

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Angst

Angst in Zeiten von Covid:
Wie die Pandemie uns
psychisch krank macht

Angst – die missverstandene
Emotion und wie wir sie
managen können

Nicht allein die
Marke entscheidet
über den Kauf

8. Internationales Leipziger Mediationsforum

vom 27. bis 29. Juni 2022



DIE
KONFERENZ
FINDET IM
PRÄSENZMODUS
STATT



www.mediationstage.de

30 % Rabatt – Mitglied im Steinbeis-Mediationsforum
Jetzt Anmelden unter www.mediationstage.de



Steinbeis-Hochschule,
Akademie für Mediation,
Soziales und Recht
Hohe Straße 11
04107 Leipzig

Tel.: 0341 22 51 31 8
info@steinbeis-mediation.com
www.mediationstage.de



Keynote-Speaker

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer
»Die Kunst des Entscheidens«

am 27.06.2022 | 10:00 bis 17:00 Uhr in Leipzig

Prof. Dr. Gerd Gigerenzer ist Direktor des Harding-Zentrums für Risikokompetenz und trainiert diverse Berufsgruppen im Umgang mit Risiken und Entscheidungen. Er wurde für seine Publikationen mehrfach ausgezeichnet und gilt als einer der einflussreichsten Psychologen und Entscheidungswissenschaftler der heutigen Zeit.



Ulrike Arndt Sosan Azad Prof. Dr. habil Gernot Barth Christian von Baumbach Joëlle Dunoyer Sascha Lippe Dr. Hanna Milling Dr. Reiner Ponschab Graham Ross Dr. Christa Schäfer Christel Schirmer Dr. Ute Schneider Adrian Schweizer Andreas Winheller



Steinbeis
Mediation

Die
MEDIATION
Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Bundesverband
Steinbeis-Mediationsforum



„Angst ist für das Überleben unverzichtbar“

(Hannah Arendt)

Liebe Lesende,

wir leben in einer Zeit der großen Transformation – mit ungewissem Ausgang! Die Veränderung des Klimas gefährdet die Lebensgrundlagen vieler Menschen im globalen Maßstab, eine weltumspannende Pandemie hat ihre ungewisse Dynamik entfaltet, mit der Besetzung der Ukraine durch russische Truppen eskaliert der Konflikt zwischen den globalen Großmächten. All das sind Entwicklungen, die uns Angst machen können.

Meines Erachtens ist die Existenz der Menschheit durchaus gefährdet, zumindest die der menschlichen Zivilisation. Angst ist, so die große Hannah Arendt, für das Überleben unverzichtbar. Entscheidungen werden in diesem globalen Kontext unter Bedingungen der Angst getroffen. Wir sollten daher nicht glauben, dass diese rational seien! Entscheidungen zu treffen ist in dem sich mehr und mehr globalisierenden menschlichen Zusammenleben und -arbeiten zunehmend zu einer Kunst geworden. Die Unsicherheit in den Rahmenbedingungen wächst. Umso mehr verlangt die Bearbeitung und Lösung der Konflikte zwischen Menschen und zwischen Mensch und Natur von uns täglich ein hohes Maß an Reflexion.

„Wir irren uns nach vorn!“ formulierte es der CEO von enviaM Stefan Lowis im Interview in der vorletzten Ausgabe der *Mediation*. Was wir heute brauchen ist Risikokompetenz bis in die individuellen Entscheidungen hinein. Erleben Sie hierzu den international renommierten deutschen Forscher Prof. Dr. Gerd Gigerenzer am 27. Juni 2022 in einem Tagesworkshop in Leipzig.

Daran anschließend findet das 8. *Internationales Leipziger Mediationsforum – die Steinbeis-Tage* in Leipzig nach zwei Jahren wieder in Präsenz statt. Schauen Sie sich unser Programm in diesem Heft an! Wir haben es für ein breites Publikum auch jenseits der Mediationsszene ausgelegt.

Abschließend noch eine Bemerkung zum veränderten „Outfit“ dieser Ausgabe. Hier greifen globale Prozesse in unsere Produktion ein. Unsere Druckerei verfügt derzeit über kein Papier in der Qualität, wie sie für unser Magazin bisher üblich war. In dem zuliefernden Land wird die Papierindustrie seit Monaten bestreikt. So mussten wir hier zu einem Provisorium greifen, hoffen aber dennoch, dass es den Informationsgehalt und Ihre Lesefreude nicht mindert.

Bleiben Sie gesund! Und reflektieren Sie Ihre Emotionen bei Entscheidungen.

Ihr



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



„Was wir heute brauchen ist Risikokompetenz bis in die individuellen Entscheidungen hinein.“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth

Bildquelle: Dirk Brzoska



6

ANGST IN ZEITEN
VON COVID



19

ANGST –
DIE MISSVERSTANDENE EMOTION

INHALT

IMPULSE

- 6 **Angst in Zeiten von Covid**
Wie die Pandemie uns psychisch krank macht und woran das liegt
Stephan Buchhester und Jan Schoenmakers
- 11 **Die Kolumne**
Vergleich ist der Wettstreit des Scheiterns
Jochen Waibel
- 12 **Leipziger Impulsgespräch**
„Maßnahmen zur Energiewende müssen die Gesellschaft einen – und nicht spalten“
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Jörg Sommer
- 16 **Das Forschungstelegramm**

SCHWERPUNKT

- 18 **Schwerpunkt: Angst**
- 19 **Angst – die missverstandene Emotion und wie wir sie managen können**
Dirk W. Eilert
- 25 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Angst – Was man kennt, fürchtet man nicht
Klaus Harnack
- 28 **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Wenn Angst das Verhandlungsergebnis verbessert ...
Andreas Winheller
- 32 **Beziehungsängste – wie wir sie erkennen und auflösen können**
Wieland Stolzenburg
- 36 **Wie Sie Ihren Selbstwert boostern und sich von Ängsten befreien**
Christian Zink
- 39 **Sieben gute Gründe, warum niemand Angst vor einer Mediation haben muss**
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 42 **„Liebling, Du brauchst keine Angst zu haben!“ Veränderung dank Neurolinguistischem Programmieren und Mental Space Psychology**
Adrian Schweizer
- 46 **Psychische Gesundheit – der unterschätzte Wirtschaftsfaktor**
Gudrun Schönhofer

METHODIK

- 48 | **Projekte planen, fast ohne Software**
Stefan Bald

WIRTSCHAFT

- 52 | **German Angst: Das Narrativ vom bösen Kapitalismus**
Markus Väth
- 56 | **Future Work Skills: So bleiben Sie trotz KI im Arbeitsleben unersetzlich**
Dennis Fischer

RECHT

- 60 | **Prozessfinanzierer tragen zu einer effizienten Konfliktklärung bei**
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Volker Knoop
- 66 | **Geförderte Familienmediation – Lehren aus einem Modellprojekt**
Reinhard Greger
- 69 | **Brauchen wir eine Reform des Mediationsgesetzes?**
Marcus Bauckmann

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 72 | **Marketing für Berater**
Nicht allein die Marke entscheidet über den Kauf
Bernhard Kuntz

FAMILIE

- 76 | **Sex – die schönste (Neben-)Sache der Welt?**
Kurt Starke

KULTUR

- 80 | **Die literarische Konfliktanalyse**
Konfliktklärung und Storytelling – mit Gedichten von Erich Kästner
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

- 83 | **In fremden Kulturen unterwegs: Kroatien**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 88 | **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 89 | **Veranstaltungskalender**
- 90 | **Rezension**
Grundformen der Angst oder „Wer entscheidet, was mich ängstigt?“
Stephan Buchhester
- 91 | **Rezension**
Werteinstellungen als Ressource oder „Wie können wir Werte gezielt entwickeln?“
Gernot Barth
- 92 | **Rezension**
Mediation in der Praxis – wie sie wirklich gelingt
Reiner Ponschab

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 95 | **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**
- 96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**
Petra Scholz
- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Geschäftsführender Ausschuss

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



76

SEX – DIE SCHÖNSTE
(NEBEN-)SACHE DER WELT?

Angst in Zeiten von Covid

Wie die Pandemie uns psychisch krank macht und woran das liegt

Was bisher nur vermutet wurde, lässt sich dank KI-gestützter Analyse nun beweisen: Die Corona-Pandemie der letzten Jahre führte zu einer gravierenden Verschlechterung der psychischen Gesundheit unserer Gesellschaft. Die Zahl der Menschen, die wegen psychischer Erkrankungen Hilfe suchen, lag 2021 um 22 Prozent höher als vor dem Auftauchen des Virus. Das bedeutet sehr viel Leid – und jährliche Kosten für die Sozialsysteme in zweistelliger Milliardenhöhe. Die Autoren dieses Artikels haben erforscht, welche psychischen Störungen zunehmen – und welche Auslöser dafür verantwortlich sind. Die Ergebnisse der Studie überraschen und offenbaren einen dringenden Handlungsbedarf.

Stephan Buchhester und Jan Schoenmakers

Das Jahr 2021 wird nicht nur als zweites Jahr der Pandemie, sondern auch indirekt als „Jahr der Zahlen“ in Erinnerung bleiben. In einem für viele bis dato ungekannten Ausmaß wurde das gesamte gesellschaftliche Leben bis in zutiefst private Bereiche durch eine Fülle von völlig neuartigen Sinnzusammenhängen und Zahlen erheblich verändert. Neuerkrankungen, Inzidenzen, Hospitalisierungsrate, Impfquoten, Todesfälle und fast wöchentlich die Proklamation einer anderen Begründung, warum aufgrund dieser Zahlen nun welche Maßnahmen bis hin zum Lockdown (ein Wort, das bis 2020 auch kaum jemand kannte) erforderlich sind.

Die versteckten Folgen der „Pandemie im Kopf“

Zahlen und deren fundierte Interpretation sind das knöchernen Gerüst unseres gesellschaftlichen Organismus. Sie bilden die Basis für eine zielführende Interpretation des Weltgeschehens sowie für die Ableitung notwendiger Interventionsmaßnahmen. Und so wurde über kaum etwas in der Pandemie so leidenschaftlich gestritten wie über die richtigen Datengrundlagen. Und jetzt – am gefühlten Ende einer gefühlten pandemischen Ewigkeit – stellt sich die Frage: Mit welchen Spätfolgen müssen wir rechnen?

Doch wie bei einem Tsunami setzt sich die eigentliche Welle unterhalb der sichtbaren Oberfläche fort, bevor sie verheerende Folgen an Land erzeugt. Mitte 2021 haben Wissenschaftler weltweit aufgezeigt, dass sich die Zahl der Kinder

und Jugendlichen mit Angststörungen während der Pandemie verdoppelt hat (Racine et al. 2021). Während jüngste Studien Prävalenz und Effekte von „Long-Covid“ insbesondere bei jungen Menschen als minimal einstufen, ist hiermit ein „Long-Covid-Panic-Effekt“ identifiziert, der noch in einem erheblichen Ausmaß die gesamtgesellschaftliche Aufmerksamkeit einfordern wird.



Angesichts solcher Zahlen ist es zwingend erforderlich, den Blick auf die Entwicklung der psychischen Gesundheit in der Gesamtbevölkerung auszuweiten. In der bisher größten und systematischsten Untersuchung dieser Art haben die Autoren dieses Artikels ermittelt, welche psychischen Störungen zunehmen – und was die maßgeblichen Treiber dieser Entwicklung sind.

