

Die [REDACTED] **MEDIATION**

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung



Herrscher der Zeit



Gero Neugebauer:
Aus Alt mach Neu!
Wohin steuert die SPD?

Im Konflikt der Zeiten –
wie wir mit Zeitmangel
umgehen

Peer-Mediation
hinter Gittern

Stuttgarter Mediationsforum

Die Steinbeis-Tage
vom 24. bis 25. September 2018



www.mediationstage.de



Mit zahlreichen Experten für Konfliktbeilegung
im innerbetrieblichen sowie im sozialen Bereich

Steinbeis-Haus
für Management und
Technologie (SHMT)
Filderhauptstr. 142
70599 Stuttgart

Tel.: 0711 787 82 86 76
www.mediationstage.de

- ✓ **Seminare, Workshops und Trainings u. a.
zu den Themen:**
Fallsupervision, Interkulturelle Öffnung, IT-Recht
und Mediation, NLP-Methoden in Mediation,
Erbrechtsmediation – Einflüsse der EU-Erbrechts-
verordnung, Mediatorentraining u. v. m.
- ✓ u. a. mit Sosan Azad, Dr. Gernot Barth, Bernhard
Böhm, Ludger Dabrock, Dr. Thomas Lapp, Adrian
Schweizer

Ein Lob auf die Langsamkeit

„Ich habe keine Zeit, mich zu beeilen.“
Igor Strawinsky

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in den letzten Jahren beobachte ich ein interessantes Phänomen: Konfliktparteien können ihren Konflikt nicht lösen, weil sie aufgrund des Konflikts keine Zeit dazu finden. Die Auseinandersetzung bindet so viele Kapazitäten, dass für deren Lösung keine Energie mehr zur Verfügung steht. Eine Spirale: Durch die ausbleibende Konfliktklärung verschärft sich das Problem nicht selten. Und damit steht noch weniger Zeit zur Verfügung.

Selten fragen wir, wie viel Zeit in den Konflikt geflossen ist, meist aber danach, wie viel in dessen Lösung investiert werden muss. Können wir erwarten, dass ein vielleicht jahrelang bestehender Konflikt in wenigen Stunden geklärt wird?

Natürlich hat das Streben nach Optimierung auch Verfahren der alternativen Konfliktlösung erfasst. Für die Mediation scheint es sogar eine der zentralen Werbebotschaften zu sein. Dabei lohnt ein Blick in die Geschichte. Schon dem ältesten bekannten schriftlichen Friedensschluss, dem Ägyptisch-Hethitischen Friedensvertrag aus der Zeit um 1259 v. Chr. gingen langwierige Verhandlungen voraus.

Gut 2800 Jahre später dauerten die westfälischen Friedensverhandlungen fast sieben Jahre von 1641 bis 1648, um den Dreißigjährigen Krieg zu beenden. Dabei benötigten die Parteien vier Jahre bis 1645, ehe sie sich über Formalien wie Teilnehmerkreis, Pässe, Vollmachten, Zeremoniell etc. geeinigt hatten und mit den eigentlichen Verhandlungen begonnen wurde.

Konfliktlösung braucht ihre Zeit. Denn sie erfordert Zuhören und Verstehen.

So wie ein kleines Mädchen, das eines Tages in einem Amphitheater auftauchte und Menschen durch Zuhören Trost spendete. Sie konnte zuhören in einer Welt, in der den Menschen die Zeit gestohlen wurde. Die Rede ist natürlich von Momo. So brachte sie Menschen auf „gescheite Gedanken nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte – nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie in ihm plötzlich Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten“ (aus Michael Ende, Momo, 1973).

Sich Zeit nehmen und einander Zuhören eröffnet neue Wege und kann für die „Mühen“ der Konfliktklärung entschädigen. Es ist keine „verlorene“ Zeit.

Um Sie zu ermutigen, sich einfach mal Zeit zu nehmen, schenken wir Ihnen in dieser Ausgabe eine leere weiße Seite. Gönnen Sie sich an dieser Stelle eine ruhige Minute, lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf, malen Sie, wozu Sie gerade Lust haben, oder schreiben Sie auf, was Sie bewegt. Wir wünschen Ihnen Zeit und Muße beim Lesen in unserem aktuellen Heft.

Mit herzlichen Grüßen aus Leipzig

Bernhard Böh

„Konfliktlösung braucht ihre Zeit.
Denn sie erfordert Zuhören und Verstehen.“



Die Herausgeber PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böh, MM

INHALT

IMPULSE

- 6 **Der politische Standpunkt**
Aus Alt mach Neu!
Anmerkungen zur Erneuerung der SPD
Gero Neugebauer
- 10 **Peer-Mediation hinter Gittern**
Interview von Robert Glunz
- 13 **„Clever streiten für Kids“ –**
ein Projekt an deutschen Grundschulen
Deutsche Stiftung Mediation

SCHWERPUNKT

- 16 **Schwerpunkt: Herrscher der Zeit**
- 17 **Im Konflikt der Zeiten**
Frank Michael Orthey
- 22 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Zeitperspektiven der Mediation
Klaus Harnack
- 24 **Über die unterschiedliche Wahrnehmung von Zeit**
Wo die Uhren langsamer gehen
Michael Gorges
- 28 **Die Zeitdimensionen der Mediation**
Bernd M. Wittschier
- 31 **Der Zeitablauf als (Verjähungs-)Risiko**
im Mediationsverfahren
Bernhard Klose
- 34 **Alle Zeit der Welt? –**
Was man mit Zeitmanagement erreichen kann
Thomas Schaber
- 38 **Mit der *Zeit* gehen oder mit der Zeit *gehen*?**
Coaching im digitalen Zeitalter
Uwe Reusche

METHODIK

- 44 **Gibt es rhetorische Fragen?**
Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!
Bernhard Böhm



17 | IM KONFLIKT DER ZEITEN



24 | WO DIE UHREN LANGSAMER GEHEN

46 | Das Forschungstelegramm

48 | Erben mit Bedacht, dank Erbmediation
Christian Heuser

WIRTSCHAFT

52 | Bei Krisen einen kühlen Kopf bewahren
Dierk Rommel

FAMILIE

54 | Schwanger mit 17 – Studium und Karriere passé?
Kurt Starke

KULTUR

56 | Wotan, erwache – Richard Wagners *Rheingold*
Thomas Lapp

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

58 | Menschen brauchen Auszeiten – auch Unternehmer
Bernhard Kuntz

61 | Aufgabe „Relaxen und sich erholen“ – 14 Urlaubstipps
Sabine Prohaska

RECHT

62 | Wenn der Anwalt nicht aufklärt
Reiner Ponschab

65 | Zur Haftung anwaltlicher Mediatoren
Sind Anwaltsmediatoren um den Schlaf gebracht?
Burkhard Zaubel

68 | Freiwillige Gütestellen: Wir machen Berlin Beine
Stefan Grüll und Bernhard Böhm

MEDIATION INTERKULTURELL

71 | INTERmédiés – die erste französische
Fachzeitschrift für Mediation
Christel Schirmer

SPORT

72 | Höhere Leistungen dank Selbstregulation –
nicht nur im Sport
Rolf Frester

LITERATUR

76 | Malen Sie den Weg zur Lösung!
Peter Stimpfle

MEDIATION AKTUELL

77 | Leserpost | Zur angemessenen Honorierung des Mediators

80 | Was gibt es Neues?

81 | Impressum | Ausblick

VERANSTALTUNGEN

82 | Veranstaltungskalender



58

MENSCHEN BRAUCHEN AUSZEITEN –
AUCH UNTERNEHMER

Der politische Standpunkt

Aus Alt mach Neu!

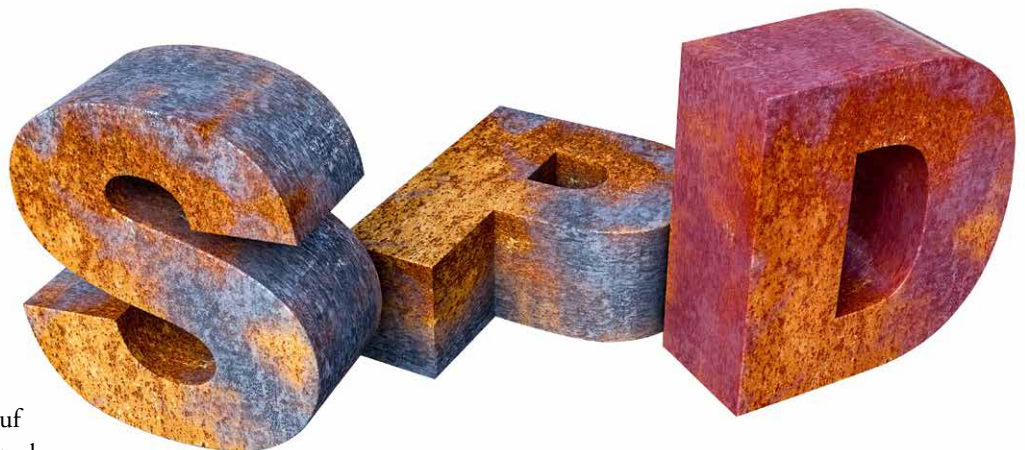
Anmerkungen zur Erneuerung der SPD

Was Mitgliederzahlen und Wahlergebnisse betrifft, geht es für die SPD seit Jahren nur in eine Richtung: abwärts! Immer weniger Menschen schenken der Partei ihr Vertrauen, fühlen sich von den Sozialdemokraten nicht mehr vertreten. Bei der letzten Bundestagswahl erreichte die Partei das schlechteste Ergebnis ihrer Geschichte. Offenbar hat die SPD den Zug der Zeit verpasst. Doch mit welchen Konzepten und welcher Politik kann das Vertrauen der Bürger zurückgewonnen werden? Eine Frage, über die innerhalb der Partei derzeit heftig diskutiert wird.

