

# Die [REDACTED] **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



## Generationen

Wie unser Erbe  
unser Sein bestimmt



Reiner Hoffmann:  
Die Arbeit der Zukunft  
gestalten – durch  
Mitbestimmung

Wider den demokratischen  
Grundkonsens –  
politischer Extremismus

Tanz der Geschlechter –  
die Liebesnöte der  
Millennials

# 5. Internationales Leipziger Mediationsforum

Die Steinbeis-Tage  
vom 24. bis 26. Juni 2019



[www.mediationstage.de](http://www.mediationstage.de)



Tagesticket ab 119,00 EUR inkl. Abendveranstaltung

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

Tel.: 0341 22 51 31 8  
Fax: 0341 22 54 13 51  
[www.mediationstage.de](http://www.mediationstage.de)

- ✓ Hochklassige Referenten
- ✓ Familiäres Umfeld
- ✓ Persönliche Weiterentwicklung
- ✓ Inspiration
- ✓ Persönliche Beziehungen
- ✓ Seminare, Workshops und Trainings u. a. mit:  
Sosan Azad, Dr. Klaus Harnack, Prof. Dr. Jörg Klukas,  
Dr. Thomas Lapp, Tilman Metzger, Dr. Reiner Ponschab,  
Dr. Mathias Schuster, Adrian Schweizer u. v. m.

# Veränderungskonflikte sind normal

„Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie mal war.“

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

schon in der Bibel steht geschrieben: „Denn der Sohn verachtet den Vater, die Tochter widersetzt sich der Mutter, die Schwiegertochter ist wider die Schwiegermutter; und des Menschen Feinde sind seine eigenen Hausgenossen“ (Micha 7). Hier hing offensichtlich der Haussegen schief. Kein Wunder, denn die „Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen“ (Aristoteles). Streit und fehlendes Verständnis zwischen den Generationen scheint so alt zu sein wie die Menschheitsgeschichte und somit zunächst einmal etwas völlig Normales. Bis heute ist die Welt am Zwist zwischen Alter und Jugend noch nicht zugrunde gegangen. Uns muss also nicht bange werden.

Doch gibt es etwas, worin sich unsere derzeitige Entwicklung von früheren unterscheidet? Zu beobachten ist, dass wir in sehr dynamischen Zeiten leben. Sich rasant wandelnde Gesellschaften stellen das Zusammenleben von Generationen vor neue Herausforderungen. Und Veränderungen machen uns zunächst einmal Angst, denn wir Menschen lieben stabile, verlässliche Verhältnisse. Evolutionsbedingt fürchten wir veränderte Rahmenbedingungen. Wir nehmen sie oft als Bedrohung wahr. Wenn die „Jagdgründe“ verschwinden, machen wir uns Sorgen. Und je älter wir sind, umso stärker wollen wir an Bewährtem festhalten. Wir wünschen uns Kontinuität und Vertrautes. Das Wehklagen über die Jugend, so meine Einschätzung, sagt also mehr über den Klagenden aus als über den Adressaten.

Neben dem Unbehagen an Veränderungen spielt vielleicht noch ein weiteres Phänomen eine Rolle: In sich schnell verändernden Gesellschaften ist Erfahrungswissen, das von Generation zu Generation weitergegeben wird, zunehmend überholt. Was vor zwanzig Jahren noch richtig war, kann heute falsch sein und umgekehrt. Geht damit die Rolle der Älteren als Rat-

geber, geachtete Wissensträger und Vermittler verloren? Und wenn ja, wie wirkt sich dieser Rollenverlust auf das Zusammenleben der Generationen aus?


Zu den oben skizzierten, bruchstückhaften Beobachtungen kommt noch ein zumindest in der jüngeren Menschheitsgeschichte neuer Trend hinzu: Wir werden immer älter. Dies führt zu einer alternden Gesellschaft. Grafisch lässt sich diese Veränderung der Altersstruktur sehr gut visualisieren: Die bekannte Alterspyramide, mit der bisher die Altersverteilung der Gesellschaft dargestellt wurde, verändert sich immer mehr hin zu einer Urne; irgendwann wird sie vielleicht der Form eines Zepters ähneln. Die Auswirkungen dieses demografischen Wandels werden leidenschaftlich diskutiert.

Doch wie entwickelt sich eine Gesellschaft, in der die ältere Generation die Mehrheit stellt? Wie geht sie insbesondere mit Konflikten um?

Wir meinen, diese und viele weitere Fragen sind so spannend und wichtig, dass man sich ihnen ausführlicher widmen sollte. Und sie bergen eine Menge Potenzial für die weitere Entwicklung der Mediation und damit für alle Mediatorinnen und Mediatoren.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen alles Gute für das Jahr 2019!

Mit herzlichen Grüßen aus Leipzig

Ihr 

„Sich rasant wandelnde Gesellschaften stellen das Zusammenleben von Generationen vor neue Herausforderungen.“



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

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Der politische Standpunkt  
Die Arbeit der Zukunft gestalten –  
durch Mitbestimmung**  
Reiner Hoffmann
- 8 **Wider den demokratischen Grundkonsens –  
politischer Extremismus**  
Tom Thieme
- 12 **Erbmediation – aktuelle Studienergebnisse  
zu grenzüberschreitenden Konflikten**  
Die Mediation
- 13 **Leipziger Impulsgespräch  
NLP – einfach nur eine Kommunikationstechnik?**  
Adrian Schweizer im Gespräch
- 16 **Unsere Nachwuchsseite – neue Ideen  
und Konzepte für die Mediation**
- 18 **Mediatoren brauchen eine gute Bezahlung**  
Jochen Waibel

## SCHWERPUNKT

- 20 **Schwerpunkt: Generationen**
- 21 **Generation – ein Kollektivbegriff  
mit begrenzter Reichweite**  
Ulrike Jureit
- 28 **Die wissenschaftliche Kolumne  
Werte im Konflikt: Wat den Eenen sin Uhl,  
is den Annern sin Nachtigall**  
Klaus Harnack
- 30 **Der Tanz der Geschlechter**  
Raphael M. Bonelli
- 34 **Mediation – das Konfliktlösungsverfahren  
der Generation Y?**  
Lucie Yertek
- 37 **Peer-Education – Konfliktkompetenz auf Augenhöhe**  
Zeki Tuncel



21

**GENERATION – EIN KOLLEKTIVBEGRIFF  
MIT BEGRENZTER REICHWEITE**



52

**DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE  
SICHERN – MIT MEDIATION**

40 **Elder Mediation – ein Beitrag zur Lösung unserer Altersfragen**

Vera Mueller und Signe Stein

43 **Mitarbeiterführung im Wandel – die Generation Y übernimmt Verantwortung**

Florian Feltes und Andreas Buhr

48 **Führen in der neuen Arbeitswelt – mit Digital Natives und Immigrants**

Barbara Liebermeister

**WIRTSCHAFT**

52 **Die Unternehmensnachfolge sichern – mit Mediation**

Christian Heuser

**RECHT**

56 **Eingetragene Mediatoren als Zeugen vor Gericht?**

Mathias Schuster

**METHODIK**

57 **Sinnfragen  
Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!**

Bernhard Böhm

58 **Das Forschungsstelegramm**

60 **Strukturierendes Visualisieren in der Mediation**

Gerfried Braune

**FAMILIE**

64 **Glückliche Partnerbeziehung:  
Wie groß darf der Altersunterschied sein?**

Kurt Starke

**ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE**

67 **Marketing für Berater  
Als Selbstständiger Vorsätze für 2019 fassen  
... und umsetzen**

Bernhard Kuntz

**KULTUR**

70 **Die literarische Konfliktanalyse  
Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer –  
Das Fremde kommt ganz von allein**

Jochen Waibel

**MEDIATION INTERKULTURELL**

74 **In fremden Kulturen unterwegs  
Republik Polen**

Michael Gorges

**SPORT**

78 **Mit Sport zu mehr Lebensqualität – in allen Generationen**

Rolf Frester

**GUT INFORMIERT**

82 **Rezension: Familienarbeit –  
aus der Vergangenheit in die Gegenwart**

Gernot Barth

83 **Querbeet  
Was gibt es Neues?**

**AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN**

84 **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)  
Neuigkeiten vom ÖBM**

Christine Haberlehner und Gabriele Teufel-Kral

88 **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)  
Mitgliederversammlung der DGM 2018**

Angelika Flechsig

**SERVICE**

89 **Veranstaltungskalender**

90 **Impressum | Ausblick**

## Der politische Standpunkt

# Die Arbeit der Zukunft gestalten – durch Mitbestimmung

Wenn es um die Zukunft der Arbeit im Zeichen von Globalisierung und Digitalisierung geht, dann würde ich manchmal gerne Politiker einladen, mich auf einer meiner alljährlichen Sommertouren zu den Betrieben unseres Landes zu begleiten. Nirgendwo sonst lässt sich besser zeigen, was uns bevorsteht – und wie man die mannigfaltigen Konflikte, die damit verbunden sind, lösen kann. Aufzeichnungen und Beobachtungen aus diesem Jahr.