Dank der Digitalisierung sind solche Untersuchungen heute möglich, ohne Monate oder gar Jahre auf die Auswertungen von Ärzteverbänden und Krankenkassen warten zu müssen. Denn für Menschen, die Hilfe und Therapie suchen, ist das Internet zur wichtigsten Quelle für Gesundheitsinformationen geworden (Ipsos 2014; Rutten et al. 2019). Daher hat es sich in den letzten Jahren etabliert – und bewährt –, die Entwicklung entsprechender Suchanfragen im Internet zu analysieren, um Patientenzahlen vorherzusagen (Silverio-Murillo et al. 2021; Lin / Chiang / Lin 2020; Hoerger et al. 2020; Misiak et al. 2020; Jacobson et al. 2020; Soreni et al. 2019).

Leipziger Impulsgespräch

„Maßnahmen zur Energiewende müssen die Gesellschaft einen – und nicht spalten“

Projekte im Rahmen der Energiewende bergen ein hohes Konfliktpotenzial in sich. Partizipative Beteiligungsverfahren und Maßnahmen wie Ausgleichszahlungen könnten zur Lösung dieser Auseinandersetzungen beitragen, rufen aber oft selbst neue Konflikte hervor. Gemeinsam mit dem Vorsitzenden der Deutschen Umweltstiftung Jörg Sommer erörtert Gernot Barth, wie es gelingen kann, die Energiewende erfolgreich und im Sinne des Gemeinwohls zu gestalten.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Jörg Sommer

Wie aus Partikularinteressen Gemeinwohl entsteht, muss immer wieder neu verhandelt werden.

Gernot Barth: Die Durchsetzung von Baumaßnahmen im Energiesektor ist häufig mit Widerstand und einem hohen Konfliktpotenzial verbunden. Vielerorts engagieren sich Anwohner aufgrund persönlicher Interessen gegen die Umsetzung der geplanten Maßnahmen – etwa in Form von Bürgerinitiativen. Das Gemeinwohl steht dabei weniger im Mittelpunkt. Auf welche Gründe ist dieses Phänomen zurückzuführen?

Jörg Sommer: Die Bundesrepublik Deutschland ist eine repräsentative Demokratie. Das Prinzip repräsentativ getroffener Entscheidungen ist ja gerade, so trotz zahlreicher Partikularinteressen am Ende eine gemeinwohlorientierte Lösung zu finden. Das ist eine Stärke unserer Demokratie – sofern diese Entscheidungen auf breite Akzeptanz stoßen. Diese Akzeptanz hat jedoch in den vergangenen Jahrzehnten deutlich abgenommen. Die Folge: Wenn in der Praxis konkrete Maßnahmen zur Energiewende, beispielsweise der Bau einer Trasse oder eines Windrades, anstehen, zeigt sich, dass immer wieder neu verhandelt werden muss, wie aus diesen Interessen ein solches Gemeinwohl entsteht.

Manche Vorhabenträger neigen dazu, die „Gemeinwohlkeule“ zu schwingen. Sie behaupten, jene Trasse oder jenes Windrad werde aus Gründen des Gemeinwohls benötigt – und wer dagegen ist, sei ein „Nimby“ [kurz für „not in my backyard“, „nicht in meinem Garten“], der einfach nicht mitspielen will. In diesem Fall entsteht ein hohes Eskalationspotenzial.

Bei all dem gilt es zu bedenken, dass es in der Tat vielseitige Gründe für Widerständigkeit gibt. Auf manche trifft der Nimby-Vorwurf sicher zu. Einige Menschen sind auf der Suche nach einer Wirksamkeitserfahrung, sie sind gelangweilt und

möchten aktiv werden. Andere lehnen das Projekt per se ab. Und wiederum andere sind aus ökologischen Gründen dagegen – unabhängig davon, ob die Maßnahme vor ihrer Haustür durchgeführt werden soll oder anderswo. Eine weitere Gruppe, etwa die der Unterstützer oder Profiteure konventioneller Energiequellen, praktiziert die Verhinderung der Energiewende aus politischen Gründen. Der Motivmix ist sehr vielseitig.

All diese Menschen pauschal zu Gegnern des Gemeinwohls zu erklären bringt die Lösung solcher Konflikte nicht voran. In unserem freien Rechtsstaat kann zudem eine juristische Konfliktlösung unglaublich viel Zeit in Anspruch nehmen und sinnvolle Projekte verlangsamen.

Die Durchsetzung von Einzelfällen durch den Gesetzgeber verstärkt grundlegende Konflikte im Rahmen der Energiewende.

Das eröffnet die Frage, ob der Gesetzgeber nicht etwas dagegen tun müsse. In Deutschland werden immer wieder neue Planbeschleunigungsgesetze beschlossen. Dabei prallen zwei gegensätzliche Ideologien aufeinander. Auf der einen Seite wollen marktorientierte Akteure die Rechte der Umweltverbände und Anwohner beschränken und klassische Rechtswege mit dem Argument des Allgemeinwohls beschneiden, verkürzen oder ganz aushebeln. Auf der anderen Seite steht eine Gruppe von Menschen, die sagt, es gehe bei solchen Konflikten nicht nur um ein bestimmtes Projekt, sondern darum, wie es gelingt, eine gesellschaftliche Akzeptanz für diese Transformation aufzubauen. Wenn jeder Einzelfall per Machtstaat durchgesetzt wird, erreicht man bei den widerständigen Menschen keinesfalls Akzeptanz, sondern verstärkt vielmehr den Konflikt.

Die Frage der ökonomischen Gerechtigkeit spielt bei Energiekonflikten nur eine untergeordnete Rolle.

Das Forschungstelegramm



Wie wirkt sich eine zu positive Selbstwahrnehmung auf die Bewertung von Verhandlungspartnern aus? Können Menschen unter einem Übermaß an Freizeit leiden? Besteht ein Zusammenhang zwischen dem Harndrang eines Menschen und seiner Ehrlichkeit? Wirkt sich die Länge der Arbeitszeit auf das Wachstum der Haare aus? Und welche Motivation liegt dem verbreiteten Wunsch nach einem Feedback zugrunde, das unsere Annahmen bestätigt? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Ich weiß mehr über dich als du über mich

Es gibt eine Tendenz bei Menschen, die eigenen Leistungen und Fähigkeiten im Verhältnis zu jenen anderer Personen zu überschätzen (Lake-Wobegon-Effekt; Philips 1990), ganz im Sinne von: „Der Durchschnitt glaubt, besser als der Durchschnitt zu sein.“ Das Forscherquartett David Lee, Scott Moeller, Shirli Kopelman und Oscar Ybarra hat in einer Studie Verhandlungen zwischen einander unbekanntem Personen nach Spuren dieses Effekts untersucht (Lee et al. 2015). Dabei konnte es zeigen, dass Menschen in Verhandlungen ganz im Sinne des Lake-Wobegon-Effekts tatsächlich glauben, mehr Informationen über die Gegenseite erhalten zu haben als diese Seite über sie. Diese Wahrnehmungsverzerrung hat allerdings einen positiven Nebeneffekt, denn das Ausmaß dieser Verzerrung ging mit einer positiveren Bewertung des Verhandlungspartners einher.

Die Ergebnisse, die im Fachblatt *Negotiation and Conflict Management Research* erschienen sind, weisen darauf hin, dass diese erlebten informativen Asymmetrien den Aufbau einer Beziehung zwischen Fremden erleichtern können und die Zusammenarbeit in kompetitiven Verhandlungssettings fördern.

Sagt wer? – Selbstrechtfertigung und Feedback

Zahlreiche Studien konnten bereits belegen, dass Menschen Feedback, welches das eigene Selbstbild bestätigt (selbstkonsistentes Feedback), gegenüber Feedback, das nicht mit jenem

übereinstimmt (selbstdiskrepantes Feedback), bevorzugen – dies postuliert der bereits lange bekannte Selbstverifikationseffekt (Swann / Ely 1984). Bisher war jedoch unklar, ob dieser Effekt aus dem Streben nach Selbstverifikation selbst oder aus der Vorliebe für subjektiv zutreffende Information resultiert.

Ewa Szumowska und ihre Kollegen haben zusammen mit der grauen Eminenz der gegenwärtigen Sozialpsychologie Arie Kruglanski von der University of Maryland in einer brandneuen Studie diese bisher unbekanntem im Hintergrund wirkenden Mechanismen näher untersucht. Die Studie, die im Journal *Psychological Science* erschienen ist, fußt auf zwei Experimenten, an denen knapp 350 Probanden teilnahmen. Dabei konnte gezeigt werden, dass eher Feedback-Glaubwürdigkeit als der Wunsch nach Selbstbestätigung den prominenten Selbstverifizierungseffekt antreibt. Gleichwohl aber glauben wir anderen Menschen Details über uns eher, wenn wir diese selbst vorher auch schon von uns gedacht haben (Szumowska 2021).



Das rechte Maß der Freizeit

In Zeiten, die Wortkreationen wie Work-Life-Balance, Freizeitstress und Work-Detachment-Strategien hervorbringen, ist die Frage, wie viel Freizeit das richtige Maß darstellt, eine scheinbar wichtige. Die Psychologin Marissa Sharif hat Ende letzten Jahres im renommierten *Journal of Personality and Social Psychology* eine Studie veröffentlicht, die aufgrund der großen Teilnehmerzahl richtungsweisend, wenn auch in den

- Schwerpunkt - Angst



Ob Spinnen, große Höhen oder geschlossene Räume: Angst ist ein Gefühl, das jeder kennt. Wovor man sich fürchtet, hängt vor allem von der eigenen Persönlichkeit ab. Manch einer hat Angst, im Job zu versagen, nicht wenige machen sich Sorgen darüber, verlassen zu werden, und wiederum anderen erscheinen externe Faktoren wie die Klimakrise als größte aller Bedrohungen. Auch der Umgang mit der Angst ist bei jedem Menschen anders. „Fight or Flight“ (Kämpfen oder Fliehen) lautet im Allgemeinen die Devise.

Um der oftmals irrationalen Emotion Angst möglichst rational entgegenzutreten, gilt es unter anderem, ihre Ursachen zu ergründen und sich offensiv mit dem Thema auseinanderzusetzen. Das hatte auch schon Johann Wolfgang von Goethe erkannt, der unter Höhenangst litt. Er versuchte es mit einer Selbsttherapie, indem er während seiner Studienzeit in Strassburg regelmäßig auf den Turm des Münsters stieg, dem seinerzeit höchsten Kirchturm der Welt. Mithilfe dieser Konfrontationsstrategie gelang es Goethe schließlich, seine Höhenangst zu überwinden. Daneben gibt es zahlreiche weitere Strategien und Methoden, mit Phobien, Beklemmungen und Befürchtungen umzugehen – welche das sind, erfahren Sie auf den nächsten Seiten unserer aktuellen Ausgabe.

Angst – die missverstandene Emotion und wie wir sie managen können

Jeder kennt Situationen in seinem Leben, in denen er Angst empfunden hat – sei es vor einer konkreten Gefahr, vor einer diffusen Bedrohung oder aus Sorge um andere. Unsere Reaktion auf die jeweilige Gefahrenlage kann höchst unterschiedlich sein. Sie wird von äußeren Umständen bestimmt wie auch von unserer inneren Verfasstheit. Sie kann uns blockieren bis hin zu lähmungsartiger Erstarrung, aber auch Ressourcen freisetzen, die uns zu Höchstleistungen befähigen. Vor diesem Hintergrund geht unser Autor der Frage nach: Können wir unsere Angst wirkungsvoll so regulieren, dass sie uns nicht hemmt, sondern im besten Fall sogar nutzt – und wenn ja, wie?

Dirk W. Eilert

Wahrscheinlich haben Sie das auch schon mal erlebt: Sie bereiten sich akribisch auf ein wichtiges Gespräch, eine bedeutende Verhandlung oder Prüfung vor, und wenn der entscheidende Moment gekommen ist, wissen Sie plötzlich nichts mehr. Die gut vorbereitete Argumentationskette, das Wissen, das Sie sonst ohne Problem abrufen können, ist plötzlich wie weggeblasen – um just im Augenblick danach wieder aufzutauchen. In anderen Momenten haben Sie aber vielleicht auch schon die Erfahrung gemacht, dass Angst Sie anspornen kann. Eine gewisse Aufregung – etwa vor einem wichtigen Vortrag – hilft, uns zu fokussieren, unsere Leistungsfähigkeit voll und punktgenau abzurufen.