Gero Neugebauer

Als nach einem schlechten Wahlergebnis der SPD Überlegungen über eine Erneuerung angestellt wurden, hieß es unter anderem: Die SPD sollte sich als Volkspartei „programmatisch sowie in der sozialen Struktur ihrer Mitgliedschaft und ihrer Wählerschaft“ erneuern, ihre Politik auf die „Stärkung des Zusammenhalts der Gesellschaft“ konzentrieren, die Organisation erneuern sowie die Kommunikationsstrukturen den neuen Online-Bedingungen anpassen. – Liest sich ganz aktuell, stammt aber aus dem Januar 2010. Viel passierte im Anschluss nicht und das Ergebnis der Bundestagswahl 2013 war nur geringfügig besser. Wie schon 2005 ging die SPD wieder eine Koalition mit der Union ein und konzentrierte sich auf die Regierungsarbeit; die Erneuerung blieb aus. Die Folgen zeigten sich im Ergebnis der SPD im Wahljahr 2017:

- Die gesellschaftliche Verankerung der Partei war fortlaufend schwächer geworden. Sowohl die Mitgliederzahlen (1996: 792.773, 2006: 561.239, 2016: 432.000) als auch die Wahlergebnisse (1998: 40,9%, 2009: 23,0%, 2017: 20,5%) waren gesunken,
- innerparteiliche Diskussionen über eine neue programmatische Orientierung und Grundlegung der Parteipolitik waren ohne nachhaltige Ergebnisse geblieben und
- alternative politische Angebote nicht gemacht worden,
- die innerparteiliche politische Kultur, im Besonderen die Beziehungen zwischen den Mitgliedern und der Führung sowie innerhalb der Führung, hatte erhebliche Mängel und
- der seit 2009 amtierende Vorsitzende, der sich weder 2013 noch 2017 getraut hatte, als Kanzlerkandidat anzutreten,



hatte durch seinen Verzicht auf eine kalkulierte Konfliktstrategie die Erfolge der Regierungsarbeit der SPD der Kanzlerin überlassen.

Als – zu spät für eine erfolgreiche Kampagne 2017 – ein neuer und anfänglich begeistert gefeierter Kandidat nominiert und ihm zugetraut wurde, die Partei zu einem Sieg bei der Bundestagswahl zu führen, wurde zugleich die Hoffnung geäußert, damit beginne – oder das sei bereits schon – die Erneuerung der SPD. Ein grandioser Irrtum!

Tabula rasa oder weiter wie bisher?

Nach der Wahl wurde der Gang in die Opposition angekündigt und mit der Ansage verknüpft, dass nun auf der Grundlage der Analyse der letzten Wahlergebnisse eine Erneuerung der SPD erfolgen solle. Es müsse verhindert werden, dass die Partei politisch bedeutungslos wird. Noch vor den Analysen wurden Papiere mit Erkenntnissen und Urteilen publiziert, ohne dass die Verfasser ihre eigenen Fehler thematisierten. Gelegentlich entstand der Eindruck, es würde ausreichen, im Haus SPD die Räume zu streichen oder neu zu tapezieren; wenige plädierten für einen Neubau. In der Kampagne um eine erneute schwarz-rote Koalition argumentierten die einen, gute Regierungsarbeit

„Clever streiten für Kids“ – ein Projekt an deutschen Grundschulen

Im Jahr 2017 startete die Deutsche Stiftung Mediation ihr Sonderprojekt „Mediation als Haltung“ mit dem Projektteil für Grundschulen „Clever streiten für Kids“. Über dieses Vorhaben und den Einsatz von Mediation im Schulalltag berichtet der folgende Beitrag.

Deutsche Stiftung Mediation

Konflikte unter Schülern und zwischen Lehrern und Schülern gehören zum Schulalltag wie Kreide und Tafel. Für Kinder ist Gewalt dabei häufig das einzige Mittel, um auf Probleme zu reagieren. Nicht, weil sie Gewalt gut finden, sondern weil sie keine andere Möglichkeit sehen. Sie lernen von Erwachsenen und aus den Medien, dass man um des eigenen Vorteils willen andere rüde und schroff wegschieben kann. Sie erleben, dass mit Gewalt viel erreicht wird, und sie wollen in ihrer Peergroup nicht als schwach angesehen und abgestempelt werden.

Erste Erfahrungen von Mediatoren an Grundschulen

Viele Mediatoren der Deutschen Stiftung Mediation sind seit Herbst 2017, dem Start des Sonderprojekts „Clever streiten für Kids“, bundesweit an Grundschulen im Einsatz, unterstützen die Lehrkräfte in den Unterrichtseinheiten „Umgang miteinander im Streit“ und sammeln Erfahrungen, wie Konflikte an Schulen auftreten, gehandhabt und gelöst werden. Sie bekommen ein Gefühl dafür, was die Schüler bewegt und in welchem Ausmaß Konflikte zur Realität an Grundschulen gehören – und sie spüren die Verzweiflung und Hilflosigkeit mancher Lehrkraft.

Schnell ist deutlich geworden, dass Kinder sehr wohl in der Lage sind, sich in Konflikten konstruktiv zu verhalten, ihre Probleme untereinander zu regeln und gemeinsam deeskalierende Lösungen zu finden. Dazu benötigen sie jedoch Raum und die Möglichkeit, eigene Potenziale erkennen und entfalten zu können. Sie erarbeiten gerne gemeinsam Regeln und fühlen sich anerkannt und gesehen, wenn ihnen die Regeln nicht von Erwachsenen vorgegeben werden, sondern sie diese in Eigenregie aufstellen dürfen. Dann sind sie auf Augenhöhe mit den Erwachsenen, können diese als Unterstützer „akzeptieren“ und sind dankbar, mit Fragen auf sie zurückgreifen zu können.



Bildquelle: fotolia.com/LIGHTFIELD STUDIOS

Zum Projekt „Clever streiten für Kids“

Zu Beginn der Sommerferien 2017 startete die Deutsche Stiftung Mediation ihr Sonderprojekt „Mediation als Haltung“, das unter anderem den Projektteil „Clever streiten für Kids“ („CsfK“) beinhaltet.

„CsfK“ bietet Konzepte und Materialien für Lehrkräfte, um eine 45- bis 90-minütige Unterrichtseinheit in der 3. oder 4. Grundschulklasse zu gestalten. Mit leichten Abwandlungen kann dieser Projektteil auch in den ersten zwei Grundschulklassen angewandt werden.

Die Inhalte werden den Lehrkräften in eigens dafür zusammengestellten Mappen kostenlos zur Verfügung gestellt:

- ein Handbuch, welches das Lehrerkonzept und mediative Details erläutert,
- zwei Storyboards, eines für das Lehrerzimmer bzw. den Elternabend und eines für das Klassenzimmer,
- fünf Konfliktkarten für ein Rollenspiel mit den Kids im Klassenzimmer.

1. Auflage im Sommer 2017: 250 Stück (im Herbst 2017 bereits vergriffen). Inzwischen Überarbeitung der Unterlagen unter Berücksichtigung angesprochener Wünsche und Ideen der Lehrer. Neuaufgabe: „Clever streiten für Kids 2.0“, erhältlich seit März 2018.

- Schwerpunkt -

Herrscher der Zeit

Zeit - eine wertvolle Ressource, beruflich und privat sowieso. Zeit steht immer in einem starken Zusammenhang mit dem Individuum. Denn sie ist begrenzt. Mit wem verbringe ich meine (Lebens-)Zeit? Und was fange ich damit an? Das sind Fragen, die viel über eine Person aussagen, über ihre Interessen, ihre Träume und Wünsche - die Vorstellung vom „richtigen“ Leben.

„Zeit ist das, was man an der Uhr abliest“, sagte der deutsche Physiker Albert Einstein (1879-1955) - eine zweifellos sehr rationale Aussage. Denn die Zeit ist nicht immer gleich, jedenfalls fühlt es sich nicht so an. Manchmal scheint sie wie im Flug zu vergehen, manchmal ist sie zäh wie ein alter Kaugummi. Unser Zeitempfinden ist stark geprägt von Emotionen, Werten und kulturellen Erfahrungen. Und im Wirtschaftsleben ist Zeit die wichtigste Ressource überhaupt. Gehen Sie gemeinsam mit uns auf Entdeckungsreise und werfen Sie einen Blick auf das facettenreiche Thema „Zeit“. Sie werden die Ihrige nicht verschwenden - versprochen.