### Reiner Hoffmann

Gestartet sind wir in Görlitz, tief in Ostsachsen, an der polnischen Grenze. Besuchsziel waren zwei Werke – die Dampfturbinenproduktion von Siemens und das Bahntechnik-Werk von Bombardier, mit zusammen über 2.000 Arbeitsplätzen. Sie gehören zu den größten Arbeitgebern in der Region, und dennoch drohten in den vergangenen Jahren die Unternehmensleitungen leichthin an, beide Werke zu schließen – mit Verweis auf unmoderne Kraftwerkstechnik und den Wettbewerbsdruck. In der ohnehin strukturschwachen Region waren diese Ankündigungen ein Desaster. Erst seit diesem Jahr, nach rund zwei Jahren Kampf und Diskussionen, gibt es für beide Werke und für die meisten Beschäftigten wieder eine positive Perspektive. Mitten im August feierte Görlitz ein großes Dankesfest, mit einer Messe in der Kirche, Musikbands, Podiumsdiskussion und Hüpfburgen.

In der Neißestadt ist den Gewerkschaften in Zusammenarbeit mit der Bevölkerung, mit der Kirche, mit Schulen und Vereinen etwas Ungewöhnliches gelungen: Sie haben gemeinsam dafür gestritten, dass die beiden Werke erhalten bleiben und dass sie modernisiert werden. Sie haben mit den Firmenleitungen Vereinbarungen zu Arbeitsplätzen und zu innovativer, digitaler Weiterentwicklung geschlossen. Und sie haben dabei nicht zugelassen, dass rechtspopulistische Kräfte sich dieser Bewegung bemächtigen konnten.



### Was wir am Beispiel von Görlitz lernen können

Die Lektionen aus diesen Vorkommnissen sind vielfältig, und sie lassen sich übertragen.

Lektion eins: Die Görlitzer, allen voran die Görlitzer IG Metall, haben nie daran gezweifelt, dass Protest und Gespräche wirkungsvoll sind. Für Gewerkschaften ist das historische Wissen: Sie sind es schließlich gewesen, die dafür gesorgt haben, dass die unmenschlichen Arbeitsbedingungen zu Beginn der Industrialisierung auf das heutige Niveau gebracht wurden. Es war damals nicht ohne Anstrengung, den Wandel zu gestalten, und auch heute fällt der Erfolg nicht einfach so vom Himmel. Aber er ist möglich. Auf dem Höhepunkt der Proteste haben 7.000 Görlitzerinnen und Görlitzer demonstriert – wenn in Berlin proportional Gleiches geschähe, wären 600.000 Menschen auf der Straße. Wichtig ist auch: Wer den Menschen Mut macht und mit ihnen über Lösungen redet, mindert die Attraktivität rechtspopulistischer Scheinlösungen.

Lektion zwei: Ohne die Mitbestimmungsstrukturen und -instrumente in den Betrieben, ohne Betriebsräte, Betriebsvereinbarungen, Tarifverträge und ohne die Gewerkschaften vor Ort wären die Betriebe dichtgemacht worden. Genau diese Strukturen stehen aber unter erheblichem Druck: Besonders im Osten Deutschlands, längst aber auch im Westen nimmt die Tarifbindung ab. Im Osten werden nur noch 44 Prozent der Beschäftigten durch Tarifverträge geschützt (1998: 63 Prozent), im Westen 57 Prozent (1998: 76 Prozent). Betriebsräte werden oft massiv bedroht und bekämpft. Wir Gewerkschaften fordern deswegen dringlich, dass auf gesetzlicher Ebene die Tarifbindung erleichtert und gefestigt wird, dass Betriebsräte früher geschützt werden – und sie in der Digitalisierung mehr Mitspracherechte erhalten.

**Fazit:** Wer Konflikte lösen will, muss dafür funktionierende Strukturen anbieten und Menschen mitnehmen und mitbestimmen lassen.

# Wider den demokratischen Grundkonsens – politischer Extremismus

Seit einigen Jahren zeichnet sich europaweit eine bedenkliche Tendenz ab: Extremistische Parteien erhalten Zulauf, verfassungsfeindliche Positionen werden offen vertreten, der Ton in der politischen Debatte wird rauer. Alles halb so wild oder ist unsere Demokratie bedroht? Politischer Extremismus ist für den gesellschaftlichen Zusammenhalt eine große Herausforderung. Worin liegen seine Ursachen und welche Gefahren gehen von ihm aus? Der Beitrag spürt diesen Fragen nach und zeigt Wege auf, wie sich der unheilvollen Entwicklung begegnen lässt.

**Tom Thieme**

Extremismus gilt als Oberbegriff für verschiedenartige politische Strömungen (Rechts- und Linksextremismus oder religiöser Fundamentalismus), die auf die Abschaffung der Demokratie zielen. Die Entstehung von Extremismus hat sozialisationsbedingte wie situationsbedingte Ursachen, die wiederum in einem komplexen Geflecht verwoben sind. Ebenso vielfältig sind die Bedrohungen, die von politischen Extremisten ausgehen: Gefährdet sind einerseits Leib und Leben von einzelnen Personen durch die Anwendung von Gewalt. Andererseits wird das demokratische System bedroht, weil im politischen Extremismus Ideologien vertreten werden, welche die Ordnungen, Regeln und Normen des demokratischen Verfassungsstaates ablehnen. Aus dieser komplexen Bedrohungslage resultieren unterschiedliche Gegenstrategien im Umgang mit Extremisten.

## Zum Verhältnis von Demokratie und Extremismus

Wird hierzulande und anderswo in Europa von Demokratie gesprochen, ist seit einigen Jahren gleichzeitig von ihrer Krise die Rede. Solche Befunde erklären einerseits die Vergangenheit

als ein vermeintlich goldenes Zeitalter, so beispielsweise Colin Crouch mit seinem Diktum der gegenwärtigen „Postdemokratie“ – gemeint ist die fehlende Transparenz und Partizipation im politischen Entscheidungsprozess. Tatsächlich sind die Beteiligungsmöglichkeiten durch fortschreitende Digitalisierung, direkte Demokratie und innerparteiliche Mitbestimmung heute größer denn je – die in früheren Zeiten praktizierte Hinterzimmerpolitik Zigarre rauchender älterer Herren ist längst passé. Andererseits lassen sich die aktuellen Krisensymptome nicht übersehen: Politikverdrossenheit und ein tiefes Unbehagen großer Bevölkerungsteile gegenüber den politischen Eliten, das fehlende Vertrauen in die Problemlösungsfähigkeit der Demokratie hinsichtlich der Herausforderungen durch Migration und in Bezug auf die innere Sicherheit, gesellschaftliche Polarisierung und Verrohung des politischen Klimas, um nur einige Facetten zu nennen.

Zu nutzen wissen diese Symptome vor allem politische Extremisten, die aus der Kritik an der Demokratie und der öffentlichen Verunsicherung Kapital schlagen: in Form des religiösen Fundamentalismus, speziell des Islamismus, der die Bevölkerung mit Terroranschlägen verängstigen und den Staat zur Überreaktion (die Freiheit einzuschränken) verleiten will, in Gestalt rechtsextremer Bestrebungen, die sowohl mit fremdenfeindlichen Straftaten als auch im Schulterschluss mit Teilen der Mehrheitsgesellschaft demokratische Prinzipien infrage stellen, sowie mit Blick auf die daraus resultierende Konfrontationsgewalt durch linksextreme Autonome, die wiederum unter dem Deckmantel des Antifaschismus den Rechtsstaat und seine Repräsentanten – vor allem die Polizei – angreifen.

## Die Ursachen des politischen Extremismus

Gegen diese Bedrohungen besitzt die Demokratie vielfältige Möglichkeiten der Repression (Unterdrückung) und der Prävention (Vorbeugung). Die Frage, mit welchen Mitteln die Demokratie am besten auf die Herausforderungen durch poli-



## Leipziger Impulsgespräch

# NLP – einfach nur eine Kommunikationstechnik?

Seit einiger Zeit ist Neurolinguistisches Programmieren (NLP) aus der professionellen Kommunikationsgestaltung nicht mehr wegzudenken. Durch ihren gezielten Einsatz regen NLP-Techniken Veränderungen neurologischer Muster beim Menschen an und können so letztlich auch Verhaltensänderungen herbeiführen. Woher kommt diese Kommunikationstechnik? Was kann sie? Wie können Coaches, Mediatoren und Berater von ihrer Anwendung profitieren?

## Gernot und Jonathan Barth im Gespräch mit Adrian Schweizer

*Gernot Barth: Seit vielen Jahren geistert der Name NLP in der Beraterszene herum. Mittlerweile ist die NLP-Ausbildung in Deutschland und Großbritannien zur häufigsten Zusatzausbildung von Coaches und Mediatoren avanciert. Wo und wann ist NLP eigentlich entstanden?*

NLP ist in den 1970er-Jahren an der University of California in Santa Cruz am Kresge College unter Gregory Bateson von einer Gruppe von interdisziplinären Forschern um Richard Bandler, John Grinder und Frank Pucelik entwickelt worden. Sie wollten das Geheimnis exzellenter Kommunikation mit sich selbst und anderen ergründen und untersuchten deshalb „live“ die Vorgehensweisen von Fritz Perls, Virginia Satir, Milton Erickson, Moshé Feldenkrais und Linus Pauling, die alle als herausragende Kommunikatoren, hauptsächlich auf dem Feld der Psychotherapie, galten.

*Jonathan Barth: Wie sind sie dabei vorgegangen?*

Der Hauptfokus lag auf einer linguistischen Analyse der Kommunikationsmuster. Grinder war Professor für Linguistik. Etwa zur selben Zeit entwickelten auch Paul Watzlawick, John Weakland und Jay Haley am Mental Research Institut (MRI) im benachbarten Palo Alto ihr Konzept der Kurzzeittherapie. Beide Forschergruppen bestanden nicht primär aus Psychologen, sondern versuchten als Linguisten (Grinder), Informatiker (Bandler), Theaterwissenschaftler (Haley), Chemiker (Weakland) von „außerhalb des Systems“ auf psychologische und kommunikative Interaktionen zu blicken.

