010: 200; BZgA 2010: 18): Väter sprechen nicht genauso häufig wie Mütter mit ihren Söhnen und gleich gar nicht mit ihren Töchtern über Sexualität.

Das zeigen die Ergebnisse von Befragungen unter 16- bis 18-jährigen Jugendlichen, denen folgende Sätze vorgelegt wurden: „Mit meiner Mutter konnte ich über alles sprechen, was Sexualität betraf.“ und „Mit meinem Vater konnte ich über alles sprechen, was Sexualität betraf.“ Nimmt man diejenigen, für die das in Antwortposition 1 (von 4) völlig zutrif, so zeigt sich im Jahr 2021 folgende Rangfolge:

Rang 1	Mutter ↔ Tochter	42 %
Rang 2	Mutter ↔ Sohn	33 %
Rang 3	Vater ↔ Sohn	32 %
Rang 4	Vater ↔ Tochter	16 %

Die gleiche Hierarchie findet sich, wenn man danach fragt, ob die Mutter beziehungsweise der Vater zum Wissen über Sexualität beigetragen haben (PARTNER 5 2021: 14). Die Bejahung der Frage ergibt folgende Rangfolge:

Rang 1	Mutter ↔ Tochter	42 %
Rang 2	Mutter ↔ Sohn	20 %
Rang 3	Vater ↔ Sohn	19 %
Rang 4	Vater ↔ Tochter	12 %

Das kommunikative Verhältnis insbesondere zwischen Vätern und Töchtern ist – was das Thema Sexualität betrifft – nach wie vor fragil und von Unsicherheiten begleitet. Sehr viele Väter entfallen als Wissensvermittler, Ratgeber, Gesprächspartner, zumal bei den Töchtern. Das zeigt auch die Abbildung, welche die kommunikative Leere im Elternhaus beim Thema Sexualität veranschaulicht.

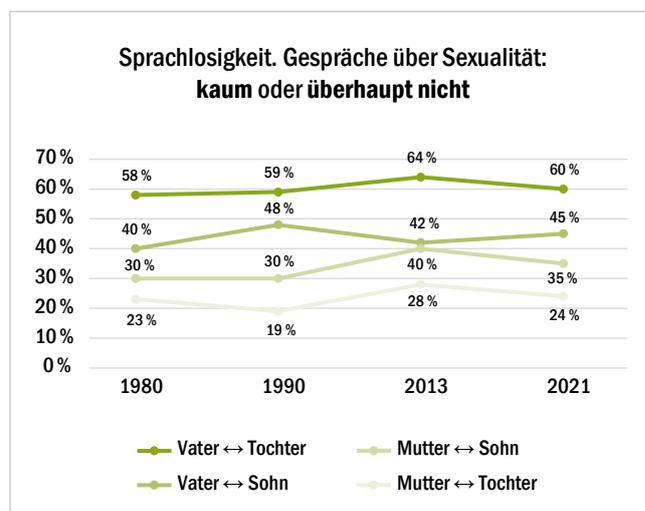


Abb.: Kommunikation in der Familie über Sexualität (Quelle: Datensätze aus Partnerstudien: Starke 2020: 55 ff., Starke 2010: 200 und PARTNER 5 2021).