Im Konflikt der Zeiten

Was ist Zeit? Ausgehend von dieser Frage beschreibt der Artikel, wie sich unser Verständnis von Zeit über die Zeiten entwickelt hat. Wie wir in den Konflikt der Zeiten geraten sind, warum wir uns unter Zeitdruck wähnen und ständig unter Zeitmangel sowie Unterbrechungen leiden. Und er zeigt auf, was wir angesichts dieser Überforderungen in den unterschiedlichen Zeitdimensionen tun können.

Frank Michael Orthey

Was ist Zeit?

Am einfachsten und beachtlich schlicht ist die Antwort der Germanisten auf diese große Frage. Sie antworten mit der Inbrunst der Wissenden: „Ein einsilbiges Substantiv!“ Andere haben die Frage offengelassen. Der Kirchenlehrer Augustinus (354–430 n. Chr.) gab zu, dass er wohl wisse, was Zeit sei – solange er nicht gefragt werde. Wollte er es aber erklären, habe er keine Ahnung mehr. Der Soziologe Niklas Luhmann bezweifelt, ob irgendein Begriff von Zeit, der über das bloße Faktum des Sichänderns hinausgreife, sinnvoll festgelegt werden könne (Luhmann 1993: 70). Diese Annahme bestätigt auch die moderne Physik, auf den Punkt gebracht von Harald Lesch: „Zeit ist Veränderung – dies ist die tiefste Erkenntnis, die die Physik zur Betrachtung der Welt beitragen kann“ (Geißler/Geißler 2015: 39).

Es ist also so eine Sache mit den Antworten auf die große Frage. So eindeutig ist es nämlich nicht, dass es die Zeit ist, die wir erleben oder erleiden oder genießen oder verplempern. Die Zeit

gibt es nur im Plural. Es gibt Arbeits- und Freizeit, Mittagszeit, Sommer- und Winterzeit, Zeit zum Gehen, zum Verweilen, Zeit zum Lesen, Zeitnot und Zeitwohlstand. Eine Vielfalt von Zeiten mit ganz unterschiedlichen Qualitäten, die dadurch definiert werden, wie wir sie erleben und benennen. Qualitäten, um die wir im Konflikt der vielen zeitlichen Möglichkeiten oft ringen.

Heute ist morgen schon gestern

Zeit ist damit *relativ*, und sie ist *subjektiv*, abhängig vom Beobachter. Insofern ist sie eine Erfindung solcher Beobachter, um das Nacheinander zu ordnen. Diese brauchen eine Vorstellung, einen „Sinnhorizont“ (Luhmann) oder als Menschengruppe einen „Bezugsrahmen“ (Elias 1988: 43), eine für sie brauchbare Konstruktion zur Selbstverortung und zum Vergleich im Lauf der Dinge. So entsteht unsere jeweilige „Wirklichkeit“ im augenblicklichen Unterschied von Vergangenheit und Zukunft. Das erleben wir als „Gegenwart“. Und nennen es Zeit. Und beklagen uns oft, dass zu wenig davon da ist. Dass die Zeit so wahrgenommen wird, offenbart zeitliche Konfliktlagen

anhand des Möglichkeitsüberschusses, fungiert aber auch als Statussymbol der Privilegierten, Angesehenen und Erfolgreichen. „Tut mir leid, keine Zeit!“ Diese Floskel vermittelt vor allem *Zugehörigkeit zur Gemeinschaft der Geheitzten*, zu denjenigen, die sich verausgaben, die alles geben. Wer auch „keine Zeit“ hat, der- oder diejenige ist drinnen, gehört dazu. Wer dagegen Zeit hat, macht sich verdächtig, gehört nicht dazu, ist draußen. Das wohlthuende Gefühl der Zugehörigkeit lassen sich heute viele Zeitgenossen einige Zeitnotstände kosten.



Die wissenschaftliche Kolumne

Zeitperspektiven der Mediation

Zeit ist ein sehr subjektiver Aspekt unseres Lebens. Jeder Mensch nimmt sie anders wahr: Für den einen vergeht die Zeit rasend schnell, für den anderen quälend langsam. Manche denken häufig an die Vergangenheit, andere leben ganz im Hier und Jetzt und wiederum andere träumen sich gern in eine ferne Zukunft. Diese unterschiedlichen Perspektiven spielen auch für die Konfliktlösung eine wichtige Rolle.

Klaus Harnack

Wenn die Gegenwart über die Vergangenheit zu Gericht zu sitzen versucht, wird sie die Zukunft verlieren.

(Winston Churchill, 1874–1965)

Sie kennt nur eine Richtung, beschreibt das Nacheinander von Ereignissen und ist seit Einstein auch noch relativ – die Zeit. Zur Kategorisierung dienen uns die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft, die sich in ihrer Ausdehnung grundlegend voneinander unterscheiden: So bescheinigen Astrophysiker der Vergangenheit, ausgehend vom Urknall, ein Alter von circa 13,8 Milliarden Jahren, die Psychologen vermessen die subjektive Gegenwart mit einer Zeitspanne von circa drei Sekunden (White 2017) und die Mediatoren beziehen ihre Arbeit auf den in seiner Ausdehnung unbestimmten Abschnitt der Zukunft.

Neben der Zukunft spielt in der Mediation die Zeit generell eine zentrale Rolle. Nicht nur, weil sie angeblich alle Wunden heilt oder weil „die Zeit dazwischen“, die Pausen der Mediation, sich so oft als besonders wertvoll herausstellen. Sie ist deswegen so wichtig, weil die Zeit ein wesentlicher referenzieller Rahmen für die Weltsicht der Medianten darstellt und somit ein Grundpfeiler der Konfliktbearbeitung ist.

Um die unterschiedlichen Zeitperspektiven der Medianten für die Mediation nutzen zu können, möchte ich Ihnen im Folgenden eine sinnvolle Kategorisierung des renommierten Sozialpsychologen Philip Zimbardo vorstellen, der vor einigen Jahren zusammen mit seinem Kollegen John Boyd in dem Buch *The Time Paradox: The New Psychology of Time that Will Change Your Life* (Die neue Psychologie der Zeit und wie sie Ihr Leben verändern wird, 2009) eine einfache, aber

dennoch nützliche Systematik dieser Zeitperspektiven zusammengetragen hat.

Die Sicht auf die Zeit

Diese Systematik vertieft und schärft unsere Vorstellung um die Zusammenhänge zwischen Zeitperspektive und Konfliktverhalten. So sind zum Beispiel Schuld und Rache hauptsächlich auf die Vergangenheit gerichtet, Impulsivität findet ihren Bezug in der Gegenwart und die Hoffnung schaut auf die Zukunft.

Die Klassifikation von Zimbardo und Boyle (1999) dient dazu, die intuitive Vorstellung, dass bestimmte Gefühle, Haltungen und Absichten sich auf unterschiedliche Zeiten beziehen, weiter zu differenzieren. Sie unterscheidet im Wesentlichen zwischen fünf Zeitperspektiven: der negativen und positiven Vergangenheitsperspektive, dem fatalistischen und dem hedonistischen Gegenwartsbezug und der gestalterischen Zukunftsperspektive.



Über die unterschiedliche Wahrnehmung von Zeit

Wo die Uhren langsamer gehen

Zeit ist nicht gleich Zeit. In vielen Kulturen wird sie anders wahrgenommen als in unserer modernen westlich orientierten Gesellschaft. Bereits in Europa erleben wir, wie regional unterschiedlich der Umgang mit Zeit sein kann. Wie eine Gesellschaft Zeit erlebt und welche Bedeutung sie im Alltag der Menschen hat, bestimmen im Wesentlichen zwei Faktoren: die Umwelt und die Kultur.

Michael Gorges

In Europa ist Warten verpönt, in Afrika und vielen Teilen der Welt gehört Geduld zum Alltag und ist so selbstverständlich wie in der Schlange zu stehen oder wie der nächste tropische Regenschauer. Wir setzen Warten mit Untätigkeit und Verschwendung der Ressource Zeit gleich, weil wir Zeit häufig mit Geld assoziieren. Die Aussage „Time is money“ des amerikanischen Politikers und Erfinders Benjamin Franklin (1706–1790) steht am Beginn der kapitalistischen Produktionsweise. Begriffe wie Effizienz, Zukunftsorientierung, Perfektionismus, um nur wenige zu nennen, repräsentieren ein westlich geprägtes Zeitverständnis, den sparsamen Umgang mit Zeit und zugleich deren maximale Ausbeutung. In wirtschaftlich weniger entwickelten, teils noch agrarischen Gesellschaften in Afrika und Asien hat Zeit noch eine völlig andere Bedeutung. Das Zeitverständnis und wie Menschen mit ihr umgehen, ist dort viel stärker von kulturellen und klimatischen Konstanten beeinflusst als bei uns. Menschen in diesen Kulturen leben in der Ereigniszeit. Was lässt sich aus der gesellschaftlichen Einstellung zur Zeit über den Zustand einer Kultur ablesen?