---

**Neurologische Strukturen können durch den Einsatz von Sprache verändert werden.**

---

*Jonathan Barth: Wofür steht das Akronym NLP?*

Da der Hauptfokus der Arbeit auf der linguistischen Analyse der Kommunikationsmuster lag, wählte man für die herausgearbeiteten Muster einen Namen, der das Wort „Linguistik“ enthält und nichts anderes sagt, als dass neurologische Struk-

turen, „Programme“ genannt, durch den Einsatz von Sprache verändert werden können: Wenn ein Mensch sich an seinen ersten Schultag erinnert, empfindet er dies anders, wenn er dabei in sich selbst ist, das heißt, sich assoziiert, wieder erlebt, als wenn er sich von außen betrachtet und über sich nachdenkt. In der Selbstreflexion erlebt er das Ereignis assoziiert farbiger, lauter; Erinnerungen an Gefühle und Gerüche sind intensiver, als wenn er sich dabei von außen zuschaut. Die Frage ist nun, wie ich mit ihm kommunizieren, also welche Worte, Sätze oder eben welche Linguistik ich benutzen könnte, damit er etwa von einem disassoziierten Erleben seiner selbst zu einem assoziierten Erleben und zurück wechseln kann.

---

**Durch den wechselnden Blick von außen und von innen auf uns selbst setzt ein Lernprozess ein.**

---

*Gernot Barth: Neurolinguistisches Programmieren wäre demnach die Lehre davon, welche Sprachmuster ich als Kommunikator anwenden muss, damit mein Gegenüber etwa die Möglichkeit hat, sich einmal von außen und einmal als sich selbst zu erleben?*

Genau. Das ist eine von zahlreichen Möglichkeiten der aktiven Veränderung der Selbstwahrnehmung, die NLP zur Verfügung stellt. NLP wird deshalb auch als Wissenschaft und Kunst der Strukturierung und Veränderung des subjektiven Erlebens bezeichnet.

Damit Lernen und damit Veränderung überhaupt möglich wird! Sokrates etwa soll sich täglich gefragt haben: „Was habe ich heute getan? Wo habe ich geirrt? Was habe ich gelernt?“ Die erste Frage setzt einen Blick von außen voraus, die zweite einen von innen, und wenn dieser Prozess mehrfach wiederholt wird, findet ein Lernprozess statt.

*Gernot Barth: Warum hat sich NLP in der Psychotherapie, wo es ja vor allem um die Veränderung von nicht zielführendem Verhalten geht, nicht längst als Methode der Wahl durchgesetzt?*



# – Schwerpunkt – Generationen

*„Jede Generation ist eine Fortsetzung der  
andern und ist verantwortlich für ihre Taten.“*

Heinrich Heine (1797 – 1865)



Nüchtern betrachtet, handelt es sich bei einer Generation um eine Gruppe von Menschen, die etwa in demselben Abstand zu gemeinsamen Vorfahren bzw. Nachfahren auf die Welt gekommen sind. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die gesellschaftliche Prägung der Alterskohorten gelegt: Welche Ereignisse und Entwicklungen hat die Generation erlebt? Gab es kulturelle Umbrüche, katastrophale Ereignisse, technische Innovationen oder neue gesellschaftliche Ideale?

Ob eine Generation besser oder wichtiger als eine andere ist, steht dabei nicht zur Debatte. Denn jede für sich ist individuell, zeichnet sich durch ihre eigenen Werte, ihre Stärken – und Schwächen – aus. Wenn man das berücksichtigt und die Vorstellungen der „anderen“ respektiert, kann man von den Erfahrungen und Ideen jeder einzelnen Generation profitieren. Auf diese Weise gelingt es, aus einem scheinbaren Durch- und mitunter auch Gegeneinander eine Gemeinschaft zu formen, die zusammen ihr gesamtes Potenzial entfaltet – das gilt im Kleinen für die Familie ebenso wie im größeren Rahmen für Unternehmen und sogar für die Gesellschaft als Ganzes.

# Generation – ein Kollektivbegriff mit begrenzter Reichweite

Ob Babyboomer oder die Generationen X, Y, Z – generationelle Zuschreibungen sind sehr gefragt, wenn es darum geht, klare Abgrenzungen zwischen den Altersgruppen vorzunehmen. Wird der Begriff „Generation“ jedoch nicht nur als Selbstthematierungsformel verwendet, sondern auch als analytische Kategorie, stößt er schnell an seine Grenzen. Der folgende Beitrag zeigt auf, welche theoretischen Unwägbarkeiten damit verbunden sind, wenn der kollektive Selbstentwurf nicht allein als Ausdruck eines gesellschaftlichen Erfahrungswandels gedeutet wird, sondern zum zentralen Erklärungsfaktor für bestimmte politische, soziale oder ökonomische Umbrüche wird.

## Ulrike Jureit

„Generation“ ist ein geschichtlicher Grundbegriff. Er verspricht, eine spezifische Ausprägung des Denkens, Fühlens und Handelns zu erklären, indem die unterstellte dauerhafte und gleichartige Wirkung von Sozialisationsbedingungen auf eine Gruppe von Menschen als kollektive Erfahrung aufgefasst wird. Das parallele Erleben von Geschichte, die als vergleichbar empfundene biografische Erfahrungsschichtung sowie die Fantasie, einen gemeinsamen (zeitlichen) Ursprung zu haben – solche Zusammenhänge sind für das Verstehen generationeller Vergemeinschaftungen von grundlegender Bedeutung. Die Annahme, durch die Gleichzeitigkeit des Erfahrungsgewinns entstünde eine gefühlte Verbundenheit zwischen Angehörigen verwandter Jahrgänge, beruht wesentlich auf der modernen Vorstellung von Verzeitlichung, denn zu den entscheidenden Veränderungen der Moderne gehört die Denaturalisierung bis dahin vorherrschender Zeiterfahrungen.

## Generation: Begriffsdimensionen und Forschungsperspektiven

Mit der Aufklärung wurde die Lehre von den letzten Dingen vom Wagnis einer offenen Zukunft abgelöst, wie Reinhart Koselleck (1979) es formulierte. Im Zuge dieser Dynamisierung erfuhr der Generationenbegriff eine Nuancierung, durch die sich das zuvor dominante genealogische Verständnis, das die Menschheitsgeschichte als Abfolge von Generationen entwirft, zu einer Rhythmik des modernen Fortschritts variierte.

„Generation“ dient seither dazu, historischen Wandel in einer lebensgeschichtlich überschaubaren Zeitspanne kollektiv wahrzunehmen und ihn mit der generativen Erneuerung von Gesellschaften in Zusammenhang zu bringen.

Individuelle Lebenszeiten, Generationszeiten und historische Zeiten sind seither aufeinander bezogene erfahrungsgeschichtliche Kategorien, die für die Wahrnehmung und Ordnung

von Geschichte grundlegend sind. Dies bedeutet auch, dass es „generationsspezifische Erfahrungsfristen und Erfahrungsschwellen [gibt], die, einmal institutionalisiert oder überschritten, gemeinsame Geschichte stiften“ (Koselleck 2000: 36). Nicht nur weil Menschen sich als Generationsangehörige empfinden, sind „Generationen“ soziale Tatsachen, sondern weil der Generationenbegriff dazu genutzt wird, moderne Erfahrungen gesellschaftlichen Wandels zu interpretieren und zu strukturieren. Die hier angedeuteten Zusammenhänge von „Generation“ und „Zeit“ zeigen bereits, dass es um komplexe Vorgänge sozialer Vergemeinschaftung geht, die es erforderlich machen, Inhalte und Gebrauchsweisen generationeller Deutungsmuster zu systematisieren.

Für eine theoriegeleitete Generationenforschung hat es sich als sinnvoll erwiesen, grundsätzlich zwischen „Generation“ als Selbstthematierungsformel und „Generation“ als analytischer Kategorie zu unterscheiden.

Selbstthematierung meint in diesem Zusammenhang zum einen, dass sich jemand in Beziehung zu sich selbst setzt, diese Selbstbetrachtung reflektiert und sich zugleich einem Kollektiv zugehörig fühlt, das er für sein eigenes Selbstverständnis als relevant ansieht und durch das er sich mit anderen, die er als gleich oder zumindest ähnlich erachtet, verbunden glaubt. Zum anderen heißt generationelle Selbstbeschreibung aber auch, dass sich soziale Gruppierungen als „Generationen“ imaginieren und artikulieren, um auf diesem Wege bestimmte Interessen oder Bedürfnisse in die Gesamtgesellschaft zu kommunizieren. „Generation“ ist also sowohl eine individuelle Zuordnungsgröße als auch eine kollektive Selbstbeschreibungformel.

Im Unterschied dazu dient „Generation“ seit geraumer Zeit über Fachgrenzen hinweg als wissenschaftliche Analysekategorie, die unabhängig vom Selbstverständnis der untersuchten sozialen Einheiten „Generation“ als Grundbedingung mensch-

## Die wissenschaftliche Kolumne

# Werte im Konflikt: Wat den Eenen sin Uhl, is den Annern sin Nachtigall

Konflikte bei der Unternehmensübergabe von einer Generation an die nächste sind keine Seltenheit. Grund für Auseinandersetzungen ist dabei häufig nicht die irrationale Ablehnung des anderen. Vielmehr werden die Konflikte durch unterschiedliche Wertvorstellungen ausgelöst. Eine gegenseitige Anerkennung dieser Werte hilft dabei, sich einander anzunähern und eine gemeinsame Lösung zu finden.