Mehr noch: Studien zeigen sogar, dass Angst eng verwandt mit dem Erleben eines Flow-Zustands ist. Gehen wir einer zielgerichteten Tätigkeit nach, die uns fordert, aber eben nicht überfordert, empfinden wir dieses Gefühl des „Im-Fluss-Seins“. Erleben wir einen Flow, bündelt sich unsere Aufmerksamkeit, der Fokus ist vollständig auf die anspruchsvolle Aufgabe gerichtet. Der Kletterer erfährt es, wenn der Berg ihm alles abverlangt, und der routinierte Verhandlungsführer, wenn ein Gespräch einen überraschenden Verlauf nimmt und neue Vorgehensweisen erfordert. Flow steigert unsere Kreativität und markiert Momente persönlichen Wachstums. Doch wenn das Anforderungslevel zu sehr steigt, kippt dieser ressourcenreiche Zustand in ein Gefühl der Aufregung oder gar der Angst (siehe Abb. 1, S. 22). Dann droht die Leistungsfähigkeit eingeschränkt zu werden.

Dies zeigt: Angst kann uns – wie all unsere Emotionen – zwar grundsätzlich befähigen, nicht selten blockiert sie aber auch unsere Leistungsfähigkeit. Selbst Profis sind vor dem potenziell leistungshemmenden Einfluss ihrer Emotionen nicht gefeit. In einer Studie aus dem Jahr 2011 untersuchten israelische Wissenschaftler anhand von 1.112 Gerichtsverfahren, ob und gegebenenfalls wie die Tageszeit beeinflusst, dass Strafrichter einem Antrag auf Bewährung stattgeben oder ihn ablehnen. Das Ergebnis ist überraschend wie alarmierend: Kurz vor der Mittagspause sank die Anzahl der stattgegebenen Anträge auf nahezu null Prozent. Unmittelbar nach der Mittagspause stieg die Wahrscheinlichkeit einer positiven Entscheidung wieder auf die „normalen“ 65 Prozent (Danziger / Levav / Avnaim-Pesso 2011). Das Fazit der Studie: Selbst erfahrene Richter können sich von einem „schlechten Bauchgefühl“ in die Irre führen lassen – hier von ihren hungerbedingten stressvollen Gefühlen, die nicht einmal etwas mit dem bearbeiteten Straffall zu tun hatten. Andere Studien kamen zu einem ähnlichen Ergebnis: Sowohl Angst als auch ein erhöhter Cortisol-



Die wissenschaftliche Kolumne

Angst – Was man kennt, fürchtet man nicht

Wir alle kennen die Situation: Wenn uns der Schreck in die Glieder fährt, verengt sich unsere Sicht auf die Gefahr. Unsere Wahrnehmung ist eingeschränkt. Wir fühlen uns blockiert, geradezu wie gelähmt – oder ergreifen die Flucht. Dieses Verhaltensmuster entspringt einem unmittelbaren Reflex, dem sich jedoch entgegenwirken lässt – mit gezielten Interventionen und Vorausplanung, vor allem jedoch mit Wissen und Vertrauen.

Klaus Harnack

„The only thing we have to fear is fear itself.“
(Franklin D. Roosevelt)

Reden wir über Angst, reden wir über Emotionen. Auch wenn sich die Gelehrten in diesem Bereich bis zum heutigen Tag noch immer nicht darüber im Klaren sind, was genau Emotionen sind und wie sie definiert werden sollten (Ortony 2022), erscheint in den meisten Nomenklaturen das Konstrukt der Angst. So auch in der Beschreibung des populären Psychologen John Ekman, der neben Freude, Wut, Ekel, Verachtung, Traurigkeit und Überraschung eben auch Furcht zu den Basisemotionen (Russell / Rosenberg / Lewis 2011) zählt. Furcht? Warum nicht Angst? Obwohl Furcht und Angst in der Alltagssprache oft gleichbedeutend verwendet werden, birgt eine Differenzierung einen Erkenntnisgewinn.

Furcht kann als die gegenwärtige Form von Angst verstanden werden. Ein Beispiel: Steht vor Ihnen plötzlich ein brüllender Löwe mit gefletschten Zähnen, wird Sie höchstwahrscheinlich die Furcht überkommen. Wenn Sie hingegen wüssten, dass dieser Löwe gerade in Ihrer Nachbarschaft frei herumläuft, macht Ihnen das Angst. Im Englischen fällt diese Unterscheidung leichter, weil das Wort „Angst“ klar in zwei distinkte Konstrukte unterteilt ist, nämlich in *fear* (eher Furcht) und *anxiety* (eher Angst). Zur leichteren Differenzierung bringt es der Mitbegründer der humanistischen Psychologie Kurt Goldstein gut auf den Punkt, wenn er sagt: „Furcht schärft die Sinne – Angst lähmt sie.“ Aber der Reihe nach, beginnen wir mit einer kurzen Charakterisierung der erwähnten Konstrukte.

Was ist Furcht?

Die Furcht ist in erster Linie etwas sehr Nützliches – sie dient unserer Sicherheit. Mithilfe des vegetativen Nervensystems löst sie alle Reaktio-

nen aus, die für das unmittelbare Überleben notwendig sind. Das Nervensystem wird komplett in den Kampf-oder-Flucht-Modus (sympathisches System) umgestellt. Dabei wird die Atmung schneller, die Pupillen weiten sich, das Sehen und Hören wird intensiviert – die Aufmerksamkeit erhöht. Im Gegenzug wird alles, das nicht dem direkten Überleben dient (z. B. Verdauung) heruntergefahren. So wird beispielsweise auch das Frontalhirn, der Teil des kognitiven Apparats, der für reflektiertes und logisches Denken und Planen zuständig ist, mit weniger Blut versorgt und somit herunterreguliert. Kurz: Alle Ressourcen werden dem direkten Überleben zugeteilt – auf Kosten von langfristigen Zielen, Abwägungs- und Reflexionsprozessen.

Was ist Angst?

Alle Basisemotionen sind grundsätzlich in der Gegenwart verortet. Allerdings können Emotionen auch antizipatorisch abgebildet und als zukünftige Emotionen simuliert werden. So wird aus der Freude die



Bildquelle: stock.adobe.com / richardlyons

Verhandeln als professionelles Handwerk

Wenn Angst das Verhandlungsergebnis verbessert ...

... dann sind Verhandlungsprofis am Werk

Verhandlungen führen wir nahezu täglich – manche von Berufs wegen und jeder von uns in den verschiedensten Alltagssituationen. Nicht immer sind die Ergebnisse befriedigend, Möglichkeiten, einen höheren Verhandlungsgewinn zu erzielen, werden nicht ausgeschöpft. Der Grund: mangelnde Kenntnisse und Fertigkeiten. Dabei kann schon der gezielte Einsatz von Framing-Techniken einen signifikanten Unterschied machen, etwa indem man die Wirkmechanismen von Angst konstruktiv nutzt.

Andreas Winheller

Jede Mediation ist „assistiertes Verhandeln“, das ist unstrittig. Es geht immer darum, durch Kommunikation eine Einigung in Konflikten zu finden – und das ist per definitionem nichts anderes als Verhandeln. Die Professionalität eines Mediators zeigt sich deshalb auch darin, wie gut er die Verhandlungsprozesse in einer Mediation steuert.

Dabei gilt für Mediatoren wie für jeden anderen: Verhandeln ist ein Handwerk, das man erlernen kann und muss. Verhandlungsperformance ist weder ein angeborenes Talent, noch entsteht sie einfach aus jahrelangem Tun. In einer aufsehenerregenden Studie konnte gezeigt werden, dass junge unerfahrene Studenten bereits nach einem kurzen Verhandlungstraining eine repräsentative Gruppe von Verhandlungspraktikern aus deutschen Unternehmen übertreffen konnten

(vgl. Herbst / Schwarz 2011). Damit ist klar: Wer das Handwerk nicht erlernt hat, beherrscht es auch nicht gut.

(Zu) wenige Mediatoren sind Verhandlungsmeister

In den meisten Mediationsausbildungen kommt nach Erfahrung des Verfassers der Bereich handwerklicher Verhandlungsfähigkeiten zu kurz. Die Ausbildungen beschränken sich auf Prinzipien (insbesondere die fünf von Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton 1983 in ihrem Buch *Das Harvard-Konzept* formulierten) und vermitteln dabei sehr oft ein unterkomplexes, manchmal geradezu als naiv zu bezeichnendes Bild von Verhandlungsprozessen. Dieses Problem hat der Verfasser erst kürzlich mit Gernot Barth in einem Interview für dieses Magazin erörtert (Winheller / Barth 2021).



Beziehungsängste – wie wir sie erkennen und auflösen können

Nähe und Distanz sind Schlüsselbegriffe für die Liebe zwischen zwei Menschen. Während Nähe essenziell für Vertrauen, Sicherheit und Verantwortung ist, bedarf es einer gesunden Distanz, um sich als Individuum definieren zu können. Ist bei einem Partner eine der beiden Seiten dauerhaft zu stark ausgeprägt, sind Konflikte unausweichlich. Eine Lösung scheint oftmals unmöglich. Dabei ist das ursächliche Phänomen weit verbreitet. Aufgrund früherer Prägungen und Erfahrungen entwickeln manche ein destruktives Verhaltensmuster, dem eine Verlustangst oder Bindungsangst zugrunde liegt. Mit den richtigen Techniken lassen sich diese überwinden.

Wieland Stolzenburg

Nach einer Trennung stürzen wir ungewollt wie in eiskaltes Wasser. Wir möchten diesen schmerzhaften Zustand natürlich am liebsten direkt hinter uns lassen, doch leider ist das nicht so einfach möglich. Meist ist es ein monatelanger Prozess vom Tag der Trennung bis zu dem Gefühl, dass man sie wirklich überwunden hat. Eine Trennung oder Scheidung hat dabei weitreichende Folgen: Betroffene verlieren meist den wichtigsten Menschen in ihrem Leben, sie stehen vor dem Scherbenhaufen ihrer Existenz und häufig vor einer unsicheren Zukunft. Nahezu alle Lebensbereiche sind betroffen: Freundschaften, Wohnsituation, Finanzen bis hin zu den gemeinsamen Kindern und Haustieren. Selbstzweifel, ein angegriffener Selbstwert und schmerzhafter Liebeskummer sind weitere typische Begleiterscheinungen. Nicht selten entwickelt sich in der Folge eine Beziehungsangst, sofern diese nicht zuvor schon (latent) vorhanden und für das Scheitern der Beziehung ursächlich war.

Die Angst, jemanden zu verlieren: Verlustangst

Eine häufige Form von Beziehungsangst ist die Verlustangst. Dazu ein Beispiel: Laura ist mit ihren Nerven am Ende. Ihr Ehemann Paul hat sich nicht gemeldet, obwohl er es ihr mehrfach versprochen hatte. Bis 22 Uhr wollte er ihr mitteilen, ob er bei seinen Freunden angekommen ist und es ihm gut geht. Doch kein Sterbenswörtchen. Für Laura ist das emotional schwer auszuhalten. Sie kaut an ihren Nägeln, und ihr Verstand malt sich die schlimmsten Szenarien aus: *„Ich bin ihm wohl nicht wichtig genug.“* Oder: *„Vielleicht trifft er gar nicht seine Freunde, sondern seine neue Kollegin für ein romantisches Wochenende und beginnt eine Affäre mit ihr. Ja, das kann gut sein, er hat letztes ja eh etwas Positives über sie gesagt.“*

Diese negative Fantasiereise kann ewig so weitergehen und immer größere Ausmaße annehmen. Je länger Laura grübelt und sich reinsteigert, desto schlechter geht es ihr. Bald ist sie sich fast sicher, dass ihr Mann sie nicht mehr liebt und sie bald



verlassen wird. Niemand kann ihr ihren Schmerz nehmen. Außer Paul, wenn er sich melden würde und ihr zeigte, dass alles nur ein großes Missverständnis ist.