Planungszeit versus Ereigniszeit

Wir leben in einer modernen Gesellschaft, in der es wichtig ist, Zeit genau zu nehmen. Für Menschen in der westlichen Welt sind Termine, feste Arbeitszeiten und -abläufe, sind Fristen



und Zeiterfassungssysteme, exakte Planungen oder Zielvereinbarungsgespräche von übergeordneter Bedeutung. Uhren und Kalender, elektronische Planungssysteme, bestimmen unseren Alltag und unser Arbeitsleben. Das gibt uns Sicherheit und gewährleistet den reibungslosen Ablauf von Geschäftsprozessen. Das Zauberwort heißt Zeitmanagement und ist ein Phänomen des industriellen Zeitalters. Zeit ist nicht einfach nur da, sondern muss unter Kontrolle gebracht, „gemanagt“, werden. Umgekehrt reduzieren Zeitplanungssysteme die Fähigkeit,

Schon gewusst?

Schnell versus langsam – wo dreht sich die Welt schneller?

Um herauszufinden, wie die Menschen in unterschiedlichen Ländern hinsichtlich Zeitempfinden und Lebenstempo ticken, bediente sich der amerikanische Psychologe Robert Levine dreier Methoden, die auf den ersten Blick simpel erscheinen, aber doch einen Sinn ergeben: Er prüfte, wie schnell ausgewählte Menschen in der Mittagszeit auf einem Abschnitt von 20 Metern laufen, wie lange es dauert, auf der Post eine Standardbriefmarke plus Wechselgeld zu erhalten, und ob die Uhren an 15 Bankgebäuden der Metropole des jeweiligen Landes genau eingestellt waren. Die schnellsten Menschen der Welt leben in Nordamerika, Nordeuropa und Asien, so das Ergebnis des Wissenschaftlers. Die langsamsten in den Ländern der dritten Welt, vor allem in Mittel- und Südamerika sowie dem Nahen Osten. Deutschland landete in der Rangliste auf Platz 3.

Quelle: Levine, Robert (2001): Eine Landkarte der Kulturen. Wie Kulturen mit Zeit umgehen. München: Piper, S. 38.

Die Zeitdimensionen der Mediation

Der Faktor Zeit spielt in allen Mediationen eine wichtige Rolle: als Ursache für einen Konflikt, als verrinnende Zeit, die für die Mediation zur Verfügung steht, als Zeitgewinn, den sich die Auftraggeber versprechen. Aber das sind längst nicht alle Dimensionen, die der Mediator im Blick haben sollte.

Bernd M. Wittschier

In jeder Mediation wirken mehrere Zeitdimensionen mit, die vom Mediator berücksichtigt werden müssen. So kann Zeit ein Teil sowohl des Konflikts als auch der Lösung sein. Die erfolgreiche Durchführung des Mediationsprozesses setzt Projekt- und Zeitmanagementkenntnisse aufseiten des Mediators voraus. Gelingt der Konsens am runden Mediationstisch, wandelt sich die in den Vermittlungsprozess investierte Zeit in Zeitgewinn für die Beteiligten und das Unternehmen um:

Die Teilnehmer konzentrieren sich wieder auf das Wesentliche, weil Konfliktennergie als Leistungsenergie zur Verfügung steht.

Der Mediationsprozess beansprucht Zeit, er ist unterteilt in mehrere Mediationssitzungen und zeitliche Abschnitte. Darum gehört Zeitmanagement zum Handwerkszeug des Mediators. Und Mediation braucht Zeit, um ihre produktive Wirkung auch entfalten zu können. Insbesondere bei der Wirtschaftsmediation versprechen sich die Auftraggeber von dem Verfahren zudem einen Zeitgewinn: Eine Konfliktschärfung etwa soll dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter endlich wieder auf die Aufgabenerledigung fokussieren können. Die Beachtung all dieser Zeitdimensionen wird vom Mediator verlangt – und dann gibt es da noch jene Eigenzeit der Mediation, die zur Entstehung eines besonderen Mediationsrhythmus führt. Im Folgenden sollen diese verschiedenen Dimensionen der Zeit beleuchtet werden.

Zeit als Konfliktzünder

Zwei Mitarbeiter tragen einen Beziehungskonflikt aus, weil der eine ständig zu spät kommt – er hat seine Zeit nicht im Griff. Oder: Ein Machtkonflikt droht zu eskalieren, weil der Vorgesetzte seine hierarchische Position ausnutzt, um Mitarbeiter zu disziplinieren, indem er seine Meetings bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag ausdehnt und so Kollegen und Mitarbeiter unter Zeitdruck setzt. Hinzu kommt: Zeit ist in Firmen und am Arbeitsplatz eine knappe Ressource, um die häufig so inten-

siv gekämpft wird, dass Auseinandersetzungen die Folge sind. Wenn ein Kundenprojekt drängt und alle Beteiligten in Hektik verfallen, verstärkt dies bereits bestehende Konflikte immens.



Die Beispiele zeigen: Der Faktor Zeit beeinflusst die meisten Konflikte, die durch Mediation einer Lösung zugeführt werden sollen.

Ein Mediator sollte daher die Zeit als oft schwer identifizierbare, weil nicht immer sofort erkennbare Konfliktursache analysieren können. In Firmen

gibt es häufig ein Spannungsfeld zwischen wirtschaftlichem Beschleunigungsdruck – Dinge müssen in bestimmten Zeitintervallen und unter Termindruck erledigt werden – und individuellem menschlichem Umgang mit der Zeit. Der eine Kollege arbeitet gern unter Zeitdruck, der andere mag dies gar nicht, er benötigt ein entspanntes Verhältnis zur Zeit und will sein Aufgabe überpünktlich erledigen. Dieses Spannungsfeld von Termindruck, Zeitempennung und Zeitknappheit muss der Mediator einschätzen und auflösen können.



Zeit-Praxistipps für Mediatoren

- Durch den Zeitfaktor entstehen mehrere ambivalente Spannungsfelder.
- Zeit nimmt in den meisten Konflikten eine elementare Rolle ein, die Sie bei der Konfliktlösung beachten müssen.
- Mediation benötigt einen Zeitplan mit verbindlichen Angaben zu den zeitlichen Umfängen der einzelnen Phasen und Sitzungen. Darum sollten Sie über Zeitmanagementkompetenzen verfügen.
- Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Planung und Durchführung von Projekten.
- Bereits bei der Auftragsklärung sollten Sie Reaktionsmöglichkeiten für den Fall zeitlicher Verzögerungen festlegen, um dem Auftraggeber Planungssicherheit zu geben.
- Haben Sie den Mut, den materiellen und immateriellen Zeitgewinn aufzuzeigen, den die Mediation für Unternehmen und Teilnehmer bedeutet: „Investiere Zeit, um Zeit zu gewinnen!“
- Gehen Sie auf die zeitliche Eigendynamik ein, die jede Mediation entwickelt.

die Mediation doch mehr Zeit frisst als geplant und der Auftraggeber auf die Einhaltung des Zeitplanes pocht, sollte der Mediator diesen Nutzen der Mediation verdeutlichen.

Durch Mediationszeit zum aufleuchtenden Wir

Mediation ist immer auch Selbstreflexion der Beteiligten, also eine Form der inneren Mediation. Wer im Mediationsprozess steht, muss sich zuallererst mit sich selbst auseinandersetzen, eigene Widersprüche erkennen, Glaubenssätze überprüfen und sich mit seinem „inneren Team“ beschäftigen. All dies lässt sich nicht immer zeitlich exakt planen und in ein Zeitkorsett schnüren – darum sollte der Mediator die Vorteile artikulieren, die entstehen, wenn sich infolge der Mediation zwischen zerstrittenen Konfliktparteien Gegnerschaft auflöst und wieder so etwas wie ein partnerschaftliches und gemeinsames Wir aufleuchtet.

Mediation ist Zeit – die Eigenzeit der Mediation

Zur Lösung von Konflikten mithilfe einer Mediation ist ein rationales und intuitiv-kreatives Vorgehen notwendig. Konflikte sind nie allein auf der verstandesmäßigen Ebene lösbar – darum sind im Mediationsprozess Gefühle Tatsachen. Dabei etabliert sich oft ein eigener Rhythmus: Indem sich Menschen ihrem Gegenüber öffnen, wieder ins Gespräch kommen und Regeln für eine partnerschaftlich orientierte Kommunikation aufstellen, entwickelt sich mit der Eigenzeit der Mediation eine Zeitdimension, die sich nicht in Zahlen ausdrücken lässt. Für den Mediator ist die Kenntnis dieser Dynamik noch wichtiger als die Beherrschung der Zeitmanagementtechniken.

Nach einer Mediation haben die Beteiligten ihr eigenes Tempo für Konsensumsetzung, Kommunikationsabläufe, Entscheidungsfindung und Kooperation gefunden – unter den realen Bedingungen eines Unternehmens, das der Erreichung unternehmerischer Ziele verpflichtet ist. Die in den Vermittlungsprozess investierte Zeit wird so rasch aufgeholt und in einen Zeitgewinn transformiert.