**Klaus Harnack**

*„Wer Bäume pflanzt, obwohl er weiß, dass er nie in ihrem Schatten sitzen wird, hat zumindest angefangen, den Sinn des Lebens zu begreifen.“*

Rabindranath Tagore (1861–1941,  
indischer Dichter und Philosoph)

Rabindranath Tagore, der erste asiatische Nobelpreisträger (1913), beschreibt im Eingangszitat den Grundgedanken von einer positiven Idee der Generationen – nämlich der Vorstellung, dass unsere Taten und Handlungen nicht nur an der Gegenwart gemessen werden sollten, sondern auch an den langfristigen und transgenerativen Aspekten. Werden Probleme nur aus der Perspektive der eigenen Generation gesehen und bewertet, kommt es zu einer Perspektivverengung, die regelmäßig in Konflikte mündet, welche nicht zuletzt von unterschiedlichen Werten der beteiligten Generationen geprägt sind.

In der Wirtschaftsmediation tritt diese Art von Konflikten oft bei Firmenübergaben von einer Generation zur nächsten zutage. Nehmen wir das Beispiel eines mittelständischen

Bäckereibetriebs, der vor einer Betriebsübergabe steht: Der alte Meister schwört auf sein altbewährtes Material und hält eine Erneuerung des Equipments für überflüssig. Der alte Ofen backt zuverlässig seit 40 Jahren und auch die Rührmaschine tut noch brav ihren Dienst. Warum nun unnötig Geld für neue Maschinen ausgeben? Die nachfolgende Generation hingegen sieht in der gegenwärtigen Betriebsausstattung eine veraltete, museale Innovationsbremse und wünscht sich moderne Technik, die dem Betrieb neue Perspektiven ermöglicht.

### Der Generationenkonflikt als Wertekonflikt

Natürlich versteckt sich hier ein Grundmotiv der Generationen: Die junge Generation möchte anders sein als die vorherige, neue Wege gehen und sich von der älteren abgrenzen. Dabei spielen Werte eine wichtige Rolle, werden allerdings in der gegenseitigen Kommunikation oft nicht zielführend eingesetzt.

Einen Ansatz, die Bedeutung der Werte in der Kommunikation zu berücksichtigen und mit diesen unterschiedlichen Wertelagern besser umzugehen, bietet die „Moral Foundation Theory“ des kanadisch-amerikanischen Psychologenduos Matthew Feinberg und Robb Willeren (2015). Ihnen zufolge ist der erste Schritt zu einem besseren Umgang mit Werten eine Bestandsaufnahme: Welche Werte beeinflussen unser Handeln und wie werden sie in der Interaktion gebraucht?

Feinberg und Willeren haben sich mit den Themen Überzeugung und Werte auseinandergesetzt und festgestellt, dass wir einen immer wiederkehrenden Fehler begehen und dass dieser Fehler mit leichten Mitteln korrigiert werden kann. Im Kern geht es um die Auswahl von Werten und Überzeugungen für unsere Argumente: Wir benutzen stets die eigenen Werte, um ein Argument zu unterfüttern, und lassen die Werte der anderen Seite ungenutzt zurück. Dieses Phänomen



# Der Tanz der Geschlechter

Gegensätze ziehen sich nicht nur an: Sie ergänzen sich.

Männer und Frauen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer typischen Eigenschaften, Fähigkeiten und Bedürfnisse. Diese Differenzen bergen ein großes Potenzial in sich, denn: Gegensätze ziehen sich an. Aus dem gemeinsamen Miteinander entwickelt sich ein Prozess, von dem beide profitieren. Der Psychiater Raphael M. Bonelli gibt Aufschluss darüber, wie sich die ideale Interaktion zwischen Männern und Frauen auf die persönliche Entwicklung des Individuums auswirken können.

## Raphael M. Bonelli

Nach den radikalen Positionen eines Biologismus des 19. Jahrhunderts (Übertragung biologischer Fakten auf nichtbiologische Verhältnisse sowie deren einseitige Deutung anhand biologischer Erklärungsmuster) und dem Genderismus des 20. Jahrhunderts (Übertragung soziologischer Fakten auf nichtsoziologische Verhältnisse sowie deren einseitige Deutung anhand soziologischer Erklärungsmuster) hat die Gender-Medizin den signifikanten Unterschied der Geschlechter durch wasserdichte Studien in drei Dimensionen festgemacht: Körper (somatische Dimension), Emotionalität (thymopsychische Dimension) und Kognition (noopsychische Dimension) (Bonelli 2018).

Kein Geschlecht ist „besser“ als das andere, keines dem anderen überlegen. Beide Geschlechter haben ihre Talente, Stärken, Schwächen und Bedürfnisse, die sich jeweils durch die drei Dimensionen ergeben, in denen sie sich unterscheiden. Das Wesen der Männlichkeit, wie es im Unbewussten repräsentiert wird, besteht somatisch aus der Stärke, thymopsychisch aus der emotionalen Stabilität und noopsychisch aus der Sachlichkeit. Das Wesen der Weiblichkeit hingegen besteht somatisch aus dem Lebenssinn (kombiniert mit Schönheitssinn), thymopsychisch aus emotionaler Intelligenz und noopsychisch aus sozialer Kompetenz.

### Die Bedürftigkeit des Mannes ...

Beide Geschlechter sind hilfsbedürftig. Die Schwäche des Mannes ist meistens der Missbrauch seiner Stärke, etwa als brutaler Schläger oder als rücksichtsloser Narzisst. Der Mann stellt sich leichter außerhalb der Gesellschaft und bricht skrupellos deren Regeln.

Weitere Schwächen sind sein emotionaler Analphabetismus und seine soziale Inkompetenz. Der Mann weist eine deutlich niedrigere Empathie auf als die Frau. Ergänzt wird dies durch sein weltfremdes Denken und einsiedlerisches Dasein.



### ... und der Frau

Auch die Frau hat manche Schwächen. Das wären einerseits ein körperliches Gefallenwollen um jeden Preis – bis hin zur histrionischen Persönlichkeitsstörung, bei der sie ihren Körper gezielt und kokett einsetzt. Sie kann sich in Äußerlichkeiten verlieren und etwa den ganzen Tag über Kalorien nachdenken (Essstörungen treten bei Frauen zehnmal häufiger auf als bei Männern). Außerdem neigt sie bisweilen zu einer emotionalen Verlorenheit, die sich bis zur emotional-instabilen Persönlichkeitsstörung steigern kann. Und schließlich ist da eine starke Abhängigkeit vom Urteil anderer, mit einer Tendenz zum Perfektionismus.

Frauen sind sozial viel stärker vernetzt als Männer, von diesem Geflecht emotional aber auch abhängiger. Natürlich gibt es auch männliche Perfektionisten (dazu kommen wir noch), aber Frauen sind deutlich häufiger davon betroffen.

### Die Erleichterung

Die gute Nachricht: Mann und Frau tun einander gut! Sie können sich gegenseitig beraten, ergänzen, fördern, optimieren

# Mediation – das Konfliktlösungsverfahren der Generation Y?

Wegen ihrer typischen Bedürfnisse und der wachsenden Bekanntheit der Mediation steht die junge, sogenannte Generation Y in einem besonderen Verhältnis zu dem alternativen Konfliktlösungsverfahren. Inwiefern korrespondiert die Mediation mit den Lebenseinstellungen der „Ypsiloner“ und wie steht es um ihr Potenzial im Hinblick auf gesellschaftliche Entwicklungen?

Lucie Yertek

Die Generation Y (mitunter auch „Generation Why“ geschrieben) macht seit einigen Jahren von sich reden. Die Angehörigen dieser Generation setzen neue Prioritäten für ihr Leben, sodass Forscher davon ausgehen, dass sie damit auch die Arbeitswelt revolutionieren werden.

## Selbstverwirklichung als Ideal

Die Zugehörigen der Generation Y, die auch Millennials genannt werden und in den frühen 1980er- bis 2000er-Jahren geboren wurden, fordern in der Arbeitswelt flache Hierarchien, ein positives Arbeitsklima und Teamwork. Arbeitsstrukturen sollen Selbstverwirklichung den Weg ebnen und möglichst wenige Reglementierungen aufweisen, wie der Jugendforscher Klaus Hurrelmann und der Journalist Erik Albrecht in ihrem Buch über die Generation schreiben: „Es wird nicht mehr lange dauern, dann werden die Ypsiloner nicht nur in ihren Familien für flache Hierarchien, gleichberechtigtes Miteinander und intensive Partizipation sorgen, sondern auch in Schule, Berufsausbildung, Hochschule, Beruf und Öffentlichkeit“ (Hurrelmann/Albrecht 2014: 143).

## Mediation korrespondiert mit den Anliegen der Jungen

Damit haben die Vertreter der jungen Generation Anliegen, die im Verfahren der Mediation ebenfalls Berücksichtigung finden. Denn das alternative Streitbeilegungsverfahren bezieht die Parteien in die Konfliktlösung ein und kommt somit ohne hierarchische Strukturen aus. Außerdem stellt es den Erhalt zwischenmenschlicher Beziehungen in den Fokus. Es wird damit dem Streben der jungen Generation nach eigenverantwortlichem Handeln sowie sozialem Zusammenhalt gerecht.