Diese Angst, die Laura erlebt, kennen viele Menschen: Das fehlende Vertrauen in den Partner oder die Partnerin. Die Angst, abgelehnt oder verlassen zu werden, die Sorge, nicht gut genug zu sein, oder das ständige Überprüfen, ob der Partner einen noch liebt oder man selbst etwas falsch gemacht oder gesagt hat.

Die Folgen von Verlustangst für Beziehungen können sehr vielfältig sein. Einerseits passen sich Menschen mit diesem Bindungsstil in Partnerschaften übermäßig an, investieren mehr in die Beziehung als der Partner, lassen jenen Grenzen überschreiten und sind häufig mehr beim anderen als bei sich selbst. Dieses Fühlen, Denken und Handeln wird dabei nicht als Fehler gesehen, sondern als die beste Option, denn sich unterzuordnen oder anzupassen führt zum großen Gewinn: Man bleibt

Wie Sie Ihren Selbstwert boostern und sich von Ängsten befreien

Geht es Ihnen gelegentlich auch so, dass Sie im Alltag und insbesondere vor anstehenden Herausforderungen Gedanken haben wie: „Diese Aufgabe ist zu groß für mich“, „Ich bin schon zu alt, um das noch zu machen“, „Das habe ich noch nie gekonnt und werde ich nie können“ oder „Dafür braucht man viel mehr Erfahrung“? Solche Überlegungen und Ängste können dazu führen, dass Sie sich selbst im Weg stehen oder ausbremsen. Mit gezielten Übungen lässt sich dem entgegenwirken.

Christian Zink

Warum sehen wir uns mitunter in einem schlechteren Licht, als angebracht wäre, und hindern uns somit daran, unseren Horizont zu erweitern und neue Fertigkeiten zu entwickeln? Eine wesentliche Rolle spielt hierbei der eigene Selbstwert. Das ist im Grunde genommen der Wert, den man sich selbst zuschreibt. Er setzt sich zusammen aus den Urteilen, die man über sich selbst fällt, und Meinungen, die man von sich hat.

Auswirkungen des Selbstwerts auf den beruflichen und privaten Erfolg

Ein stabiler, positiver Selbstwert entscheidet in hohem Maße darüber, wie selbstbewusst Menschen durchs Leben gehen und wie zuversichtlich und erfolgreich sie im beruflichen und privaten Umfeld agieren. Diesen Zusammenhang haben Studien deutlich belegt. Die Universität Bern hat 2018 (Orth/Erol/Luciano 2018) unter der Leitung von Ulrich Orth die Ergebnisse von fast 200 Studien mit rund 160.000 Teilnehmern im Alter zwischen 4 und 94 Jahren analysiert und konnte diese Relation empirisch nachweisen.

Interessant waren dabei auch noch weitere Erkenntnisse. Demnach können sich Menschen im Schnitt umso mehr wertschätzen, je älter sie werden. Zu einer besonders starken Steigerung kommt es in den ersten drei Lebensjahrzehnten. Später nimmt der Selbstwert nur noch langsam zu, bis er typischerweise im Alter von rund 60 Jahren abflacht und ab 70 wieder fällt. Bei Menschen über 90 sinkt er dann

rapide. Der Selbstwert wird dabei aus dem eigenen Selbstbild gespeist, also wie Sie sich selbst wahrnehmen, und durch die Rückmeldungen, die Sie von anderen bekommen. Ein gering ausgeprägter Selbstwert kann dazu führen, dass man sich zu wenig zutraut und in der Folge blockiert ist. Steuert man hier nicht rechtzeitig entgegen, entwickelt sich im Laufe der Zeit sogar die Angst, gänzlich zu versagen.

Entwicklung der Angst im Extrem ist eine Stressreaktion

Es gibt keine allgemeingültige Definition von Angst, denn sie ist so unterschiedlich wie das Individuum – der Sportler, die Projektleiterin, die Managerin oder der Firmengründer. Der Begriff „Angst“ geht zurück auf „Enge“ beziehungsweise „eng“ (lateinisch „angus“). Wer Angst hat, macht sich eng. Die Atmung stockt, der Brustkorb zieht sich zusammen. Anspannung vor, während und nach einem Turnier oder einem Wettkampf ist ein Zustand, den Sportler und Sporttrainer gut kennen.

Vielleicht kommt Ihnen das Gefühl ebenfalls bekannt vor. Stellen Sie sich vor, Sie müssten jetzt spontan eine Rede auf einer Bühne vor Publikum halten. Was empfinden Sie: Vorahnung, Anspannung oder Besorgnis? Wenn dem so ist, geht es Ihnen damit nicht allein so.

Angst ist ein Affekt, der sich von der Furcht durch eine fehlende oder unbestimmte Gegenstandsbeziehung unterscheidet. Die Angst ist „grundlos“, insofern keine besonderen Gründe für sie angegeben werden können



Sieben gute Gründe, warum niemand Angst vor einer Mediation haben muss

Im Fall eines eskalierten Konflikts geraten Streitende mitunter an einen Punkt, an dem es zur Klärung der Hilfe einer dritten Partei bedarf. Der Gang vor Gericht scheint dann oft unausweichlich zu sein. Dabei ermöglicht Mediation in vielen Fällen eine befriedigendere Lösung – für alle Parteien gleichermaßen. Eventuelle Bedenken, im Zuge einer Mediation die eigenen Interessen nicht optimal vertreten zu können, sind in der Regel unbegründet. Der folgende Beitrag zeigt weitere gute Argumente pro Mediation auf.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Die Zahl Sieben begegnet uns in den unterschiedlichsten Bereichen des Lebens immer wieder. Den Kindern erzählen wir das Märchen von Schneewittchen und den sieben Zwergen hinter den sieben Bergen, unsere Woche hat sieben Tage und wer sich mit Religion beschäftigt, stößt gegebenenfalls auf die Schöpfungsgeschichte, nach der die Welt in sieben Tagen erschaffen wurde. Der kulturell interessierte Mensch erzählt uns von den sieben Weltwundern. Die römischen Zahlen werden aus sieben Buchstaben gebildet. Alles in allem ist die Sieben in unserem Kulturraum eine häufig vorkommende und meist positiv assoziierte Zahl. Aber auch in anderen Kulturräumen, etwa in Afghanistan, wird sie mit Glück verbunden, wie nicht zuletzt der Neujaarscocktail „Haft-Sin“ beweist, er aus sieben Zutaten besteht.

Diese Reihe positiver Assoziationen ergänzen wir nun um sieben gute Gründe, einen Konflikt mithilfe einer Mediation zu bearbeiten. Diese selbst wiederum besteht aus fünf Phasen nebst einer Vorphase und einer Evaluationsphase, also insgesamt sieben Schritten.

Unsere sieben guten Gründe für eine Mediation knüpfen an Ängste oder – vorsichtiger formuliert – Bedenken an, mit denen wir in unserer Mediationstätigkeit regelmäßig konfrontiert werden.

Die Angst: Wie finden wir den richtigen Mediator?

Der erste gute Grund: Es gibt zahlreiche qualifizierte, gut ausgebildete Mediatoren mit viel Erfahrung. Nach § 3 Abs. 5 Mediationsgesetz (MediationsG) ist der Mediator verpflichtet, die Parteien auf deren Verlangen über seinen fachlichen Hintergrund, seine Ausbildung und seine Erfahrung auf dem Gebiet der Mediation zu informieren. Zudem hat das Mediationsgesetz die Grundlage für die Ausbildung zum zertifizierten Mediator geschaffen, und durch die Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren wurde die Ausbildung inhaltlich ausführlich geregelt. Darüber hinaus haben

unterschiedliche Mediationsverbände über entsprechende Lizenzierungsverfahren einen Qualitätsstandard etabliert, an dem sich Mediationsinteressierte orientieren können. Nicht zuletzt aber bietet das direkte Gespräch mit dem jeweiligen Mediator die Gelegenheit, sich ganz persönlich ein Bild von der Person zu machen und dann entsprechend zu entscheiden. Wie bei der Auswahl des Arztes, dem man sich anvertraut, so ist auch beim Mediator das Gefühl entscheidend, in guten Händen zu sein. Dabei sind oft auch Empfehlungen durch Freunde und Kollegen hilfreich. Am Ende bekommt jeder den Mediator, den er sich aussucht. Und sollte sich herausstellen, dass die Chemie doch nicht stimmt, oder ein anderer Grund für einen Wechsel des Mediators sprechen, so ist auch dies jederzeit möglich.

Die Angst: Ich gehe unter, weil die andere Konfliktpartei stärker ist.

Der zweite gute Grund: Der Mediator handelt aus einer Haltung der Allparteilichkeit heraus. Allparteilichkeit bedeutet, der Mediator hat die Pflicht, die Parteien so zu stärken, dass sie gleichermaßen in die Verhandlung gehen können und bestehende Machtungleichgewichte ausgeglichen werden. So hat der Mediator etwa dafür Sorge zu tragen, dass die selbstbewusstere und rhe-



„Liebling, Du brauchst keine Angst zu haben!“

Veränderung dank Neurolinguistischem Programmieren und Mental Space Psychology

Wie oft haben Sie es schon erlebt, dass ein Mitarbeiter, Ihr Mann oder Ihre Frau oder eines Ihrer Kinder sich nicht so verhält, wie es Ihrer Meinung nach angemessen wäre? Vermutlich öfter als Ihnen lieb ist, oder? „Geh' nur auf dem Zebrastreifen über die Straße!“, haben Sie vielleicht zu Klein-Maximilian gesagt – und wie hat Ihr Sohn reagiert? Maximilian hat die Straße nicht mehr fünfzig Meter neben dem gelben Streifen überquert, sondern mit einem Abstand von zehn Metern! Aber knapp daneben ist auch daneben, oder? Warum verhalten so häufig gut gemeinte Ratschläge im Wind? Und was müsste geschehen, damit das anders wäre? Davon handelt dieser Artikel.

Adrian Schweizer

Die ängstliche Sabina

Nehmen wir einmal an, die kleine Sabina war schon immer etwas ängstlich. Sie fremdelte. Ihre Mutter beruhigte sie: „Du brauchst keine Angst vor den Nachbarn zu haben. Die tun Dir nichts!“ In der Kita sagte die Kindergärtnerin: „Sabina, verkriech dich nicht immer in die Ecke, spiel doch mit den anderen Kindern!“ In der Schule entwickelte sich Sabina zur Einzelgängerin, und im Gymnasium wurden Orientierungslauf und Schießen ihre bevorzugten Sportarten. An Volleyball oder Synchronschwimmen zeigte sie kein Interesse. Als angehende Managerin attestierte man ihr Teamunfähigkeit und schickte sie in ein Training, das leider wirkungslos bleibt. Nun wurde ihr ein Coach empfohlen, der mit Neurolinguistischem Programmieren (NLP) und Mental Space Psychology (MSP) arbeitet. Die Kosten sollte sie zur Hälfte selbst übernehmen: „Damit Sie die Maßnahme auch ernst nehmen!“, erläuterte ihr die Personalentwicklerin. Wie ging der Coach genau vor?