Literatur

- Wittschier, Bernd M. (2002): 30 Minuten für erfolgreiche Mediation im Unternehmen. Offenbach: GABAL.
- Wittschier, Bernd M. (2000): Konfliktzünder Zeit. Wirtschaftsmediation in der Praxis. Wiesbaden: Gabler.

Dr. Bernd M. Wittschier

4 • 2 • 3 Beratung und Training für die Wirtschaft in Erfstadt. Experte für Wirtschaftsmediation, Persönlichkeitsentwicklung, Selbstreflexion, Coaching, kreative Konfliktlösungen und Führungsfragen.
Weitere Informationen: www.423gmbh.de.



Der Zeitablauf als (Verjährungs-)Risiko im Mediationsverfahren

Viele Motive können der Anlass dafür sein, eine Streitige Auseinandersetzung mithilfe einer Mediation zu lösen. Eines davon ist die Zeit. Welche Rolle sie in einem Mediationsverfahren spielen kann, und welche juristischen Aspekte dabei zu beachten sind, beschreibt der folgende Beitrag.

Bernhard Klose

Mit einer Mediation ist häufig der Wunsch nach einer Zeiterparnis verbunden. Man geht davon aus, dass sich ein Konflikt mediativ schneller klären lässt als in einem Gerichtsverfahren. Es besteht jedoch auch die Gefahr, dass bei einer Mediation (zu viel) Zeit verrinnt und umstrittene Ansprüche wegen des Zeitablaufs verjähren und damit nicht mehr durchsetzbar, also wertlos werden. Wäre diese Gefahr unabwendbar, würde die Mediation dadurch erheblich an Attraktivität verlieren.

Zeitliche Risiken

Bei aller hoffnungsvollen Erwartung einer einvernehmlichen Lösung als Ergebnis einer Mediation ist das Scheitern ein bis zu deren erfolgreichem Abschluss fortbestehendes Risiko. Ein Zwang zur Einigung ist der Mediation fremd. Um sie unbefangenen und ohne Zeitdruck führen zu können, ist es daher erforderlich, dafür Sorge zu tragen, dass sich die rechtliche Situation einer Partei während des andauernden Mediationsverfahrens nicht verschlechtert. Ein wesentliches Risiko ist hier die mögliche Verjährung von Ansprüchen.

Risikoabsicherung

Da der Lauf der Verjährung unmittelbar von dem nicht zu stoppenden Zeitablauf abhängig ist, bedarf es im Interesse der Gläubiger, aber auch im Interesse eines ungestörten Mediationsverfahrens geeigneter Maßnahmen, die den Eintritt der Verjährung verhindern. Um hier Rechtsnachteile zu vermeiden, ist es erforderlich zu betrachten, welche gesetzlichen Regelungen herangezogen werden können, bevor diese umsetzende vertragliche Vereinbarungen untersucht werden.

Gesetzliche Regelungen

Den Mitgliedsstaaten der EU ist es nach Art. 8 der Richtlinie über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handels-sachen vom 21. Mai 2008 vorgeschrieben sicherzustellen, dass Parteien, die ihre Streitigkeiten im Wege der Mediation beilegen wollen, nach deren (erfolglosem) Abschluss nicht wegen des Ablaufs von Verjährungsfristen daran gehindert werden,

wegen dieser Streitigkeiten ein Gerichts- oder ein schiedsgerichtliches Verfahren zu führen.

(1) Spezielle gesetzliche Regelungen

Obwohl das Mediationsverfahren inzwischen mit dem Mediationsgesetz eine zumindest rudimentäre gesetzliche Regelung erfahren hat, fehlt es bisher an einer ausdrücklichen gesetzlichen Norm, die die Anhängigkeit eines (betriebebenen) Mediationsverfahrens als Tatbestand regelt, der zur Hemmung der Verjährung führt. Eine solche Rechtsnorm wäre hier zwar wünschenswert. Bis sie jedoch verabschiedet worden ist, bleibt den Parteien keine andere Möglichkeit, als die anderen, allgemeinen Regelungen zu nutzen, um den Verjährungseintritt zu verhindern.



(2) Allgemeine gesetzliche Regelungen

In den Katalog des § 204 BGB, der die Hemmung der Verjährung durch Rechtsverfolgung regelt, ist die Anhängigkeit eines Mediationsverfahrens, anders als etwa das schiedsrichterliche Verfahren (§ 204 Abs. 1 Zi. 11 BGB), nicht aufgenommen worden. In Betracht kommt aber die für konsensuale Streit-

Alle Zeit der Welt? – Was man mit Zeitmanagement erreichen kann

Alle Zeit der Welt haben – wer hat sich das nicht auch schon gewünscht? „Heit nemme und morga net glei“ heißt das aktuelle Programm von „Herrn Stumpfes Zieh- und Zupfkapelle“, einer schwäbischen Mundartband. Für die Nichtschwaben unter den Lesern: „Heute nicht mehr und morgen nicht gleich.“ Das klingt angenehm entspannt: Sich nicht unter Druck setzen lassen, genügend Zeit haben für alles. Nur: Wie gelingt das? Was genau ist „alles“? Und wie lange dauert „alle Zeit“?

Thomas Schaber

Genau betrachtet *haben* wir keine Zeit. Zumindest nicht in dem Sinn, wie wir beispielsweise Geld, Geduld oder Wissen haben. Zeit ist keine Ressource, von der manchen von uns mehr, anderen weniger zur Verfügung steht. Ganz gleich ob wir ausschlafen und den Tag entspannt mit Freunden verplaudern oder ob unser Wecker viel zu früh den Tag einläutet und wir nach einem schnellen Kaffee von Termin zu Termin hetzen – am Abend wird es dunkel und um 0:00 Uhr beginnt ein neuer Tag. Zeit lässt sich nicht managen. Sie passiert.

Das Einzige, was wir managen können, ist das, was wir tun, während die Zeit verstreicht. Unsere Aufgaben und unsere Aufmerksamkeit sind es, die wir beeinflussen können: Womit befassen wir uns wie lange und wann?

Womit?

Welche Ziele will ich erreichen und was ist dafür zu tun? Sich Ziele zu setzen und den persönlichen Nordpol zu bestimmen

ist ein grundlegendes Element eines gelungenen Selbstmanagements (siehe hierzu den Beitrag „Erfolgreich durch Selbstmanagement?“, in: *Die Mediation*, 2/2018, S. 32–35). Ein sinnvolles Zeitmanagement ist nie losgelöst von Selbstmanagement zu denken. Beim Selbstmanagement geht es darum, sich Ziele zu setzen; beim Zeitmanagement darum, sich so zu organisieren, dass man diese Ziele erreicht. Selbstmanagement befasst sich mit der Strategie, Zeitmanagement mit der Umsetzung.

Wie lange?

Während Sie etwas tun, vergeht Zeit. Machen Sie sich bewusst, wie lange etwas realistisch dauert, bevor Sie Ihren Tagesplan mit Aktivitäten füllen, die absehbar mehr Zeit in Anspruch nehmen, als Sie zwischen Aufstehen und Zubettgehen haben. Wegen äußeren oder selbst ausgeübten Drucks neigen viele Menschen dazu, zu viel in ihren Tag oder zumindest in ihren Tagesplan zu packen; ich kenne das aus eigener Erfahrung. Ein Aspekt davon mag sein, dass die beinahe vorsätzliche Überlastung durch die

Bildquelle: fotolia.com/Calm Stan
Bildquelle: fotolia.com/mibofb



Nutzen auch Sie die praktischen Anregungen für Ihren persönlichen Erfolg:

- Aktuelle Entwicklungen und Trends zu den Themen Mediation, Konfliktmanagement, Dialog, Kommunikation und Bürgerbeteiligung
- Wechselnde Schwerpunktthemen, als Dossier tiefgehend und facettenreich aufbereitet
- Praxisnahe Fachbeiträge zur gezielten und erfolgreichen Anwendung von mediativen Elementen
- Wertvolle methodische Ansätze
- Wissenswertes aus der Forschung

Nutzen Sie einfach das Bestellformular auf der rechten Seite oder schicken Sie uns ein Fax an 0341 22 541 351. Bestellungen auch über: www.die-mediation.de

Als Mitglied des Bundesverbandes Steinbeis-Mediationsforum e. V. erhalten Sie „Die Mediation“ kostenfrei. Informationen über die Mitgliedschaft finden Sie unter: www.steinbeis-mediationsforum.de

Archivausgaben



Ausgabe 2 | 2015



Ausgabe 3 | 2015



Ausgabe 4 | 2015



Ausgabe 1 | 2016



Ausgabe 2 | 2016



Ausgabe 3 | 2016



Ausgabe 1 | 2017



Ausgabe II | 2017



Ausgabe III | 2017



Ausgabe IV | 2017



Ausgabe I | 2018



Ausgabe II | 2018



Jahresabonnement
4 Ausgaben für nur € 39,60

Studentenjahresabonnement
4 Ausgaben für nur € 35,60

Unser Kennenlernpaket
2 Ausgaben für nur € 14,90



Steinbeis Beratungszentren GmbH
Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation
Hohe Straße 11 | 04107 Leipzig

Fax: 0341-22 54 13 51

www.die-mediation.de

Bestellformular / Aboformular für „Die Mediation“

Hiermit bestelle ich:

- die nächste Ausgabe für € 9,90 zzgl. Verpackung/
Versand (€ 2,30)
- ein Kennenlernpaket (2 Ausgaben) für € 14,90
zzgl. Verpackung/Versand (€ 4,60) *
- ein Jahresabonnement (4 Ausgaben) für € 39,60
zzgl. Verpackung/Versand (€ 9,20)
- ein Studentenjahresabonnement für € 35,60
zzgl. Verpackung/Versand (€ 9,20)**

- folgende Ausgaben aus dem Archiv für je € 9,90
zzgl. Verpackung/Versand (€ 2,30)

Heft[e]: _____

- Ich möchte „Die Mediation“ als E-Paper erhalten und zahle
keine Versandkosten.