Dass Mediation als Konfliktbeilegungsverfahren bei den Ypsilonern auf positive Resonanz stößt, zeigt der jährlich stattfindende Wettbewerb „Mediation Competition“ der Internationalen Handelskammer in Paris (ICC). Mehr als 300 internationale Studierende von 66 unterschiedlichen Universitäten nehmen regelmäßig daran teil und kommen für einige Tage von allen Kontinenten in der französischen Hauptstadt zusammen, um sich in dem Mediationswettbewerb zu beweisen. In den simulierten Verhandlungen tritt jeweils ein Jurastudent als Rechtsberater an, gemeinsam mit einer weiteren Person einer beliebigen Fachrichtung, welche den Klienten repräsentiert. Ein professioneller Mediator, der die Verhandlungssituation begleitet, wird von den Teams zur Problemlösung und Vermittlung ihrer Interessen eingesetzt.

Nicht nur als Alternative zum Gerichtsprozess, auch als integraler Bestandteil des Personalmanagements birgt Mediation großes Potenzial für die Generation Y, die stärker als ihre Vorgängergenerationen fordert, dass individuelle Bedürfnisse im Job berücksichtigt werden. Selbstbestimmung ist das Statussymbol dieser Generation, wie die Wirtschaftsredakteurin Kerstin Bund schreibt (Bund 2014: 56). Die Generation reklamiert für sich flexible Arbeitszeiten, Spaß am Arbeitsplatz und Sabbaticals. Gleichzeitig will sie sinnvolle Tätigkeiten verrichten und am besten in deren Planungs- und Rechtfertigungsprozess einbezogen werden. Denn wie das englische Fragewort „why“ in ihrem Namen bereits suggeriert, neigt die Generation



# Peer-Education – Konfliktkompetenz auf Augenhöhe

Peer-Education als Ansatz in der schulischen Bildung befähigt junge Menschen, sich aktiv und sinnstiftend mit auftretenden Problemen auseinanderzusetzen. Dabei fungieren nicht etwa Lehrer als beratende Personen, sondern Mitschüler, welche über Kompetenzen im Bereich Konfliktlösung verfügen. Der gemeinnützige Verein Creative Change e. V. aus Offenbach bildet im Rahmen des Projekts „Demokratieboten“ interessierte Schüler ab der 8. Klasse als Mediatoren aus. Durch die Methodik des interaktiven Theaters werden junge Menschen angeleitet, ihre alltäglichen Schulkonflikte kreativ in Szene zu setzen, gemeinsam Handlungsstrategien zu erproben und die Lösungen in die Schulrealität zu integrieren.

## Zeki Tuncel

Peer-Education an Schulen stützt sich auf folgendes Prinzip: Junge Menschen, die in derselben Atmosphäre aufwachsen und ähnliche Herausforderungen an der Schule erfahren, informieren andere junge Menschen hinsichtlich bestimmter Themen. Hierbei ist es hilfreich, diese Themen gemeinsam zu erarbeiten. Der Lernerfolg wird vergrößert, da sich das Lebensumfeld ähnelt und dadurch eine Identifikation möglich ist.

## Kommunikation auf Augenhöhe

Die Kommunikation und das Handeln zwischen den jungen Menschen finden in Peer-Gruppen auf Augenhöhe statt. Entscheidend ist dabei auch die Argumentationsweise. Die Jugendlichen argumentieren kognitiv und moralisch auf dem gleichen Niveau. Das heißt, sie sprechen dieselbe Sprache. Gerade in der Schule lässt sich der Einfluss der Peers für die Persönlichkeitsentwicklung von Jugendlichen nutzen, weil dort das soziale Leben gestaltet wird. Das Ziel bei der Peer-Education sind die Weitergabe von Wissen, der Erwerb von Fähigkeiten und Verhaltensweisen sowie die Stärkung der Persönlichkeit und der Aufbau sozialer Kompetenzen.

Forschungsergebnisse zum Thema Peer-Education sagen aus, dass die Peers bei der Weitergabe von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten überwiegend von diesem Ansatz profitieren, weil sie die Möglichkeit haben, ihre fachlichen Kompetenzen zu vertiefen, indem sie sich durch das Erklären und Wiederholen des Themas das zuvor Gelernte stärker einprägen (Ebel 2012).

## Das Modellprojekt

Der Verein Creative Change e. V. hat ein Modellprojekt entwickelt, in dessen Rahmen Jugendliche von einem Team in

wichtigen sozialen Themen geschult werden und danach in der Peer-Gruppe – zum Beispiel bei Informationsveranstaltungen und Projekttagen – mit den jüngeren Schülern arbeiten. Deren Ebenbürtigkeit bezieht sich auf das Schüler-Sein: Herausforderungen an der Schule werden von allen ähnlich empfunden.

So ist es beispielsweise möglich, dass Peers ein Problem vorstrukturieren und die Jüngeren eigene Lösungsmöglichkeiten finden, also am Prozess der Konfliktlösung teilhaben. Damit ist der Peer-Education-Ansatz neben der Vermittlung von Faktenwissen ein besonders geeignetes Modell für die Aneignung von Verhaltensweisen und Einstellungen. Dieser Effekt wird durch die Kombination von Peer-Education und partizipativem Theater verstärkt.



# Elder Mediation – ein Beitrag zur Lösung unserer Altersfragen

Eine zunehmend älter werdende Gesellschaft und die damit verbundenen Fragen und Herausforderungen bewegen heutzutage zahlreiche Menschen und ihre Angehörigen. Es gibt eine Vielzahl von Themen und oft sind für den Einzelnen wie für die Familien schwierige Entscheidungen zu treffen. Um dies gut zu meistern, gibt es ein bislang noch wenig genutztes Angebot: Elder Mediation.

## Vera Mueller und Signe Stein

In einer aktuellen Befragung von 40- bis 60-Jährigen gaben über 70 Prozent an, dass sie leichte bis sehr große Sorgen wegen eines eventuellen häuslichen Notfalls ihrer Eltern hegen (Statista 2018). An der Spitze der von 65- bis 85-Jährigen als relevant benannten Sorgen steht „dass ich pflegebedürftig werde ...“ (Generali Zukunftsfonds 2012: 254). Gleichzeitig stimmen zwei Drittel der in dieser Altersgruppe Befragten der Aussage zu: „Ich möchte meiner Familie nicht zur Last fallen“ (ebd.: 311).

Tatsächlich werden derzeit über 70 Prozent der pflegebedürftigen Menschen in Deutschland von ihren Angehörigen gepflegt (Statistisches Bundesamt 2013). Deren Überlastung genauso wie die des Pflegepersonals in den Heimen ist regelmäßig Thema in der Presse (z. B. Jung/Schmergal 2018). Ebenso wird in den Medien ständig auf die demografische Entwicklung hingewiesen, die dazu führen wird, dass in Deutschland die absolute Zahl alter Menschen in den nächsten 20 Jahren massiv steigen wird – einhergehend mit einer Verschiebung der Relation zwischen Jungen und Alten zuungunsten der Jüngeren. Auch ungelöste Unternehmensnachfolgen, ob bei international bekannten Unternehmen wie Haribo (Jahberg 2010) oder bei einer Vielzahl von mittelständischen Handwerksbetrieben, sorgen immer wieder für Schlagzeilen.

Was ist die Gemeinsamkeit dieser Szenarien? – Es geht ums Alter oder das Älterwerden und um sich daraus ergebende, absehbare oder plötzlich auftretende Veränderungen. Diese können eine Vielzahl von Entscheidungen und Regelungen erfordern und betreffen häufig mehrere Personen und Angehörige unterschiedlicher Generationen.

Hier sehen Mediatorinnen und Mediatoren ihr Betätigungsfeld „Elder Mediation“.

## Entwicklung von Elder Mediation

Ursprünglich in den 1990er-Jahren in den USA und Kanada entstanden, um Familien mit an Alzheimer erkrankten Angehörigen zu entlasten, hat sich dieser Mediationszweig zu einem weltweiten Netzwerk unter der Abkürzung EMIN (Elder Mediation International Network, Website: <http://www.elder-mediation-international.net>) entwickelt. Die internationale Community veranstaltet unter anderem Kongresse für den Austausch und die Weiterentwicklung der auf Elder Mediation spezialisierten Mediatoren.

## Teilnehmer und Themen von Elder Mediation

An wen richtet sich das Angebot von Elder Mediation nun konkret und welche Themen werden hier bearbeitet, gestaltet und verhandelt?

Da es um altersbedingte Probleme und Fragen geht, ist in der Regel mindestens eine ältere Person, ein Senior oder eine Seniorin, beteiligt bzw. steht im Mittelpunkt des in der Mediation behandelten Problems. Wenn Unterstützung im Alltag, Erbe und Pflege Themen sind, werden zumeist nächste Familienangehörige weitere Beteiligte sein, ob Kinder und Schwiegerkinder oder Enkel jenseits des Kindesalters. Neben entfernteren Verwandten sind eventuell auch Freunde und Nachbarn einzubeziehen, wenn diese von den zu lösenden Problemen betroffen sind oder zur Problemlösung beitragen können und wollen,



## 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](http://www.die-mediation.de)

Als Mitglied des Bundesverbandes Steinbeis-Mediationsforum e. V. erhalten Sie die Print-Ausgaben „Die Mediation“ kostenfrei. Informationen über die Mitgliedschaft finden Sie unter: [www.steinbeis-mediationsforum.de](http://www.steinbeis-mediationsforum.de)



Ausgabe 4 | 2015 | nur noch als E-Paper



Ausgabe 1 | 2016



Ausgabe 2 | 2016



Ausgabe 3 | 2016 | nur noch als E-Paper



Ausgabe I | 2017



Ausgabe II | 2017



Ausgabe III | 2017



Ausgabe IV | 2017



Ausgabe I | 2018



Ausgabe II | 2018



Ausgabe III | 2018



Ausgabe IV | 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](http://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 innerhalb 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 Unternehmen 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 Widerrufsbelehrung verstanden und akzeptiere diese.  
Die Bedingungen finden Sie online unter [die-mediation.de/pdf/Bestellformular.pdf](http://die-mediation.de/pdf/Bestellformular.pdf)

Datum, Ort

Unterschrift

# Mitarbeiterführung im Wandel – die Generation Y übernimmt Verantwortung

Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft, bleiben Konflikte nicht aus. Aber wollen Unternehmen den digitalen Wandel erfolgreich gestalten, müssen sie der Generation Y – den in den Jahren 1980 bis 1995 geborenen Menschen – mehr Verantwortung übertragen. Im Gegensatz zu früheren Jahrgängen setzen diese Digital Natives neue Prioritäten und wollen mehr als je zuvor auch im Job mitreden dürfen. Ihre Ansprüche an Unternehmen sind hoch. Sich dieser Entwicklung zu verschließen ist für die heutigen Chefs keine Option.