Das Coaching von Sabina mit MSP

Der Coach bat sie zunächst, sich einmal mit geschlossenen Augen vorzustellen, wo sich im Raum um sie herum „die anderen“, die Menschen, die nicht sie sind, in ihrer Vorstellung befinden. Sie ließ sich auf dieses Gedankenspiel ein und antwortete:

„In einem Kreis um mich herum. Sehr nahe! Einige berühren mich sogar!“

„Und was empfinden Sie dabei, wenn ‚die anderen‘ Ihnen so nahe sind?“

„Ich fühle mich bedroht. Spüre ihre Anwesenheit körperlich als Druck auf meiner Haut. Ich will wegrennen.“

„Dann schieben Sie sie weg! Schaffen Sie mehr Abstand zwischen ihnen und sich selbst.“

„Das geht nicht!“

„Kennen Sie jemanden, der keine Angst vor anderen Menschen hat?“

„Ja, meinen Bruder Stefan.“

„Schön, dann stellen Sie sich einmal vor, Sie wären Stefan! Wo sind jetzt ‚die anderen‘ im Raum platziert?“

„Auch in einem Kreis um mich herum.“

„Ebenso nah, wie Ihre ‚anderen‘?“

„Nein, weiter weg. Etwa zwei bis drei Meter von mir entfernt!“

„Und wie fühlen Sie sich jetzt?“

„Nicht mehr bedroht!“

„Wie stattdessen?“

„Frei und unbeschwert!“



Psychische Gesundheit – der unterschätzte Wirtschaftsfaktor

Phobisch, panisch, depressiv: Etwa zwölf Millionen Menschen in unserem Land leiden an seelischen Problemen – an Angstzuständen, Suchtproblemen, Erschöpfungszuständen, Burnouts, Zwangsstörungen. Studien zufolge ist jährlich einer von fünf Menschen von ernst zu nehmenden psychischen Krisen betroffen, die ihn – wenn sie ihn nicht ganz aus der Bahn werfen – zumindest in seiner Lebensqualität und seiner Leistungsfähigkeit behindern. All diese Menschen gehen tagtäglich zur Arbeit, wo sie unter ungeheurer Anstrengung versuchen, sich nichts anmerken zu lassen. Das hierdurch verschenkte Potenzial könnten Arbeitgeber heben – mit Empathie und neuen Formen der Persönlichkeitsentwicklung.

Gudrun Schönhofer

Mental Health ist als Schlagwort in unserer Wirtschaft angekommen. Viele Unternehmen haben mittlerweile Programme im betrieblichen Gesundheitsmanagement aufgelegt: Yoga-kurse, mobile Massageteams, Lauftreffs wurden etabliert; frisches Obst, ergonomische Büromöbel, Fitnessangebote stehen auf der Agenda. Alles mit dem primären Ziel, die Effizienz zu erhöhen und den Krankenstand zu mindern. Die psychische Gesundheit kommt hingegen meist zu kurz. Eventuelle Störungen bei Mitarbeitern und Kollegen werden vom Umfeld häufig nicht einmal bemerkt.

Der Psychoanalytiker Fritz Riemann hat Anfang der 1960er-Jahre in seinem Standardwerk *Grundformen der Angst* vier Persönlichkeitstypen definiert, die jeweils einen spezifischen Charakter mit eigenen Ausprägungen an Angst und Verhalten aufweisen:

- Der *schizoide Typ* zeigt sich eher ich-bezogen, meidet Nähe und Bindung, hat Angst vor Selbsthingabe.
- Der *Depressive* befindet sich in stärkerer Abhängigkeit von anderen, ist eher ein Gruppenmensch und fürchtet die Eigenständigkeit.
- Der *Zwanghafte* braucht Beständigkeit, wahrt Traditionen, hat Angst vor Wandlung und Risiko.
- Der *hysterische Typ* sucht Wandel, Freiheit und Risiko. Neues hat für ihn einen unwiderstehlichen Reiz, er fürchtet vor allem die Endgültigkeit.

Je nach spezifischer Grundform sind folglich die Ausprägungen der Betroffenen im Unternehmenskontext: Da gibt es angst-besetzte Themen wie die freie Rede vor Mitarbeitern und Kollegen, die Angst, nicht genug zu leisten, und vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, die Angst in engen Räumen, im Fahrstuhl. Waschzwang, Kontrollzwang, Mobbing, aber auch Essstörungen oder übermäßiger Konsum von Alkohol, Medikamenten und Drogen: In unserer Arbeitswelt existiert ein bunter Mix

an Störungsbildern. Man bedenke, welches Potenzial nicht in die Projekte der Unternehmen fließt, sondern in Vermeidungsstrategien, Verschleierungsversuche, Übersprungshandlungen oder Krankmeldungen. Und auch wie hoch der Leidensdruck der Betroffenen ist, die hinter ihrer Maske versuchen, durch den Arbeitstag zu kommen.

Das Phantom der Opfer

Wenn das Angst-Phantom im Anmarsch ist, spielt der Körper verrückt. Alles ist in Aufruhr; das Gehirn funkt „Gefahr“ ans limbische System. Das wiederum macht umgehend dem Hippocampus und der Amygdala Beine, die schließlich den Hypothalamus triggern. Sympathikus und Parasympathikus tanzen wie wild, und im Körper geht's rund wie bei der Feuerwehr im Großeinsatz. Alles brennt, jede Nervenbahn ist in Aufruhr. Dabei konzentriert zu arbeiten ist schier unmöglich, und ist die Attacke endlich vorbei, brauchen Körper und Geist eine Pause.

Diese Beschreibung ist bewusst nicht wissenschaftlich formuliert, zeigt aber, was sich im System abspielt, wenn sich die Panik breitmacht. Ich weiß, wovon ich spreche, schließlich habe ich selbst viele Jahre meines Lebens mit solchen Problemen gekämpft: Angst vor Wasser, Angst vor Schiffen, Angst vor Höhe, Angst vor Feuer, Platzangst – die Angst war eigentlich ständiger Begleiter. Aber am schlimmsten war es, wenn es mir zu eng wurde. Nur ein einziger Mensch zu viel im Partyzelt oder im Konferenzraum, und mein Körper hat sein Programm abgerufen: Panikattacke und schließlich – Ohnmacht. Es war eine schwierige Zeit und führte immer wieder zu peinlichen Situationen.

Hast Du ein Problem, dann blicke ins System

Ist es nun Schicksal oder Zufall, ob jemand von Depressionen oder Phobien gepeinigt wird, oder steckt womöglich ein Sys-

Projekte planen, fast ohne Software

Beim Planen komplexer Projekte kommt es darauf an, viele Bereiche und Menschen mit den unterschiedlichsten Interessen zu integrieren. Einfach und für alle anschaulich gelingt dies mit der Roadmap-Methode. Konfliktpotenzial wird damit reduziert und das Projektziel dauerhaft fokussiert.

Stefan Bald

Wie können wir unser Projekt so konzipieren, dass wir in der Lage sind, unsere geplante Strategie sehr kurzfristig zu ändern? Wie können wir es so durchführen, dass es möglichst wenig unser Alltagsgeschäft stört? Vor solchen Fragen stehen Projektmanager immer wieder. Einfach zu beantworten sind sie in der Regel nicht. Vor allem weil bei der Projektplanung häufig neben vielen Wechselwirkungen auch die Interessen vieler Beteiligten zu berücksichtigen sind.

Um bei komplexen Projekten nicht den Überblick zu verlieren, benutzen Projektmanager für ihr Management meist Softwareprogramme, mit denen sich die verschiedenen Projektschritte gut dokumentieren lassen. Häufig eignen sich diese Programme jedoch nur bedingt dafür, Projekte gemeinsam mit den Beteiligten zu planen. Nicht nur weil sich dann alle um einen Bildschirm scharen müssten, sondern auch weil den Beteiligten der mögliche Verlauf nicht bildhaft genug vor Augen geführt werden kann. Deshalb werden Versäumnisse und Engpässe oft zu spät erkannt.

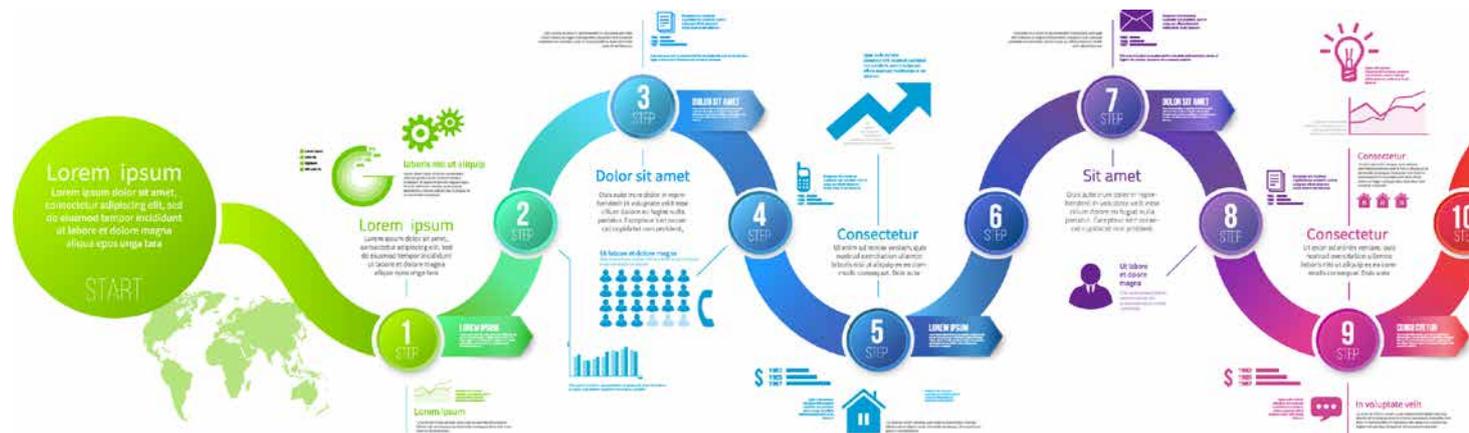
Projektplanung ohne Computer

Darum suchen Unternehmen häufig nach nicht computer-gestützten Methoden zur Projektplanung. Eine solche ist die Roadmap-Methode. Mit ihr lassen sich komplexe Projekte (fast) ohne Computer planen – einige Tapetenbahnen und Tischkärtchen sowie dicke Stifte und Krepppapier genügen als Hilfsmittel.

Die Methode funktioniert wie folgt: Wenn ein Vorhaben ansteht, lädt der Projektleiter alle betroffenen Bereiche oder

Personen zu einem Workshop ein. Zu Beginn des Workshops erläutert er oder ein Moderator, wozu das Treffen dient: Der Weg zum Ziel des Projekts – also etwa zur „Neustrukturierung der Produktion“ – soll gemeinsam definiert werden. Dann schreibt der Moderator den Ausgangspunkt ans obere Ende mehrerer Tapetenbahnen, die er zuvor mit Krepppapier zusammengeklebt und auf den Tisch oder Fußboden gelegt hat. Zum Beispiel: „Januar 2022: Die Produktion stoppt.“ Am unteren Ende notiert er das Ziel, zum Beispiel: „Mitte März 2022: Die umgebaute Produktionsanlage startet wieder – reibungslos.“ Anschließend bittet er die Anwesenden zu notieren, welchen Beitrag sie zum Erreichen des Ziels leisten. Dazu teilt er die Tischkärtchen aus. Die Teilnehmer schreiben nun jeweils auf die Vorderseite der Kärtchen ihre Aufgaben mit Enddatum und auf die Rückseite den Namen des Verantwortlichen. Also zum Beispiel auf die eine Seite „Leitung xy bis zum 10. Februar verlegen“ und auf die andere Seite „Werkstatt, Herr Müller“. Jeder Beteiligte benennt also selbst den Beitrag, den er oder sein Bereich zum Erreichen des großen Ziels leistet.