* Das Kennenlernpaket geht autom. in ein Jahresabo über, wenn es nicht inner-
halb von vier Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes gekündigt wird.

** Hierfür benötigen wir Ihre aktuelle Immatrikulationsbescheinigung.

Als Geschenk für mein Jahresabonnement wähle ich:

- Fachbuch: Wirtschaftsmediation – Konflikte in Unterneh-
men und Organisationen, Schriftenreihe des Fachmagazins
„Die Mediation“, Band 2, Gernot Barth, Bernhard Böhm,
Jonathan Barth (Hg.)
- Das Pinchart: Flipchart, Pinnwand und Aktionschart in
einem. ZUZAHLUNG: € 35,-

Meine persönlichen Angaben (Liefer- und Rechnungsadresse – bitte vollständig ausfüllen):

Name: _____
Straße, Nr.: _____
PLZ, Ort: _____
Tel., E-Mail: _____

- Ich habe die Abonnement-
Bedingungen und die Wider-
rufsbelehrung verstanden
und akzeptiere diese.
Die Bedingungen finden Sie online
unter [die-mediation.de/pdf/Bestell-
formular.pdf](http://die-mediation.de/pdf/Bestell-
formular.pdf)

Datum, Ort

Unterschrift

Schwanger mit 17 – Studium und Karriere passé?

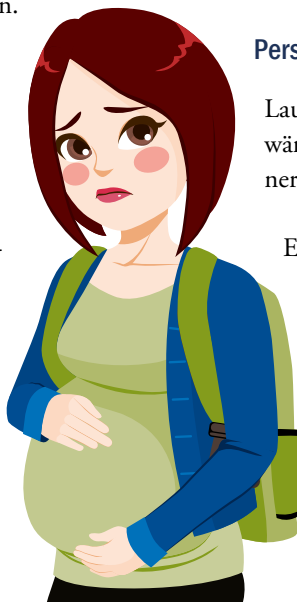
Laura hat einen festen Freund. Beide sind sehr verliebt ineinander und wollen für immer zusammenbleiben. Dann passiert etwas Unvorhergesehenes: Laura wird schwanger. Eigentlich will sie ja Kinder haben, mindestens zwei, aber doch nicht schon jetzt. Sie besucht noch das Gymnasium und will später unbedingt studieren. Mit einem Kleinkind scheint das unvorstellbar. Ihre Eltern überlassen ihr die Entscheidung, ebenso ihr Freund. Aber viele Vertraute und Bekannte raten ihr zum Abbruch. Wäre das vernünftig?

Kurt Starke

Ja, der Abbruch wäre vernünftig, allzu vernünftig. Laura könnte unbelastet ihr Abitur machen, ungestört studieren, sich frei die Welt ansehen, unbeschwert das Leben genießen. Sie müsste dabei keine Rücksicht auf ein Kind nehmen. Ihre Eltern hätten weniger Sorgen, und finanziell wäre es sowieso besser.

Heute werden, insbesondere in den modernen Industriegesellschaften, sehr viele Erstschwangerschaften abgebrochen. In Deutschland werden Jahr für Jahr über 15.000 Abbrüche von unter 19-Jährigen registriert. Die meisten Frauen bekommen relativ spät ein Kind, oft erst ab 30, und manche gar keins. Es gibt viele rationale Gründe gegen ein Kind und nur wenige „vernünftige“ Gründe dafür. Kinderzeugen ist ziemlich irrational. An nichts gewöhnt man sich schneller, als an ein Leben ohne Kinder. Aber auch das Gegenteil trifft zu: An nichts gewöhnt

man sich schneller als an ein Kind, und nichts gewinnt man auch schneller lieb, unkündbar lieb.



Perspektiven und erforderliche Bedingungen

Laura könnte mit 17 eine gute Mutter sein. Ihr Körper wäre darauf bestens eingestellt, besser als mit 42. Auch nervlich ist sie in einem hochleistungsfähigen Alter.

Es gibt wissenschaftliche Langzeituntersuchungen, die belegen, dass adoleszente (jugendliche) Mütter keineswegs eine ungünstigere Lebensperspektive haben und dass ihre Kinder auch nicht schlechter gedeihen als die von älteren Müttern. Freilich müssen hierfür einige Bedingungen gegeben sein. Die junge Schwangere muss das Kind wirklich wollen. Sie bedarf außerdem der Solidarität ihres persönlichen Umfeldes, der Verwandten und Bekannten, der Mitschüler und Lehrer. Vor allem müssen die Eltern bereit sein, aktive Großeltern zu sein. Denn

Schon gewusst?

Studieren mit Kind in Nordeuropa am weitesten verbreitet

Europäische Studierende sind in vielerlei Hinsicht sehr unterschiedlich – auch bei der Thematik „Studieren mit Kind“. In einer vergleichenden Befragung, welche in insgesamt 27 EU-Staaten durchgeführt wurde, kamen Wissenschaftler zu dem Ergebnis, dass die Kombination von Kind und Studium nicht weit verbreitet ist. Insgesamt haben in den meisten Ländern weniger als zehn Prozent der Studierenden Kinder. Höher ist diese Zahl in den Ländern, in denen die Studienpopulation allgemein älter ist. In den Ländern Nordeuropas hat bis zu ein Drittel der Studierenden Kinder. Grund hierfür ist, dass es in diesen Ländern gesellschaftlich üblicher ist, nach dem Schulabschluss nicht sofort mit dem Studium zu beginnen, sondern erst einmal zu reisen, zu arbeiten – oder eine Familie zu gründen.

Quelle: Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (2018): Social and Economic Conditions of Student Life in Europe. Eurostudent VI 2016–2018: Synopsis of Indicators. Online abrufbar unter: http://www.eurostudent.eu/download_files/documents/EUROSTUDENT_VI_Synopsis_of_Indicators.pdf.

Die literarische Konfliktanalyse

Wotan, erwache – Richard Wagners *Rheingold*

Finanzielle Not und Liebesleid gehen nicht selten Hand in Hand – in der Kunst wie auch im menschlichen Leben. Konflikte sind bei dieser unseligen Konstellation nahezu unausweichlich, Rat und Tat weiser Dritter mitunter nicht nur lieb, sondern auch teuer. Dabei bedarf es zur Lösung meist nur einer wesentlichen Erkenntnis.

Thomas Lapp

Mit den Worten: „Wotan! Gemahl! Erwache!“ eröffnet Fricka in Wagners Oper *Das Rheingold* (Kap. 3, 2. Szene) eine „dieser klassischen ehelichen Auseinandersetzungen, die dem Ehemann keine Chance bieten. Natürlich ist die Ehefrau im Recht, leider macht sie das nicht sympathischer!“ (Wagner/Loriot 1993).



Die Wurzeln des Konflikts

Wotan, Richard Wagners Variante des germanischen Gottes Wodan (Odin), hatte, auch auf Wunsch seiner Gattin Fricka, die Burg Walhall von den Riesen Fasolt und Fafner errichten lassen. „In Ermangelung des nötigen Kleingeldes“ (Loriot) versprach Wotan den Riesen seine Schwägerin, die Göttin Freia, als Ehefrau. Weder Fricka noch Freia wurden über diese Vereinbarung auch nur informiert. Die beiden Brüder Fasolt und Fafner hatten bis zu diesem Zeitpunkt kein Glück in der Liebe gehabt und daher gern die Göttin Freia als Lohn ihrer Mühen akzeptiert.

Als es zur Übergabe der Burg und Einforderung des besprochenen Lohns kommt, treten mehrere Konflikte zu Tage, die sich überlagern. Nach Frickas Vorstellung sollen „herrliche

Wohnung, wonniger Hausrat“ den unsteten Gatten „binden zu säumender Rast“. Wotan jedoch will nicht zu Hause bleiben, sondern hat die Mehrung von Herrschaft und Macht im Sinne. Wichtigster Streitpunkt ist allerdings das Eheversprechen, welches nach heutigen menschlichen juristischen Maßstäben unwirksam wäre. Doch Fasolt mahnt Wotan: „Verträgen halte Treu! Was du bist, bist du nur durch Verträge“ (Kap. 3, 2. Szene).