**Florian Feltes und Andreas Buhr**

Was die Generation Y in ihrem Leben will, haben Soziologen und Marktforscher mittlerweile umfassend analysiert: „Synthese aus Leistung und Lebensgenuss“, bringt eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability der Hochschule Ludwigshafen die Einstellung eines Großteils der jüngeren Generation auf den Punkt (Klös/Rump/Zibrowius 2016: 26).

Diese „Generation Why“, wie das englische Y ausgesprochen wird, stellt alles infrage – auch überkommene Führungsrollen. Vorgesetzte sollen nach ihrer Vorstellung mehr Coach sein als Chef, eher Mentor als Kontrolleur. Sie sollen lenken, leiten und vertrauen, statt das klassische Command & Control walten zu lassen. Die mit dem Internet aufgewachsenen Mitarbeiter respektieren zwar Hierarchien, aber Macht und Autorität erlangen Vorgesetzte aus ihrer Sicht nicht allein wegen ihres Titels oder Alters, sondern sie müssen sie sich durch Wissen oder Kompetenz erwerben.

## Generation Why rückt in die Führungsetagen nach

Doch was geschieht, wenn die GenY selbst auf den Chefsesseln Platz nimmt? Welche Konsequenzen die geänderten Einstellungen für die künftige Mitarbeiterführung haben werden, hat bisher noch niemand untersucht. Es zeigt sich, dass in den zahlreichen Studien, Veröffentlichungen, Kommentaren und Diskussionen bezüglich der „Millennials“ in den meisten Fällen übereinander, statt miteinander gesprochen wird. So entstehen Bilder, die vielleicht nur bedingt haltbar und zutreffend sind.

Derzeit arbeiten in den meisten Firmen vier, teilweise noch fünf unterschiedliche Generationen: Traditionalisten (geboren 1935–1950), Babyboomer (1951–1965), Generation X (1966–1980), Generation Y (1981–1995) und Generation Z (1996–2010). Neben vielen anderen Faktoren unterscheiden sie sich auch durch ihr Führungsverständnis. Dieses Nebeneinander könnte eine ideale Voraussetzung sein, um die im Zuge der Digitalisierung notwendigen Veränderungen auch auf organisatorischer Ebene einzuleiten. Einziges Problem: Diejenigen, die heute das Kommando in den Firmen haben, wollen ihre Position – wer könnte es ihnen verübeln – nicht so einfach räumen. Bloß kein Macht- oder Statusverlust! Nur nicht über viele Jahre gewachsene, hart erkämpfte Strukturen aufbrechen. Denn schließlich haben diese sich in der Vergangenheit bewährt und zum Erfolg geführt. Konflikte bleiben deshalb nicht aus, wenn jetzt eine Generation an die Spitze drängt, die mit der Digitalisierung aufgewachsen ist. Sie tickt – was die Führung von Mitarbeitern betrifft – schon deutlich anders als ihre Vorgänger aus der Babyboomer-Zeit. Sie führt hierarchieloser, expertisebezogener, mit mehr Feedback und unter Einsatz neuer Medien und Technologien.



# Die Unternehmensnachfolge sichern – mit Mediation

Soll ein Unternehmen vom bisherigen an einen neuen, meist jüngeren Eigentümer übergeben werden, birgt dies ein hohes Konfliktpotenzial. Um unnötige Auseinandersetzungen zu vermeiden, hat sich Mediation als Möglichkeit zur Regelung der Unternehmensnachfolge bewährt. Im Idealfall begleitet der Mediator den gesamten Prozess von Beginn an, um dem Entstehen oder Eskalieren von Konflikten gezielt entgegenzuwirken. Zwischen Unternehmer und Nachfolger sowie weiteren an der Nachfolge beteiligten Stakeholdern ermöglicht er eine Kommunikation auf Augenhöhe.

## Christian Heuser

*„Nun ist aber die Sprache das große Band, das die Gesellschaft zusammenhält; ja, sie stellt auch den Weg dar, auf dem die Fortschritte der Erkenntnis von einem Menschen zum andern und von einer Generation zur andern überliefert werden.“*

John Locke (1632–1704)

Reden hilft! Dies gilt auch für einen der komplexesten Generationenkonflikte: die Unternehmensnachfolge. In ihr kommen familiäre, finanzielle, betriebs- und volkswirtschaftliche, psychologische, (sonder-)privatrechtliche, steuerliche und ideelle Aspekte zusammen – zum Teil mit existenziellen Folgen für alle Stakeholder [bisherige und zukünftige Eigentümer samt deren Familien, Mitarbeiter(-familien), Lieferanten, Kunden usw. bis hin zu Kommune und Staat].

In Zeiten disruptiver Veränderungen und „Wirtschaft x.0“ erscheint es fast antiquiert, auf die volkswirtschaftlichen Schäden durch misslungene Unternehmensnachfolgen hinzuweisen. 14 bis 20 Prozent der kleinen und mittelständischen Unternehmen gehen laut Untersuchungen der Kreditanstalt für Wiederaufbau (Schwartz 2018: 2) von einer Stilllegung des Unternehmens aus. Dies sind aber nicht unbedingt die ineffizientesten Unternehmen, die im Sinne der schöpferischen Zerstörung des Nationalökonomen Joseph Schumpeter Platz für Neues machen müssen. Ein gesamtwirtschaftlicher Schaden, den es einzudämmen gilt. Mediation als Vermittlung zwischen Streitenden kann genutzt werden, um Werte zu erhalten und die Basis für zukünftige Wertschöpfungen zu schaffen. Zu weit weg von Ihrem Alltag? Dann wechseln wir einmal die Perspektive und schauen uns ein konkretes Beispiel an.

## Das Lebenswerk für die Kinder

Die A-GmbH, ein Unternehmen in Hessen mit 120 Angestellten, gehört zu 100 Prozent dem verwitweten Geschäftsführer A

und hat einen Wert von zehn Millionen Euro. Das Gutachten eines befreundeten Architekten bestätigt A, dass sein Immobilienvermögen ebenfalls zehn Millionen Euro wert ist. A hat aktuell Rentenansprüche von monatlich 4.000 Euro sowie eine Million Euro in Form von Guthaben und Wertpapieren. A will Unternehmen und Immobilien an seine Kinder B und C übertragen. – Eine scheinbar einfache Unternehmensnachfolge.



# Strukturierendes Visualisieren in der Mediation

Die meisten Menschen denken in Bildern: Steht ihnen etwas klar vor Augen, können sie strukturierter und zielgerichteter denken. Visualisierung ist ein wichtiges Hilfsmittel, um Denkprozesse anzuregen – auch in der Mediation. Mithilfe des strukturierenden Visualisierens ist es möglich, den gesamten Ablauf einer Mediation auf einer Moderationswand darzustellen und hierbei das aktive (präzise) Zuhören zu fördern. Dies unterstützt sowohl die Medianten als auch den Mediator dabei, sich im Verfahrensverlauf zu orientieren und die Struktur der Mediation im Blick zu behalten.

## Gerfried Braune

In den letzten Jahren wurden die Methoden der visuellen Dokumentation (Graphic Recording) und der visuellen Moderation (Visual Facilitation) immer bekannter. Ich selbst setze Infografiken in der Ausbildung von Mediatoren mit Erfolg ein. Visuelle Zugangswege werden von den Teilnehmern gut angenommen und dienen dem besseren Memorieren. Seit Langem hat mich die Frage beschäftigt, wie man diese Techniken auch direkt in der Mediation fruchtbringend einsetzen kann. Zwei Bedingungen gilt es dabei zu erfüllen: Zum einen muss die Methode so gestaltet sein, dass sie auch von Menschen, die sich für grafisch unbegabt halten – und das sind die meisten Erwachsenen – ohne Hemmungen angewandt werden kann. Zum anderen ist es wichtig, dass sie für das Mediationsverfahren einen echten Mehrwert bedeutet.

Soweit den Angeboten für Seminare über Visualisierung in der Mediation im Allgemeinen zu entnehmen ist, sollen sie Mediatoren befähigen, einfache Bilder zu produzieren. Der echte Bezug zum Mediationsverfahren fehlt dabei allerdings. Sicher lässt sich Graphic Recording oder Visual Facilitation in der Mediation einsetzen. Ein Mediator ist aber mit dem aktiven Zuhören und der Gesprächsführung so beschäftigt, dass er wenig freie (geistige) Kapazitäten hat, sich auch noch Bilder auszudenken, geschweige denn die Zeit, sie auf ein Flipchart zu malen.