Während die Teilnehmer die Tischkärtchen ausfüllen, zeichnet der Moderator mehrere „Spuren“ (Roads) auf die Tapetenbahnen. Auf diese schreibt er oben die verschiedenen Aufgabebereiche – zum Beispiel „Elektroarbeiten“, „Schlosserarbeiten“, „IT“, „Buchhaltung“. Anschließend legen die Workshopteilnehmer ihre Kärtchen nach Datum geordnet auf die betreffende Spur. Gemeinsam haben sie so in kurzer Zeit einen groben Ablaufplan für das Projekt, eine vorläufige „Roadmap“, erstellt – und sichtbar vor Augen.



Bildquelle: stock.adobe.com / iuneWind

German Angst: Das Narrativ vom bösen Kapitalismus

Deutschland steht, was Wirtschaft und Wohlstand betrifft, im internationalen Vergleich ganz weit vorn. Wir haben ein hohes Bruttoinlandsprodukt, geringe Arbeitslosigkeit und die Wirtschaft meldet wachsende Kennzahlen. Dennoch wird die Sicht der Deutschen von einer kollektiven Angst vor den – unstrittig vorhandenen – Nachteilen des kapitalistischen Wirtschaftssystems beherrscht. Woher rührt diese spezielle „German Angst“ und wie können wir den Kapitalismus so reformieren, dass er möglichst viele Gewinner und möglichst wenige Verlierer produziert?

Markus Väh

Die Seefahrt kennt ein Sprichwort: „Es gibt alte Kapitäne, und es gibt kühne Kapitäne. Aber es gibt wenige alte, kühne Kapitäne.“ Vorsicht ist somit der bessere Teil der Tapferkeit. Problematisch wird es jedoch, wenn Menschen übervorsichtig sind und unangemessene, unrealistische Ängste entwickeln. Nicht umsonst kennt die anglo-amerikanische Welt das Schlagwort der „German Angst“. Wir Deutschen sind in der Welt nicht unbedingt als Humorbolzen bekannt, sondern eher als Spaßbremsen, als gründliche Ingenieure und Leute, die sich gut mit dem Satz „Das Glas ist halb leer“ identifizieren können. Mitunter wird dann Pessimismus zur Angst- und Trotzreaktion gesteigert, die je nach Thema die ganze Gesellschaft erfassen kann. Manchmal bekommt man das Gefühl, Deutschland leide konkret beim Thema Kapitalismus bzw. der kapitalistischen Wirtschaftsordnung unter einer solchen Angststörung.



Die zwei Seiten des Kapitalismus

„Kapitalismus“ ist für viele Menschen kein neutrales Wort (mehr), sondern ein je nach Ideologie und persönlicher Überzeugung positiv oder negativ aufgeladener Kampfbegriff. Und es ist durchaus einfach, kapitalistische Auswüchse zu kritisieren. So hat Deutschland beispielsweise mit etwa 20 Prozent immer noch einen der größten Niedriglohnsektoren in Europa – von Mini-Jobs über Clickworking bis hin zu Werkverträgen. Selbstverständlich muss man die Frage stellen, ob auf Kosten des Profits nicht höhere Löhne ökonomisch machbar und ethisch geboten wären. Darüber hinaus profitiert Deutschland wirt-

schaftlich von globalen Lieferketten, deren Rentabilität nicht selten auf Ausbeutung, Kinderarbeit und niedrigen Löhnen in den Lieferländern, vor allem in Asien und Lateinamerika, beruht. Die Liste ließe sich fortsetzen.

Doch es gibt eben auch die andere Seite: Fakten, die eine positive Geschichte des Kapitalismus zeigen und ihn historisch nicht nur satisfaktionsfähig machen, sondern zu einer Angelegenheit, die man nicht leichtfertig kaltstellen sollte:

Die sogenannten Entwicklungsländer haben ihren Wohlstand zwischen 1970 und 2018 erheblich vergrößern können. Während sich das weltweite reale Bruttoinlandsprodukt pro Einwohner in diesem Zeitraum „nur“ etwas mehr als verdoppelte, stieg es in Asien um fast das Fünffache. Auch der Hunger in der Welt wird immer weiter zurückgedrängt: 2014 war das erste Jahr in der Geschichte der Menschheit,

in dem weltweit mehr Menschen aufgrund von Übergewicht zu Tode kamen als aufgrund von Hunger: 1,7 Millionen starben an Unterernährung; 4,4 Millionen durch die Folgen von Übergewicht. Ermöglicht wurde diese radikale Wende auch durch die kapitalistische Förderung von Agrartechnologien, Mikrokredite oder Freihandelsabkommen.

Gründe für die deutsche Sicht

Wie kommen gerade die Deutschen nun zu ihrer ambivalenten Haltung gegenüber dem Kapitalismus? Ein Grund liegt sicher in der kollektiven Erfahrung der Hyperinflation in den

Future Work Skills: So bleiben Sie trotz KI im Arbeitsleben unersetzlich

Rund sechs Millionen Menschen werden laut einer McKinsey-Studie bis zum Jahr 2030 eine neue Beschäftigung suchen, sich umschulen oder umfassend weiterbilden müssen. Der Grund dafür ist die rasant voranschreitende Digitalisierung, die durch Covid-19 zusätzlich befeuert wurde. Viele Jobs werden wegfallen. Was bleibt, sind Fragen wie diese: „In welchem Bereich soll ich mich weiterbilden?“ oder gar „Wie konkurrieren wir mit den Algorithmen und Maschinen?“ Letzteres ist schlicht unmöglich. Stattdessen gilt es, die Skills zu stärken, die uns zum Menschen machen und uns noch viele Jahre von künstlichen Intelligenzen unterscheiden werden.

Dennis Fischer

Das Da-Vinci-Robotersystem revolutioniert Operationsverfahren, Autos fahren selbsttätig und Termine beim Chef regeln Algorithmen. Alles bequem, automatisiert, effizient und sinnvoll – oder? Natürlich, solange Sie weder Chirurg, Taxifahrer oder Assistent sind. Dann denken Sie vielleicht anders darüber.

Immer mehr Menschen sehen einer beängstigenden Zukunft entgegen, in der ihr Job wegdigitalisiert worden ist. Diese Sorge ist durchaus begründet. Schon heute gibt es viele Tätigkeiten, die Maschinen effizienter und präziser erledigen können als der Mensch. Covid-19 hat ganzen Branchen vor Augen geführt, dass Digitalisierung nicht nur möglich, sondern auch nötig ist. Da liegt die Frage nahe, wie und wo man als Mensch im Job ansetzen soll; wie genau man dafür sorgt, nicht von Robotern und Algorithmen an den Rand gedrängt zu werden. Und was die ganze Sache noch drängender macht: Die Zukunft hat schon begonnen – natürlich wird die Digitalisierung weiter zunehmen. Gemeint ist damit aber noch etwas anderes – und genau dieser Gedanke stimmt optimistisch und motiviert: Die Zukunft existiert nur in der Gegenwart.

Zukunft ist lediglich eine Vorstellung davon, wie die Realität irgendwann einmal sein wird – ein Gedankenkonstrukt. Vielleicht haben wir durch Trendforschung, Marktbeobachtung und Erfahrungswerte eine recht genaue Vorstellung von dem, was einmal sein wird. Aber eben auch nicht mehr als das – eine Vorstellung eben. Das bedeutet folglich: Es steht in unserer Macht, unsere Zukunft aktiv zu formen und zu bestimmen. Dabei geht es nicht darum, irgendwelche futuristischen Skills zu entwickeln, mit denen wir effizienter, schneller und zuverlässiger als eine künstliche Intelligenz werden. Sondern darum, dass wir bleiben, was wir sind: menschlich.

Die Kompetenzen der Zukunft stammen aus unserer Vergangenheit ...

... oder genauer gesagt: aus unserer Herkunft. In jedem Beruf – gestern, heute und morgen – benötigen Menschen drei Komponenten:

- 1) **Hard Skills:** Das sind Kompetenzen, die unmittelbar mit dem Beruf in Verbindung stehen, also Anatomiekenntnisse für einen Chirurgen oder der Taxischein für den Taxifahrer.
- 2) **Methoden und Tools:** Die Begriffe sind selbsterklärend. Um beim Beispiel zu bleiben: Skalpell und Auto.
- 3) **Soft Skills:** Das sind die methodischen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten, die dafür sorgen, dass wir nicht nur Prozesse, sondern auch Menschen verstehen. Zum Beispiel die Fähigkeit zur Empathie oder zum Selbstmanagement.

Vorstellen kann man sich das Ganze wie eine Pyramide mit den Hard Skills als Basis und den Soft Skills als Spitze. Und als genau das werden sie zukünftig noch deutlicher hervortreten: Als die Kirsche auf dem Sahnehäubchen – oder eben das, was uns im Berufsleben unverzichtbar macht. Die Hard Skills



Prozessfinanzierer tragen zu einer effizienten Konfliktklärung bei

Spezialisierte Unternehmen tragen die Kosten der Rechtsverfolgung für den Kläger, der im Erfolgsfall einen Teil seines Gewinns abgibt. Dieses Modell der Prozessfinanzierung dürften viele vornehmlich mit US-amerikanischen Gerichtsprozessen in Verbindung bringen. Doch hierzulande gibt es das Modell länger als in den USA, und es erfreut sich weltweit zunehmender Beliebtheit. Es birgt für die Beteiligten große Potenziale und kann – ebenso wie die Mediation – die Lösung von Konflikten stark vorantreiben. Was die Prozessfinanzierung ausmacht, welche Unterschiede zur herkömmlichen Rechtsverfolgung bestehen und wie es Mediatoren gelingen kann, Prozessfinanzierer für sich zu gewinnen, erklärt der Experte Dr. Volker Knoop im Interview.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Volker Knoop

Gernot Barth: Herr Dr. Knoop, Sie sind Experte für Prozessfinanzierung und waren mehrere Jahre bei der FORIS AG beschäftigt. Erläutern Sie unseren Lesern doch bitte einmal, was Prozessfinanzierung bedeutet.

Volker Knoop: Ich bin im Jahr 2017 zur FORIS AG, dem ersten deutschen Prozessfinanzierer, gekommen. In der Prozessfinanzierung übernehmen wir für unsere Kunden – immer in Zusammenarbeit mit ihren Rechtsanwälten – bei Rechtsstreitigkeiten die Kosten für die Anwälte, Gerichte und Sachverständigen und erhalten im Erfolgsfall eine Gewinnbeteiligung, meist rund 30 Prozent. Das bedeutet, dass der Rechtsstreit für den Kunden in der Regel kostenlos ist und das Risiko auf den Finanzierer übergeht.

Während meiner Zeit bei der FORIS AG haben wir dort das seit zwei Jahrzehnten bekannte Grundmodell der Prozessfinanzierung um neue Ansätze erweitert – unter anderem indem wir eine aktive Verhandlungsbegleitung einführten. Dabei haben wir über die passive Rolle eines reinen Investors in Rechtsstreitigkeiten hinausgedacht und überlegt, wie wir Rechtsstreitigkeiten jenseits der Kapitalzufuhr mit nichtjuristischen Mitteln noch effizienter unterstützen können. Diese neuen Ansätze haben wir bei der CALVOR GmbH, die ich selbst mitgeschaffen habe, aufgegriffen und zu einem wesentlichen Bestandteil unseres Angebots gemacht.

Durch das Hinzuziehen eines Prozessfinanzierers verschieben sich die psychologischen Machtpositionen bei Rechtsstreitigkeiten.

Was machen Sie jetzt anders?