Fricka und die übrigen Götter sind wenig angetan. Sie wollen der Göttin Freia die Ehe mit den ungeliebten Riesen ersparen. Zudem ist Freia die Einzige, die die Äpfel aus dem Garten der Jugend pflücken darf, mit denen die Götter ewige Jugend und damit Unsterblichkeit erreichen. Auch die Riesenbrüder Fasolt und Fafner haben es auf diese Früchte abgesehen. Deshalb besteht aufseiten der Götter erhebliches Interesse daran, die Vertragsklausel zu ändern und einen anderen Werklohn zu vereinbaren.

Geschichten wiederholen sich, Konflikte auch

In der griechischen Mythologie gibt es eine vergleichbare Situation. Hades, der Gott der Unterwelt und Bruder des Zeus, ist vergebens auf der Suche nach einer passenden Gemahlin. Er verliebt sich in Kore, Tochter seiner Schwester Demeter. Da Kore nicht freiwillig in die Unterwelt gehen will, wird sie von Hades überfallen und entführt. Auch die olympischen Götter bewegt nicht nur das Mitleid mit dem Schicksal ihrer Nichte, die nunmehr als Persephone in der Unterwelt weilt. Trauer und Wut über das erlittene Unrecht lassen nämlich die Mutter Demeter ihre Aufgabe, für Fruchtbarkeit auf der Erde zu sorgen, vernachlässigen. Die Menschen leiden Hunger und die Götter müssen einschreiten, um nicht im Olymp allein zu bleiben. Hades gibt nach, erzwingt aber den Kompromiss, dass Core vier Monate des Jahres als Persephone bei ihm in der Unterwelt lebt. Die übrigen acht Monate verbringt sie auf der Erde oder im Olymp und sorgt gemeinsam mit ihrer Mutter für reiche Ernte und ausreichende Nahrung für Mensch und Tier.

Menschen brauchen Auszeiten – auch Unternehmer

„Selbstständige arbeiten selbst und ständig“ – so lautet ein bekanntes Bonmot. Leider ist dies oft tatsächlich so. Dabei brauchen Unternehmer regelmäßige Auszeiten, wenn sie langfristig erfolgreich sein möchten. Damit dies gelingt, gilt es einige Grundsätze zu beachten.

Bernhard Kuntz

Auszeiten werden in unserer von immer schnelleren Veränderungen und einer sinkenden (langfristigen) Planbarkeit geprägten Welt zunehmend wichtig – nicht nur um die Energietanks wieder aufzufüllen, sondern auch um Dinge zu bedenken und zu *durchdenken*.

Zwar plakatierte die FDP im jüngsten Bundestags-Wahlkampf „Digitalisierung first! Bedenken second“, doch wer als Selbstständiger oder Unternehmer so agiert – zum Beispiel wenn wichtige Weichenstellungen anstehen –, fährt den Karren schnell an die Wand. Als Unternehmer sollte man komplexe Sachverhalte zunächst analysieren und die möglichen Auswirkungen bedenken, bevor man Entscheidungen trifft. Sonst verfällt man in einen blinden Aktionismus, der zu einer Verschwendung von Zeit und Geld führt und nicht zielführend ist.

Mindestens vier Wochen Auszeit pro Jahr

Dieses *Bedenken* und *Durchdenken* erfordert Muße und Zeit. Auch deshalb sind Auszeiten für Selbstständige und Unternehmer extrem wichtig, denn sonst können sie das Schiff „Unternehmen“ nicht steuern – und Berater wie ich schwatzen ihnen jeden Mist auf, der gerade en vogue ist. Zum Beispiel einen Blog? Oder wie wäre es mit ein paar Videos für Ihre Webseite? Oder mit einer Portion Social-Media-Marketing?

Zumindest den gesetzlichen Mindesturlaub von vier Wochen sollten Sie sich selbst als Jungunternehmer, der vor Tatendrang strotzt, gönnen. Und als Selbstständiger, dessen Schläfen – wie bei mir – schon graue Haare zieren? Als solcher sollten Sie zumindest darauf hinarbeiten, dass Sie eine Auszeit von sechs Wochen/Jahr haben – gerade weil Sie in der Regel vermutlich eine 50plus-Stunden-Woche haben. Denn machen wir uns nichts vor: Das Energie-Level von uns „Silber-Füchsen“ ist niedriger als vor 20 oder 30 Jahren. Und wir brauchen längere Regenerationszeiten – selbst wenn wir die Jungen leistungsfähig, was die Input-Output-Relation betrifft, aufgrund unserer Routine und Erfahrung noch locker in die Tasche stecken.

Unternehmerurlaub in Preise einkalkulieren

Wenn Sie nun sagen, Sie können sich vier beziehungsweise sechs Wochen Urlaub pro Jahr nicht leisten – wegen des Verdienstausfalls –, dann befindet sich Ihr Unternehmen entweder noch in der Aufbauphase oder Sie haben etwas falsch gemacht! Denn grundsätzlich sollten Ihre Preise und Umsätze so kalkuliert sein, dass Sie sich den verdienten Urlaub problemlos gönnen können. Wenn Sie Mitarbeiter einstellen, kalkulieren Sie deren Urlaub doch auch ein. Warum tun Sie dies für sich als Unternehmer nicht?



Bildquelle: fotolia.com/cegli

Wenn der Anwalt nicht aufklärt

Muss ein Anwalt seinen Mandanten vor Klageerhebung zwingend über die Möglichkeiten einer außergerichtlichen Konfliktlösung informieren? Ist die unterbliebene Aufklärung eine Haftungsfalle? Und wie lässt sich ein eventuell entstandener Schaden berechnen? Diesen und weiteren Fragen rund um die anwaltliche Aufklärung von Mandanten über die Mediation statt Klageerhebung geht der folgende Beitrag nach.

Reiner Ponschab

Seit Jahren geht die Zahl der Zivilprozessfälle in Deutschland deutlich zurück, die Eingangszahlen bei den Zivilkammern der Landgerichte haben sich seit 1995 um 14,3%, bei den Kammern für Handelssachen um 45,7% und bei den Amtsgerichten um 35% vermindert, obwohl eigentlich aufgrund der blühenden Wirtschaftslage mit einer Zunahme von Prozessen zu rechnen gewesen wäre. Die Gründe hierfür können bisher nicht mit Sicherheit benannt werden (Wolf 2015). Eine Rolle mag aber die zunehmende Bedeutung außergerichtlicher Konfliktlösungen spielen.

Gleichwohl scheint es manchmal, als ob in der Rechtspraxis die außergerichtliche Konfliktlösung als gleichwertige Alternative zum Rechtsstreit nicht wirklich angekommen sei – obwohl (nach eigener Berechnung des Autors) pro Jahr circa 100.000 Konfliktfälle mit einer Regelungsquote von über 70% durch Rechtsschutzversicherungen im Wege außergerichtlicher Konfliktregelungen abgewickelt werden.

Vielfach unbeachtet hat das Bundesverfassungsgericht erklärt, dass eine einverständliche Lösung eines Konflikts auch in einem Rechtsstaat vorzugswürdig gegenüber einer richterlichen Streitentscheidung ist, weil sie kostengünstiger und meist

schneller sei als ein Gerichtsverfahren und darüber hinaus zu Lösungen führen könne, die zwar in der Rechtsordnung nicht vorgesehen sind, aber von den Parteien als gerecht und befriedigend empfunden werden (vgl. BVerfG, 14.07.2007 – 1 BvR 1351/01).

Die Fragestellung

Wenn also der Versuch einer außergerichtlichen Regelung mit höchstgerichtlicher Billigung als vorzugswürdig gegenüber einem sofortigen Gang zum Gericht erscheint, fragt es sich, wie sich die rechtliche Lage darstellt, wenn ein Anwalt seinen Mandanten über diese Möglichkeit nicht ausreichend aufklärt und stattdessen sofort den Gang zum Gericht empfiehlt. Wenn sich in diesem Fall eine langwierige Auseinandersetzung ergibt, die dem eigentlichen Wunsch des Mandanten entspricht („Ich will recht haben“), wird sich hieraus kaum ein rechtlicher Anspruch gegen den unvollständig beratenden Anwalt ergeben. Denn wie sollte nachgewiesen werden können, dass sich der Mandant anders verhalten hätte, wenn der Anwalt ihn umfassend aufgeklärt hätte?

Anders dürfte jedoch der Fall sein, wenn der Anwalt vor Klageerhebung den Mandanten nicht darauf hinweist, dass man beispielsweise zunächst eine Mediation versuchen könnte, und sich der Mandant später im Gerichtsverfahren im ersten Termin vergleicht. Dann könnte dem Mandanten ein Schaden dadurch entstanden sein, dass er für den Vergleich im Prozess mehr Geld (Nerven ohnehin) aufwenden musste, als ihn ein außergerichtlicher Vergleich gekostet hätte.

Der Anspruch

Muss der Anwalt überhaupt über die Möglichkeiten der außergerichtlichen Konfliktlösung aufklären?

Der Anwaltsvertrag ist in der Regel ein Dienstvertrag nach § 611 BGB. Als Hauptpflicht ergibt sich daraus die Ausführung der gegenüber dem Mandanten zugesagten Tätigkeit.