Strukturierendes Visualisieren ist daher so gestaltet, dass es von jedem Mediator ohne Rücksicht auf zeichnerisches Talent erlernt und ausgeübt werden kann.



# Glückliche Partnerbeziehung: Wie groß darf der Altersunterschied sein?

Grundsätzlich besteht in unserer Gesellschaft bei der Partnersuche und Partnerfindung eine Tendenz zur Gleichaltrigkeit ( $\pm$  ein bis zwei Jahre). Die Menschen lernen sich in ihren generationsspezifischen Kommunikationsräumen und insbesondere bei Primärtätigkeiten, also beim Lernen, Studieren, Arbeiten näher kennen – und häufig auch lieben. Doch in der Liebe gibt es nichts, was es nicht gibt, und Ausnahmen bestätigen die Regel.

## Kurt Starke

Normalerweise kommt kein Abiturient auf den Gedanken, sich in einem Seniorenheim nach einer Partnerin umzuschauen, und die verwitwete Seniorin sucht keineswegs in der Generation ihrer Kinder oder Enkel nach einem festen Freund für den Rest ihres Lebens. Doch gegen die Liebe ist kein Kraut gewachsen – auch nicht gegen das beherzte oder verwegene oder skrupellose Überschreiten von Generationsschranken. Hierzu einige Fallbeispiele aus meinem Postkasten.

### Beispiel 1: Mein Freund ist viel jünger.

Eine Frau aus Flensburg schrieb mir: „Ich bin 42, er erst 33. Das bereitet mir ein wenig Sorge.“ Mein Kommentar: Die Tendenz zur Gleichaltrigkeit überwiegt zwar, aber wenn einer der beiden Partner älter ist, dann meist der Mann. Das klassische Muster „älterer Mann – jüngere Frau“ ist zählebig. Das hängt erstens damit zusammen, dass ein künftiger Familienvater auch heute noch damit rechnen muss, Haupternährer der Familie zu sein. Folglich gründet er eine solche erst dann, wenn er ein gesichertes Einkommen hat. Zweitens kann ein alter Mann, wenn er eine junge Frau freit, noch Kinder in die Welt setzen, umgekehrt ist das nicht so. Zudem wird es immer noch als ungewöhnlich betrachtet, wenn die Gattin viel älter ist.

Bei einer Generationen-Untersuchung fand ich folgende Daten heraus: In Beziehungen sind 64 Prozent der Männer zwei und mehr Jahre älter, bei den Frauen waren dies nur – doch immerhin – 16 Prozent. Bei den 60-Jährigen betrug der durchschnittliche Altersunterschied 6,5 Jahre und bei den 30-Jährigen 4,5 Jahre (Starke 2005: 47).

Immer mehr Frauen erkennen, dass jüngere Männer ihre Vorteile haben: Sie sind vitaler und sexuell agiler. Sie sind weniger vorbelastet und weniger beziehungs geschädigt, sind keine problembehafteten Trennungsväter. Sie sind einfach nur jung und machen auch die Frau jünger. Sie schätzen den Erfahrungsvorsprung der Partnerin. Sie sind länger fit und sterben nicht so schnell weg.

Die Hauptfrage ist freilich, ob eine Liebesbeziehung mit einem jüngeren Mann von Dauer sein kann. Das ist nach meinen Forschungen eindeutig der Fall. Partnerschaften, in denen der Mann der Jüngere ist, sind genauso beständig wie jene mit einem älteren Mann. Die Liebe ist entscheidend und nicht das Alter.

### Beispiel 2: Ein reicher, älterer Freund.

Eine Frau aus Düsseldorf schrieb mir: „Ich habe seit Längerem eine heimliche Beziehung zu einem angesehenen Mann. Er ist dreißig Jahre älter, hat drei Kinder und will mich nach seiner Scheidung heiraten. Soll ich mich darauf einlassen? Ich komme aus einfachen Verhältnissen.“ Mein Kommentar: Dieses Muster ist so selten nicht, und es wird durchaus erfolgreich gelebt. Die Frau kalkuliert ein, dass sie über kurz oder lang zwar allein, aber materiell gesichert lebt. Der Mann von hohem Status bietet der jungen Frau viel, nicht nur Reichtum, sondern meist auch den Übergang in eine andere soziale Schicht und den Umgang mit ganz anderen Leuten.



## Marketing für Berater

# Als Selbstständiger Vorsätze für 2019 fassen ... und umsetzen

Wie konsequent sind Sie mit dem Umsetzen Ihrer Vorsätze – zum Beispiel im Marketingbereich? Oder bezüglich Ihrer Geschäftsentwicklung? Verpuffen auch Ihre „guten Vorsätze“ so schnell wie die Leuchtraketen in der Silvesternacht? Dann sollten Sie dies ändern.

### Bernhard Kuntz

In meiner mehr als 25-jährigen Tätigkeit als Marketingberater für Berater bin ich maximal ein, zwei Handvoll Selbstständigen begegnet, die die Entwicklung ihres Geschäfts nicht nur gezielt planen, sondern ihre Pläne auch konsequent umsetzen. Bei der überwiegenden Mehrheit hingegen konnte ich feststellen, dass es ihnen schwerfiel, aus (guten) Vorsätzen auch Vorhaben abzuleiten.

Für die meisten Einzel- und Kleinunternehmer gilt: Sie haben zwar einen großen Sack voller Wünsche und Bedürfnisse, und sie fassen auch regelmäßig Vorsätze – bevorzugt in der besinnlichen Zeit zwischen den Jahren –, weshalb wir auch Jahr für Jahr im Januar besonders viele Anfragen potenzieller Neukunden erhalten. Doch bereits den nächsten Schritt, aus ihren Vorsätzen Vorhaben und dann Taten werden zu lassen, gehen die meisten nicht. Sie versäumen es, aus den Vorsätzen konkrete To-dos abzuleiten, die sie in ihrem Kalender notieren.

### Schwachstelle: Vorhaben auch realisieren

Und die wenigen Selbstständigen, die ihre (Marketing- und Entwicklungs-)Vorsätze und Vorhaben so operationalisieren? Diese erledigen die in ihrem Kalender notierten Aufgaben in der Regel spätestens dann nicht mehr, wenn im neuen Jahr der normale Arbeitsalltag wieder beginnt. Denn dann gibt es stets Wichtigeres und Dringlicheres zu tun, als zum Beispiel wie geplant die Webseite zu überarbeiten. Oder den Adresspool auszubauen. Oder einen Vortrag zu organisieren. Oder ... Mit der Konsequenz, dass ihr Business stagniert – außer sie landen ein, zwei Zufallstreffer, etwa wenn ein Kunde sie weiterempfiehlt oder sie auf einer Feier jemandem begegnen, der gerade einen Bedarf für ihre Leistungen hat. Das ist zwar toll, doch nicht das Ergebnis einer gezielten und geplanten Geschäftsentwicklung.

Fühlen Sie sich ertappt? Wollen Sie dies ändern, damit Sie Ende 2019 nicht erneut sagen: „Mist, jetzt ist schon wieder ein



Jahr vorbei, und es hat sich nichts getan.“ Dann tun Sie es doch einfach! Als Selbstständiger, sprich Unternehmer, müssten Sie doch ein Meister in Sachen Selbstmotivation sowie im Fassen und Umsetzen von Vorsätzen und Vorhaben sein.

Gewiss sind Sie das auch. Doch jeder Mensch hat schwache Momente – auch ich. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie dieses Ziel erreichen können.

### Ein Praxispiel für konsequentes Umsetzen

Angenommen, Sie wären ein Unternehmensberater und Sie möchten, dass im Jahr 2019

- Ihr Bekanntheitsgrad in Ihrer Region – sagen wir im Großraum München – steigt und
- Ihr Umsatz sich um ein Drittel erhöht – jedoch nicht ausschließlich deshalb, weil Sie eine höhere Auslastung (also mehr Arbeit) haben, sondern vor allem weil Sie höhere Preise erzielen.

## Die literarische Konfliktanalyse

# Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer – Das Fremde kommt ganz von allein

Die Abenteuer von Jim Knopf und Lukas dem Lokomotivführer entführen den Leser nach Lummerland, eine fiktive Insel, die mit unserer Realität auf den ersten Blick scheinbar wenig gemeinsam hat. Dabei kann Lummerland durchaus als Modellentwurf unserer Zivilisation gesehen werden, in dem der Autor Michael Ende Themen anspricht, die heute aktueller denn je sind: Angst vor Überfremdung, rassistisches Gedankengut und autoritäre Herrschaftsformen. Michael Ende wirft die Frage auf, wie die Distanz zwischen Neuem und Altem, zwischen Vertrautem und Fremdem überwunden werden kann, und appelliert an ein freundliches, wohlwollendes Miteinander.

Jochen Waibel

„So eine Gemeinheit ist mir in meinem Leben noch nicht vorgekommen! So ein kleines Kerlchen in einen Karton zu packen! Was da alles hätte passieren können, wenn wir nicht aufgemacht hätten.“ (Kap. 2)

*Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer* von Michael Ende erschien 1960 im Thienemann Verlag Stuttgart – zuvor war es von zwölf Verlagen abgelehnt worden. Zwei Jahre später kam der Folgeband *Jim Knopf und die wilde 13* heraus. Beide Bücher zählen zu den erfolgreichsten deutschsprachigen Kinderbüchern. Sie wurden mit zahlreichen Buchpreisen ausgezeichnet und vielfach verfilmt, unter anderem von der Augsburger Puppenkiste (1960/61) und vom Regisseur Dennis Gansel (2018).