In Rechtsfällen geht es vordergründig immer um juristische Positionen. Hinter der Fassade des Konflikts spielen aber vielfach

ganz andere Faktoren eine Rolle. Mediatoren wissen das natürlich. Die Fälle, die zu uns kommen, sind in aller Regel bereits von Rechtsanwälten juristisch bewertet. Wir schätzen dann aus möglichst neutraler Sicht ein, ob wir einen Fall mit seinen vorliegenden Beweismitteln als erfolgversprechend einordnen und, in der Hoffnung auf einen Prozesserfolg, unser eigenes Kapital einsetzen. Dabei prüfen wir auch, ob sich der Fall für eine Einigung – entweder gerichtlich oder außergerichtlich – eignet. Nicht jede juristische Schwäche eines Falles muss sein Ende bedeuten. Das Schicksal vieler Fälle lebt gerade von Umständen, die zwar für den Formaljuristen unbeachtlich scheinen, aber das praktische Ergebnis eben dennoch lenken. Machtperspektiven und faktische Einflussmöglichkeiten Dritter gehören zu derartigen Umständen. Solche Dritten können Versicherer sein, wichtige Geschäftspartner, die am Rechtsstreit unmittelbar gar nicht beteiligt sind, oder eben Prozessfinanzierer.

Wenn Prozessfinanzierer beteiligt sind, hat das fast immer – bewusst oder unbewusst – psychologischen Einfluss, etwa, wenn sich Machtpositionen verschieben. Denkbar ist zum Beispiel, dass der Beklagte zunächst hoffte, der Kläger werde schon kein neues Geld für den Rechtsstreit in die Hand nehmen und stattdessen seine „zweifelhafte“ Forderung aufgeben. Für den Kläger verliert allerdings das Argument „Prozesse sind teuer“ seine abschreckende Wirkung, sobald ein Prozessfinanzierer hinzutritt. Da der Prozessfinanzierer mit Gewinnerzielungsabsicht arbeitet, kann der Beklagte in der Regel auch nicht mehr davon ausgehen, dass der Rechtsstreit folgenlos an ihm „vorbeiziehen“ könnte. Der Prozessfinanzierer wird darauf bestehen, den Prozess zu führen und entweder gerichtlich entscheiden zu lassen oder zu vergleichen.

Die finanzierten Fälle haben eine Erfolgsquote von etwa 70 bis 90 Prozent.

Geförderte Familienmediation – Lehren aus einem Modellprojekt

Das Modellprojekt BIGFAM – Berliner Initiative Geförderte Familienmediation – hat deutlich gezeigt: Es ist erfolgversprechend und daher dringend geboten, auch Trennungspaaaren, die in wirtschaftlich beengten Verhältnissen leben, eine Konfliktlösung durch Mediation zu ermöglichen. In anderen Ländern ist dies längst eine Selbstverständlichkeit. Es wird Zeit, dass sich auch die deutsche Rechts- und Sozialpolitik dieses Themas annimmt.

Reinhard Greger

Wenn Elternpaare sich trennen, kommt es oft zum Streit um die Kinder. Wer soll das Sorgerecht für die Kinder ausüben? Wie sind bei gemeinsamer Sorge Fragen des Wohnens, der Ausbildung, des Unterhalts zu regeln? Welches Besuchsrecht soll der nicht sorgeberechtigte Elternteil haben? Sehr oft landen solche Konflikte vor dem Familiengericht, obwohl es zweifellos besser wäre, wenn die Eltern in die Lage versetzt würden, in eigener Verantwortung die beste Lösung für ihre Familie zu finden. Die Mediation bietet diese Chance, doch sie bleibt zumeist ungenutzt.

Anlass, Ziel und Konzept des Projekts

Besonders Eltern in beengten wirtschaftlichen Verhältnissen bleibt oft gar kein anderer Weg als der vor Gericht, um ihre Interessen durchzusetzen. Der Grund: Das dortige Verfahren ist für sie dank Verfahrenskostenhilfe kostenfrei, während die Kosten einer Mediation (die zudem im Vorfeld schwer zu kalkulieren sind und oft überschätzt werden) selbst zu tragen sind.

Dies führt dazu, dass der Staat mit hohem finanziellen und personellen Einsatz eine für die Betroffenen suboptimale Form der Konfliktlösung darbietet.

Um dem abzuwehren, hat die Berliner Senatsverwaltung für Justiz ein Modellprojekt gestartet, die Berliner Initiative Geförderte Familienmediation, kurz BIGFAM. Hier sollte untersucht werden, wie es sich auf die Bereitschaft zu einvernehmlichen Streitlösungen auswirkt, wenn die für das gerichtliche Verfahren bewilligte Kostenhilfe auf ein außergerichtliches Mediationsverfahren erstreckt wird. Die Familienrichter sollten in geeignet erscheinenden Fällen die Eltern an eine Projektleitung verweisen, die dann Erstgespräche mit einem Mediatorenteam (verbandszertifiziert, männlich / weiblich und interdisziplinär) vermittelt. Für die sich daran anschließende Co-Mediation (bis zu zehn Stunden) entstanden den Eltern keine Kosten.

Ergebnisse

Das von 2016 bis 2019 laufende, wissenschaftlich evaluierte Projekt hat gezeigt, dass auf diese Weise Mediationen zustande gebracht werden konnten, die von den Eltern als sehr hilfreich empfunden wurden. In etwa der Hälfte der Fälle kam es zu Einigungen, mit denen der Elternkonflikt ganz oder teilweise beigelegt werden konnte. In den anonymen Rückmeldungen gaben 71 Prozent der Beteiligten an, dass sie bei weiteren Streitigkeiten in ihrer Beziehung eine Mediation dem gerichtlichen Verfahren vorziehen würden; mehr als zwei Drittel davon sähen sich hieran aber gehindert, wenn sie die Kosten für die Mediation selbst tragen müssten.

Dass die fehlende Kostenhilfe eine entscheidende Barriere für die Inanspruchnahme von Mediation ist, wurde damit eindeutig bestätigt. Das Projekt hat aber auch gezeigt, dass das Mediationsangebot nicht erst nach Einleitung des gerichtlichen Verfahrens eröffnet werden sollte. Wenn dieses erst einmal in Gang gekommen ist, gestaltet sich die Überleitung in eine außergerichtliche Mediation sehr schwierig. Obwohl die Berliner



Marketing für Berater

Nicht allein die Marke entscheidet über den Kauf

Viele im B2B-Bereich tätige Unternehmen kennen die Wirksamkeit ihrer Marketingaktivitäten nicht oder schätzen sie falsch ein. Deshalb treffen sie in diesem Bereich oft nicht die richtigen strategischen und taktischen Entscheidungen – und die erhofften Vertriebsserfolge bleiben aus. Wo die größten Fallstricke lauern und wie man sie umgehen kann, zeigt dieser Beitrag.

Bernhard Kuntz

„50 Prozent unserer Marketingausgaben sind Fehlinvestitionen. Wir wissen nur leider nicht, welche 50 Prozent.“ Dieses Bonmot ist ein Klassiker im Marketingbereich. Und vermutlich hat sich der Anteil der Marketingaktivitäten bzw. -ausgaben, bei denen viele Unternehmen letztlich nicht wissen, wie groß ihre Relevanz für den Vertriebs Erfolg sind, in den zurückliegenden Jahrzehnten noch erhöht, denn:

- heute stehen ihnen durch die digitalen Medien deutlich mehr Marketinginstrumente als zur Jahrtausendwende zur Verfügung,
- die Marketing- sowie Vertriebssysteme (und Märkte) der meisten Unternehmen sind heute komplexer als in der „guten, alten Zeit“ und
- Plattformen wie Google und YouTube, LinkedIn und Facebook legen ihre Algorithmen nicht offen, weshalb viele Marketingaktivitäten dort faktisch nur auf Annahmen über deren Wirksamkeit bzw. auf mehr oder minder gut begründeten Erfahrungen beruhen.

Den Markt mit Ausdauer und System bearbeiten

Dass insbesondere viele im B2B-Bereich tätige Unternehmen beim Bewerten der Wirksamkeit (oder neudeutsch „des Impacts“) ihrer Marketingaktivitäten – selbst wenn sie „schlaue“ Online-Analysetools nutzen – letztlich im Dunkeln tappen, hat jedoch auch tiefer liegende Ursachen. Einige von ihnen seien genannt.

Ursache 1: Viele im B2B-Bereich agierende Unternehmen betrachten auch heute noch das Marketing nicht als einen Prozess, der organisch mit dem Vertrieb und im Idealfall auch mit der Produktentwicklung verknüpft sein sollte. Deshalb haben sie zwar eine Marketing- und eine Vertriebsstrategie, aber keine integrierte Marktbearbeitungsstrategie.

Die Folge: Marketing und Vertrieb führen faktisch ein Eigenleben, und der Vertrieb erhält vom Marketing bei seiner Alltagsarbeit nicht die erforderliche Unterstützung.

Ursache 2: Viele im B2B-Bereich tätige Unternehmen haben nicht ausreichend verinnerlicht, dass sie keine Schnelldreher anbieten, die man so spontan wie ein Eis am Stiel kauft: Sie verkaufen vielmehr „Investitionsgüter“, also komplexe, beratungsintensive Produkte oder Dienstleistungen bzw. solche, die für ihre Zielkunden eine strategische Relevanz haben. Deshalb ist der Kaufentscheidungsprozess ihrer Kunden stets ein mehrstufiger und entsprechend langwierig (siehe Infobox zur AIDA-Formel, S. 75). In diesem Prozess wünschen sich die Kunden abhängig von der Phase der Kaufentscheidung, in der sie sich befinden, eine unterschiedliche Information und Betreuung. Was sich ihre Kunden konkret wünschen, haben viele Unternehmen nicht ausreichend analysiert. Folglich werden von ihrem Marketing auch nicht die erforderlichen Tools wie zum Beispiel Projektbeschreibungen oder Kosten-Nutzen-Rechnungen entwickelt, auf die der Vertrieb jederzeit bedarfsabhängig zurückgreifen kann.

Die Folge: Den Unternehmen gelingt es nur, einen geringen Teil der (Noch-nicht-)Kunden, die ein Kaufinteresse signalisieren, zur Kaufentscheidung zu führen.

Ursache 3: Nur sehr wenige Unternehmen haben für sich eine (Marktbearbeitungs-)Strategie formuliert, wie sie ihre Zielkunden Schritt für Schritt zur Kaufentscheidung führen bzw. den Kontakt zu ihnen immer heißer und heißer gestalten, sodass irgendwann der gewünschte Erstauftrag erteilt wird. Zudem haben sie keine Strategie, wie sie Neukunden im Zuge der Zusammenarbeit beim Erstauftrag systematisch so weit für sich erschließen, dass sie nach dem in der Regel kleinen Erstauftrag große Folgeaufträge erhalten.

Die Folge: Den relativ hohen Ausgaben im Marketing- und Vertriebsbereich stehen oft recht kleine (Erst-)Aufträge gegenüber, weshalb sich die Frage stellt: Hat sich die Investition gelohnt? Ein systematisches „Aufbohren“ der Kunden mit einem hohen Umsatzpotenzial erfolgt nicht. Folgeaufträge sind weitgehend

Sex – die schönste (Neben-)Sache der Welt?

Für die meisten Menschen ist die geschlechtliche Liebe ein wesentliches Element ihrer Existenz – für ihr Selbstverständnis genauso wichtig wie für ihr physisches und mentales Wohlbefinden. Woher rührt diese enorme Bedeutung – auch wenn sie höchst individuell gelagert sein mag und durchaus variieren kann? Ein Blick auf die Funktionen der Sexualität gibt Antworten auf die Frage, warum wir miteinander schlafen.