Freiwillige Gütestellen – Petition an das Berliner Abgeordnetenhaus

Wir machen Berlin Beine

Die meisten Bundesländer machen es vor und schaffen Instrumente für eine attraktive außergerichtliche Streitbeilegung. Nur Berlin benachteiligt mit seiner Haltung den eigenen Standort. – Das Ringen um die Entlastung der Berliner Justiz durch die Anerkennung freiwilliger Gütestellen geht in die zweite Runde.

Stefan Grüll und Bernhard Böhm

Schillernde Metropole. Schmelztiegel der Kulturen. Herzkammer der Politik. Berlin präsentiert sich im 24/7-Hotspot-Modus. Überfüllt wie die Szenetreffs und überlastet wie die Straßen sind auch die Gerichte der Hauptstadt. Richter arbeiten am Anschlag, die Justiz steht vor dem Kollaps. Doch während in anderen Bundesländern alternative Formen freiwilliger Streitbeilegung die Entlastung der Zivilgerichtsbarkeit befördern, lassen Berliner Senat und Abgeordnetenhaus eine zielführende Aktivität vermissen.

Eine im Januar 2018 beim Petitionsausschuss des Landesparlaments auf den Weg gebrachte Initiative soll nun richten, was Politik und Verwaltung bisher versäumt haben. Von einer ersten, erwartungsgemäß zunächst ablehnenden Reaktion des Senats in dem Verfahren zusätzlich motiviert, bleibt die Petition auf Zielkurs. Der Landesgesetzgeber ist aufgefordert, endlich rechtssichere Voraussetzungen für die Anerkennung freiwilliger Gütestellen im Sinne von § 794 Abs. 1 Nr. 1 ZPO zu schaffen.

Verdrängung mit System

Die Auseinandersetzung um dieses effiziente Instrument konsensualer Streitbearbeitung und außergerichtlicher Streitbeilegung hat in Berlin eine unterdessen mehrjährige Vorgeschichte. So hatte sich 2012 auch schon das Kammergericht mit dieser Thematik zu befassen, nachdem einer Anwaltssozietät die

Anerkennung als Gütestelle von der Verwaltung versagt worden war. Im Ergebnis das behördliche „Nein“ zwar bestätigend (KG Berlin, 17.04.2012 – 1 VA 2/12; BGH, 29.05.2013 – IV AR (VZ) 3/12), wiesen die Richter mit dem entscheidungsrelevanten Hinweis auf die im Land Berlin fehlende Rechtsgrundlage gleichsam den Weg, den die Petition im sechsten Jahr landespolitischer Untätigkeit jetzt aufgegriffen hat. Doch statt einer rechtsstaatlich mehr als bedenklichen Entwicklung an den chronisch überlasteten Gerichten durch die überfällige Ausweitung der Möglichkeiten außergerichtlicher Streitbearbeitung entgegenzuwirken, wiederholte die Senatsverwaltung als Reaktion auf die Petition ihre hinlänglich bekannten Positionen. Pikant dabei: Die Stellungnahme befasst sich nahezu ausschließlich mit dem obligatorischen Güteverfahren. Diesbezüglich sind die Erfahrungen der Bundesländer, die im Gegensatz zu Berlin von der entsprechenden EG ZPO-Ermächtigung Gebrauch gemacht haben, tatsächlich unterschiedlich. Die Petition aber wirbt ausdrücklich für das freiwillige Güteverfahren. Die dafür notwendigen Gütestellen sind staatlich anzuerkennen. Die einschlägige Norm ist – wie in den Fällen der obligatorischen Verfahren – der § 794 Abs. 1 Nr. 1 ZPO i. V. m. § 22 Ausführungsgesetz zum Gerichtsverfassungsgesetz.

Statt einer Auseinandersetzung mit dem Begehren der Antragsteller argumentieren die Regierungsjuristen unter der Überschrift „Obligatorische Güteverfahren“ jedoch zielsicher an der Petition vorbei. Ist dies nur ein Missverständnis oder doch politisches Kalkül? Jedenfalls kann man sich so der rechtlich substantiierten Befassung mit den legislativen Voraussetzungen der Anerkennung freiwilliger Gütestellen ein weiteres Mal entziehen. Um das Bild abzurunden, werden gegen Ende der dreiseitigen Ausführungen die in Berlin möglichen Schiedsamtverfahren als vermeintliche Alternative zu freiwilligen Gütestellenverfahren dargestellt, um das Handlungsgebot final zu verneinen.

„Politik ist das Bohren dicker Bretter und so begegnen wir der Uneinsichtigkeit des Senats mit der Hartnäckigkeit zweier vom Anwaltsalltag gestählter Praktiker.“ Stefan Grüll



Höhere Leistungen dank Selbstregulation – nicht nur im Sport

Der Einsatz mentaler Techniken zur Leistungssteigerung im Sport ist heute vielfach schon selbstverständlich. Um dabei letztlich auch erfolgreich zu sein, sind bestimmte Regeln zu befolgen. Welche dies sind und wie die Selbstregulationskompetenz von Sportlern gestärkt werden kann, lesen Sie in diesem Beitrag. Die hier beschriebenen Ansätze werden seit Jahren mit Erfolg im Sport verfolgt. Der Beitrag versteht sich als Anregung und Einladung, diese mentalen Techniken auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen zur Anforderungsbewältigung zu nutzen.

Rolf Frester

Werden mentale Techniken zur Bewältigung besonderer Herausforderungen eingesetzt, stellt sich stets die Frage: Welche Voraussetzungen und Entwicklungsbedingungen müssen besonders beachtet werden, um die gewünschte Leistungssteigerung auch zu erzielen?

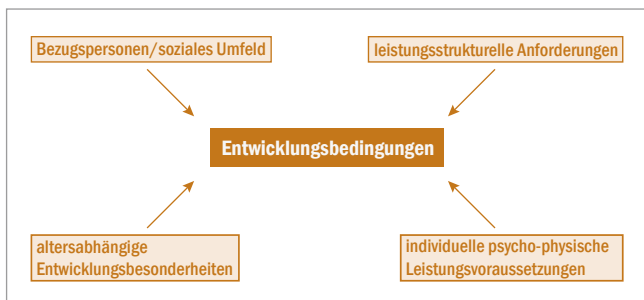


Abb. 1: Entwicklungsbedingungen für eine erfolgreiche Arbeit mit mentalen Techniken (Quelle: Rolf Frester).

Ein Grundproblem in der Praxis – im Sport wie auch im Alltag – besteht nach wie vor darin,

- dass die bio-psycho-soziale Einheit bei der Entwicklung der Fähigkeit zur Selbstregulation zu wenig berücksichtigt wird,
- dass mentale Einsatzkonzeptionen nicht langfristig genug ausgerichtet sind und
- dass vor allem eine interdisziplinäre Zusammenarbeit bei der Entwicklung und erfolgreichen Umsetzung mentaler Maßnahmen nicht ausreichend gegeben ist.

Damit sind die individuelle Wirksamkeit, Kontrolle und Entwicklung mentaler Methoden im Prozess der Leistungsentwicklung zum Beispiel über psychische Prozesse, physiologische Abläufe und auch bei psycho-sozialen Problemen eingeschränkt. Im Sport sollten deshalb auf der Grundlage einer gemeinsamen Entwicklungskonzeption, die etwa über den Zeitraum eines Olympiazklus dauern könnte, vor allem Trainingsmethodiker / Trainer, Sportpsychologen, Sportmediziner, Physiotherapeuten

und Biomechaniker enger kontinuierlich zusammenarbeiten. Hierbei müssen sie im Prozess der Leistungsentwicklung klare Funktionsverteilungen festlegen und auch die Sportler aktiv einbeziehen (zu den Schwerpunkten der langfristigen psychologischen Arbeit im Rahmen eines interdisziplinären Vorgehens siehe den Beitrag „Mental topfit in den Wettkampf – Wie ist das möglich“, in: *Die Mediation*, 2/2018, S. 74–76).

Die Selbstregulationskompetenz steigern

Im Folgenden werden an praktischen Beispielen mentale Arbeitsschritte zur Ausprägung einer verbesserten Selbstregulationskompetenz aufgezeigt, die in modifizierter Form auch für andere Tätigkeitsbereiche sinnvoll zu nutzen sind.

Checkliste zur Selbstmotivierung	
Motivfunktion	Motivinhalte
Effektive Handlungs- und Verhaltensweisen	„Genau so weiter!“ „Reflektiere eigene erfolgreiche Handlungen!“ „Entspannt geht's besser!“ „Motive für Teilziele setzen!“
Müdigkeit und Leistungsschwäche überwinden	„Mach mal Pause und regeneriere!“ „Zeige Stärke!“ „Aufmerksamkeit wechseln!“
Abschirmen, Konzentration verbessern	„Bleib cool und gelassen!“ „Die Bedingungen sind gleichgültig!“ „Konzentrationsübungen realisieren!“ „Arbeitsabläufe nachvollziehbar strukturieren!“
Problemsituationen relativieren	„Reiß Dich zusammen, alle haben gleiche Bedingungen!“ „Bessere Funktionsverteilung anregen!“ „Immer mit der Ruhe, da habe ich schon schwierigere Probleme gemeistert!“