Abb. 1: Jim und Lukas (Illustration: F. J. Tripp/M. Weber, aus: *Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer*, Thienemann Verlag).

### Michael Endes humanistische Mission

Der im Allgäu geborene Michael Ende war der Sohn des surrealistischen Malers Edgar Ende aus Hamburg, dessen Werke in der NS-Zeit als entartete Kunst eingestuft wurden. Dieser biografische Hintergrund ist die Quelle für den Stoff, den Ende in seinen Geschichten um Jim Knopf erzählt. Auch in seinen anderen erfolgreichen Büchern wie *Momo* (1973) oder *Die unendliche Geschichte* (1979) thematisiert er allegorisch den Umgang mit dem Fremden, Neuen und Anderen, das gemeinsame Miteinander und die Probleme, die sich dabei ergeben können. Zentral in seinen Werken ist der humanistische Gedanke, sich zu engagieren und die Herausforderungen anzunehmen, die auf einen zukommen. Nicht zuletzt deshalb sind seine Bücher, ist sein Held Jim Knopf brandaktuell.

Im ersten Kapitel werden die Personen der Geschichte vorgestellt. Das Buch nähert sich in einfacher, fast kindlich-naiver Sprache der Herausforderung, die Angst vor dem Fremden zu bewältigen. Die Protagonisten des Buches sind die Helden einer lebendigen Demokratie – obgleich die Geschichte in einem Königreich spielt, auf Lummerland (in der englischen Übersetzung *Morrowland*), einer Insel im „weiten, unendlichen Ozean“.

Lukas der Lokomotivführer ist die eigentliche Autorität des Landes, deshalb wird er als Erster vorgestellt. Danach betreten der König und seine beiden Untertanen die Bühne. Der König trägt den wundersamen Namen Alfons der Viertel-vor-Zwölfte – eigentlich weil er Viertel vor zwölf geboren wurde, aber vielleicht wollte Ende damit auch andeuten, dass es zwar noch nicht fünf vor zwölf ist, aber immerhin kurz davor. Spüren wir uns also mit den gesellschaftlichen Herausforderungen. Am Ende des ersten Kapitels jedenfalls sagt der Erzähler:

## In fremden Kulturen unterwegs

# Republik Polen

Die globalisierte Welt lebt 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, sowohl geschäftlich als auch privat. Dies eröffnet eine Vielzahl von interessanten und bereichernden Erlebnissen. Damit diese möglichst konfliktarm ablaufen, gilt es, landes- und kulturtypische Gesetzmäßigkeiten und Konventionen zu beachten. Unsere neue Reihe „In fremden Kulturen unterwegs“ will Sie dabei unterstützen, sich in verschiedenen Ländern und Kulturen zurechtzufinden. In dieser Ausgabe: Polen.

Michael Gorges



### Republik Polen – Basisdaten

- Polen ist 312.679 km<sup>2</sup> groß und mit 38,5 Millionen Einwohnern (2018) das sechstgrößte und -bevölkerungsreichste Land der EU.
- Die Hauptstadt Warschau ist zugleich die größte Stadt in Polen.
- Polen ist eine parlamentarische Republik, amtierendes Staatsoberhaupt seit August 2015 ist Staatspräsident Andrzej Duda.
- Polen ist nach Finnland eines der seenreichsten Länder (9.300 Seen) der Erde.
- In Polen gibt es die meisten Tier- und Pflanzenarten in Europa und die am meisten gefährdeten.
- Das Klima wird im Norden und Westen vom Atlantik beeinflusst, im Osten und Südosten herrscht ein trockenes Kontinentalklima, mit kalten und schneereichen Wintern.

### Gesellschaft

Die polnische Bevölkerungsstruktur ist seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs sehr homogen und besteht zu 95,5 Prozent aus ethnischen Polen. Die nationalen Minderheiten aus Deutschen, Weißrussen, Ukrainern, Russen, Litauern, Tschechen und Slowaken sind zahlenmäßig sehr gering (< 1 Prozent). Größte ethnische Minderheit sind die Kaschuben, ein westslawisches Volk, das im früheren Pommern beheimatet ist. Mehr als 87 Prozent der Polen bekennen sich zur Römisch-Katholischen Kirche in einer eher konservativen Ausrichtung. Über 20 Millionen Polen leben im Ausland, etwa eine Million in Deutschland. Polnisch ist nach Russisch die weltweit am häufigsten gesprochene slawische Sprache.

### Geschichte kurz zusammengefasst

Polen sind die Nachkommen eines slawischen Volkes, das in vorchristlicher Zeit zwischen den Flüssen Oder (*Odra*) und Weichsel (*Vistula*) siedelte. Bereits in der Antike fand über die Bernsteinstraße ein reger Handelsverkehr mit Südeuropa (Römisches Reich) statt. Unter der Herrschaft von Herzog Mieszko I. wurden die Polen 966 christianisiert. Mieszko I. legte durch seine Eroberungszüge die territorialen Grundlagen des heutigen Staates. Sein Sohn Boleslaus I. war der erste polnische König aus der Dynastie der Piasten, die vom 10. bis zum 17. Jahrhundert Polen regierten.

Im späten 14. Jahrhundert wurde Polen durch Zusammenschluss mit dem Fürstentum Litauen zu einer regionalen Großmacht in der Mitte Europas. Interne politische Machtkämpfe zwischen den polnischen Adelsfamilien, Unruhen und Aufstände führten zu dauerhaften Krisen und zu einer Schwächung der Monarchie, in deren Folge Polen von 1792 bis 1795 von Preußen, Österreich und Russland annektiert und aufgeteilt wurde. Polen verlor für die kommenden 125 Jahre seine staatli-

# Mit Sport zu mehr Lebensqualität – in allen Generationen

Sportpsychologische Untersuchungen zeigen, wie durch eine sinnvolle sportliche Tätigkeit vom Jugend- bis ins Seniorenalter eine hohe mentale und körperliche Fitness erreicht werden kann. Das gilt gleichermaßen für Sporttreibende in einer Schulsportgemeinschaft, im Spitzensport wie auch im Breiten-, Freizeit- und Behindertensport sowie bei Seniorenwettkämpfern. Unter Berücksichtigung altersbedingter Veränderungen der Bedürfnisstrukturen und Motivationen kann die Qualität der Lebensführung durch das Sporttreiben positiv beeinflusst werden. Mentale und körperliche Übungsformen werden dabei mit der altersbedingten Tätigkeit in einer Sportart kombiniert.

## Rolf Frester

Aus welchen Gründen entwickeln Menschen Freude am Sport, was treibt sie dazu an? Um eine Antwort hierauf zu finden und entsprechende Konsequenzen für das individuelle Sportverhalten zu ziehen, gilt es vor allem folgenden Fragen nachzugehen:

- Welche Motive für sportliches Handeln greifen über alle Altersgruppen hinweg und wie wirken sie?
- Welche Funktionen kommen diesen Motiven in den verschiedenen Altersgruppen zu?
- Wie drückt sich motiviertes Handeln aus?

## Motivation als Entwicklungshilfe für ein freudvolles Sporttreiben

### Was sind Motive im Sport und wie wirken sie?

Unter Motiven versteht man im Sport:

- Beweggründe, sich ein Ziel zu setzen und dessen Realisierung auch gegenüber inneren und äußeren Widerständen konsequent zu verfolgen,

- Sinnggebung für sportliche Tätigkeit und
- Komponenten der Energiefreisetzung.

Diese wirken als Antrieb in allen Handlungsphasen, intrinsisch und extrinsisch.

### Motivinhalt im Wandel

Abbildung 1 zeigt, welche Motive für das Sporttreiben verantwortlich sind. Nach bisherigen sportpsychologischen Erkenntnissen sind hierfür – je nach Altersgruppe – verschiedene Motive bestimmend. Hierzu einige ausgewählte Beispiele.

Bei **jungen Sportlern** dominieren im Allgemeinen folgende Motivinhalt:

- Leistungsstreben: „Ich will besser sein als die anderen.“, „Ich möchte Freude an meiner Sportart haben.“, „Ich wünsche mir, mal ein Großer im Sport zu sein und durch sportliche Leistungen zu brillieren sowie materiellen Nutzen daraus zu ziehen.“

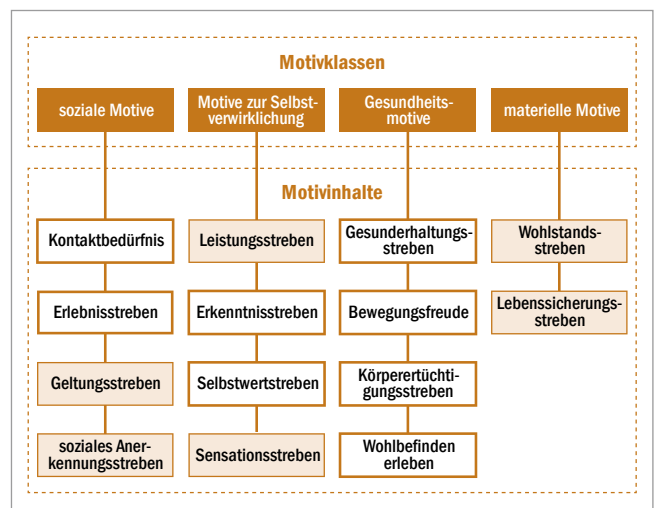


Abb. 1: Motive für die sportliche Betätigung (Quelle: Rolf Frester).