Kurt Starke

Die ursprüngliche, eigentliche Funktion der Sexualität diene der *Reproduktion*, also dem Fortbestand unserer Spezies. Damit es zu jener kommt, hat die Natur dem Menschen einen Sexualtrieb verliehen und damit verbunden das Vermögen, starke Gefühle zu erleben: sexuelles Begehren und Lust bis zum Orgasmus. Beim Mann sind zwar Samenerguss und Orgasmus nicht dasselbe, fallen aber meist zusammen. Der Frau ist eine Empfängnisbereitschaft beigegeben, die auch mit positiven Gefühlen verbunden ist. Lange Zeit wurde davon ausgegangen, dass sich der Orgasmusreflex der Frau spät entwickelt habe und daher besonders fragil sei. Inzwischen ist die Theorie aufgekommen, dass der Orgasmus der Frau ebenfalls früh angelegt war und einen Eisprung zwecks Befruchtung fördere. Die Lust war also immer Teil der Sexualität – bei beiden Geschlechtern. Allerdings hat sie sich im Laufe der Menschheitsgeschichte verselbstständigt, und weitere Facetten und Funktionen der Sexualität sind hinzugekommen.

Im Alltag der Menschen spielt die Reproduktionsfunktion nicht mehr die entscheidende Rolle. In Deutschland haben die Menschen durchschnittlich 3.000- bis 8.000-mal im Laufe ihres Lebens (heterosexuellen) Geschlechtsverkehr, aber nur selten, um ein Kind zu zeugen. Warum aber schlafen wir dann miteinander?

Körperliche Betätigung und Entspannung

Nur für wenige Menschen bedeutet Sexuelles prinzipiell Stress, eher schon Leistung, Anstrengung, Ausarbeitung, Leibesübung: die *Betätigungsfunktion* der Sexualität. Keineswegs wird von Erwachsenen jeden Alters die *Entspannungsfunktion* der Sexualität verleugnet, auch nicht im Sinne von abschalten, Ruhe finden, ganz bei sich sein.

Ausgleich eines Mangels

Die *Kompensationsfunktion* benennt die Tendenz, dass Sexualität Nichtsexuelles ausgleicht, auf individueller Ebene beispiels-



weise Unzufriedenheit, Sinnleere, mangelnde Selbstverwirklichung, fehlenden Erfolg, Gefühlsdefizite, Kontaktschwäche, gefährdete Partner- oder Ehebeziehung und vor allem Angst. Die kompensatorische Funktion droht in diesem Fall andere Funktionen der Sexualität zu ersetzen und zu gefährden und insbesondere Liebessexualität zu entwerten. Andererseits kann eine Kompensation nur wegen der Vitalkraft des Sexuellen gelingen. In Maurice Druons Roman *Der Sturz der Leiber* fragt der alte Wilner die junge, von ihm abhängige und ihn zugleich ausnutzende Sylvaine: „Warum ist der Liebesakt das Einzige, was die physische Angst beschwichtigt?“ (Druon 1966: 129)

Sex als Ware und Tauschobjekt

Die *Tauschfunktion* der Sexualität impliziert, dass Sex gegen Sex getauscht wird (verschaffst Du mir einen Orgasmus, dann verschaffe ich Dir einen Orgasmus) oder dass Sex als Leistung, Produkt, Ereignis vergeben, verschenkt, verkauft werden kann oder dass Sexualobjekte aus- oder eingetauscht werden (Partnertausch, Menschenhandel). Sexuelle Lust kann ihren Preis haben und selbst zum Preis werden. Sex kann Belohnung und Strafe sein (sexuelle Gewalt, Sexentzug). Die Tauschfunktion drückt zugleich individuelle und gesellschaftliche Verhältnisse aus: Mit dem ganzen Menschen kann (mehrfach gebrochen)

Die literarische Konfliktanalyse

Konfliktklärung und Storytelling – mit Gedichten von Erich Kästner

Treffen Konfliktparteien aufeinander, führt über die emotionalen Canyons häufig keine Brücke, eine Annäherung oder gar Einigung ist nur schwer vorstellbar. Um den Prozess der Erkenntnis einzuleiten und die Perspektiven zu erweitern, kann es hilfreich sein, sich Anregung von außen zu holen – etwa in Form von Gedichten und kurzen Geschichten. Ein gutes Beispiel dafür sind die Gedichte von Erich Kästner.

Thomas Lapp

Erich Kästner ist vielen vor allem durch seine Kinderbücher bekannt. Er begann seine Karriere mit gesellschaftskritischen und antimilitaristischen Gedichten, Glossen und Essays. Den Nationalsozialisten war er als weltläufig-großstädtischer „Asphaltliterat“ verhasst, sie verboten seine Werke. Als einziger Autor war er (unerkannt) Augenzeuge bei der Verbrennung seiner Bücher. Nicht zuletzt aus Rücksicht auf seine Mutter emigrierte er nicht, sondern blieb in Deutschland.

Erich Kästner hat sich einst selbst als Schulmeister, Moralisten, Rationalisten bezeichnet. Die Menschen zu verändern und zum Guten zu bewegen entsprach seiner Intention. Kästners gesellschaftskritische Gedichte, Epigramme und Aphorismen sind ausdrücklich nicht als reine Kunst, sondern als Gebrauchsliteratur gedacht, die den Menschen helfen soll. Er formuliert seinen Anspruch so: „Verse, die von den Zeitgenossen nicht in irgendeiner Weise zu brauchen sind, sind Reimspielereien, nichts weiter. [...] Mit der Sprache seiltanzen, das gehört ins Variété.“ Auch wenn er verglichen mit Eugen Roth viel schärfer über die Menschen und ihre Schwächen urteilt, kann man seine Lyrik im Rahmen der Konfliktklärung als Anschauungsmaterial heranziehen, typische Konfliktlinien aufzeigen und mit den Beteiligten besprechen. Dazu im Folgenden einige Beispiele.

Auf die Tat kommt es an

Moral

Es gibt nichts Gutes

Außer: man tut es.

Immer wieder gelangt man in Situationen, in denen Personen mehr reden als tun beziehungsweise vor allem reden. In einer Mediation kann man derartige Großsprecher und Vielredner mittels des Gedichts sehr schön erden und auf konkretes Handeln festlegen. Besonders eindrucksvoll ist die Kürze dieses Gedichts. Es gibt vergleichbare Zitate, aber nur wenige sind so prägnant und überzeugend.

Wo ist die Liebe geblieben?

Gewisse Ehepaare

*Ob sie nun gehen, sitzen oder liegen,
sie sind zu zweit.*

Man sprach sich aus. Man hat sich ausgeschwiegen.

Es ist so weit.

*Das Haar wird dünner, die Haut wird gelber,
von Jahr zu Jahr.*

Man kennt den anderen besser als sich selber.

Der Fall liegt klar.

Man spricht durch Schweigen.

Und man schweigt mit Worten.

...

Die hier geschilderte emotionale Entfremdung ist bei Trennung und Scheidung sicher nicht selten anzutreffen. Erst kürzlich in meinem letzten Urlaub begegnete mir in einem Wellness-Hotel im Naturpark Schwarzwald ein solches Paar. Es saß im Hotelrestaurant an meinem Nachbartisch und bei jedem Abendessen erinnerte es mich an das zuvor zitierte Gedicht. Wie Kästner es beschreibt, hatten die beiden keinen Streit, empfanden aber offensichtlich auch keine Liebe mehr füreinander. Kästners wichtigste Botschaft ist allerdings, dass nicht einseitig einem der beiden die Schuld zugewiesen wird. Vielmehr tragen beide ihren Anteil daran. Das Gedicht kann den Konfliktparteien in einer Mediation daher helfen, ihre Situation zu verstehen und den eigenen Beitrag daran zu akzeptieren.

Der Anschein kann trügen

Trotz allem

Ein Elefant im Porzellangeschäft

nimmt sich trotz allem doch besser aus

als eine alte Meißner Tasse

im Elefantenhaus.

In fremden Kulturen unterwegs

Kroatien

Die globalisierte Welt ist geprägt von einer immer engeren Vernetzung – nicht nur im digitalen Bereich. Zusammenkünfte mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturkreisen machen einen Großteil der sozialen Beziehungen aus, geschäftlich wie privat. Auch wenn die Entwicklung derzeit von der Pandemie gebremst wird, eröffnet dies eine Vielzahl von interessanten und bereichernden Erlebnissen. Damit diese möglichst konfliktarm verlaufen, gilt es, landes- und kulturtypische Gesetzmäßigkeiten und Konventionen zu beachten. Unsere Reihe „In fremden Kulturen unterwegs“ will Sie dabei unterstützen, sich in verschiedenen Ländern und Kulturen zurechtzufinden. In dieser Ausgabe: Kroatien.

Michael Gorges



Kroatien – Basisdaten

- Kroatien (*Republika Hrvatska*) liegt an der östlichen Adriaküste zwischen Mittel- und Südosteuropa und grenzt an Slowenien (NW), Ungarn (N), Serbien (NO), Bosnien und Herzegowina (O) sowie Montenegro (S).
- Auf einer Gesamtfläche von 56.590 km² leben etwas mehr als 4 Millionen Menschen.
- Hauptstadt und zugleich größte Stadt ist Zagreb mit circa 820.678 Einwohnern (2018).
- Kroatien ist eine parlamentarische Republik, amtierender Premierminister ist Andrej Plenković (seit 2016).
- In der Küstenregion Dalmatien (W) herrscht ein nord-mediterranes Klima, im Landesinneren der Pannonischen Tiefebene dagegen ein kontinentales Klima mit heißen, trockenen Sommern und kalten Wintern.
- Kroatien gehört zu den 30 wasserreichsten Staaten der Erde. Mehr als ein Drittel der Landesfläche (36,8 %) ist von Wäldern bedeckt mit einer besonderen Artenvielfalt an großen Raubtieren (Bären, Wölfen, Goldschakalen, Luchsen) und Greifvögeln (Gebirgsregionen).

Gesellschaft

Kroatien war über Jahrhunderte ein Durchgangsland für Migranten aus dem Süden Europas und dem Nahen Osten, in dem ein buntes Völkergemisch relativ friedlich zusammenlebte. Der Jugoslawienkrieg führte zu Flucht und Vertreibung vieler Serben, Bosnier und Albaner. Die gegenwärtige Gesellschaft ist ethnisch sehr homogen, fast 90 Prozent der Bewohner betrachten sich als Kroaten (2001). Nach dem letzten Zensus (2011) stellen Serben (186.633) die größte Minderheitengruppe, gefolgt von Bosniaken (31.479), Italienern (17.807) und Albanern (17.513). Kleinere Gruppen bilden Roma, Ungarn, Slowenen, Tschechen, Slowaken und Montenegriner.

Kroatisch ist die offizielle Amtssprache in Kroatien sowie Bosnien und Herzegowina und gehört wie Bosnisch und Serbisch zum südslawischen Zweig der slawischen Sprachen. Es ist Teil der Indogermanischen Sprachfamilie und in Aussprache sowie Vokabular dem Bosnischen und Serbischen sehr ähnlich. Daher können sich Angehörige dieser Sprachen mühelos verständigen. Das Kroatische hat 30 Buchstaben und wird mit dem lateinischen Alphabet sowie einigen Sonderzeichen geschrieben.

Religion spielt im Leben vieler Kroaten eine dominante Rolle. Sie ist auch das eigentliche Distinktionsmerkmal zwischen Kroaten und Angehörigen anderer Ethnien. Die Mehrheit der Bevölkerung (3,6 Mio.) gehört der Römisch-Katholischen Kirche an. Es gibt eine kleine Minderheit, die sich der Serbisch-Orthodoxen Kirche zuordnet (190.143), sowie Muslime, Protestanten und Angehörige kleiner Glaubensgemeinschaften. Die Katholische Kirche übt in Gesellschaft und Politik einen großen Einfluss aus.

Geschichte kurz zusammengefasst

Die ältesten historischen Zeugnisse menschlicher Lebensformen in Kroatien sind 130.000 Jahre alt. Die ersten griechischen Sied-