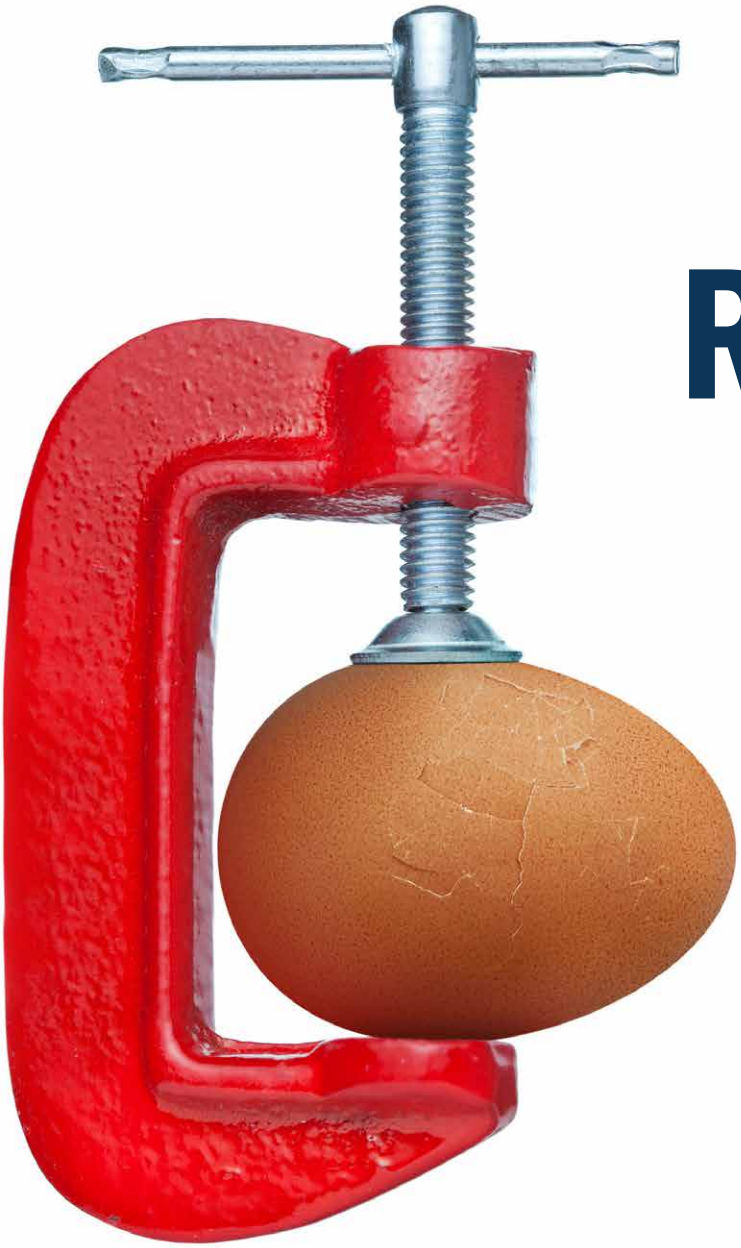
e-Paper

Ausgabe Quartal IV / 2021 | ISSN 2629-0162 | www.die-mediation.de
Deutschland 9,90 € | Luxemburg 9,90 € | Österreich 9,90 € | Schweiz 10,80 CHF

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Resilienz

Stark in der Krise

Anwälte und Mediatoren – passt das zusammen?

Der Phönix-Effekt: Stärkt uns die Krise, und wenn ja – warum?

Bienen in der Nachbarschaft

Fit für die Zukunft

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wenn wir über Resilienz sprechen, haben wir stets die Zukunft von Individuen und Organisationen im Blick. Um diese bewusst gestalten zu können, gilt es zunächst danach zu schauen, welche Ressourcen vorhanden sind. Daraus kann sich geradezu eine „Entdeckungsreise“ in die Vergangenheit entwickeln.

Systemisch gedacht, verfügt jedes System über die Ressourcen, um seine Probleme lösen zu können. Diese Bestände und Mittel sind herauszuarbeiten – oft bedarf es dabei der intensiven Arbeit mit außenstehenden Beratern. Denn, so meinte einst Friedrich Nietzsche, es beißt „allem Zukünftigen das Vergangene in den Schwanz“. Das heißt, Klarheit über die Vergangenheit zu haben ermöglicht nicht nur die Bewusstwerdung über die Ressourcen, sondern auch die Klärung von Hindernissen.

Die nächste Frage kann dann sein, was das Individuum oder die Organisation in der Zukunft braucht, um sich „zukunftsfest“ zu positionieren. Denn die Zukunft ist ein offener, ungewisser Raum. Schon der bedeutende Ökonom John Maynard Keynes verspottete jenes Konstruieren eines Raumes der Gewissheit in der zeitlichen Ferne als „höfliche Techniken, die sich versuchen mit der Gegenwart zu beschäftigen unter Vernachlässigung der Tatsache, dass wir über die Zukunft wenig wissen“. Insofern ist die Formulierung des Vorstandsvorsitzenden von enviaM, Dr. Stephan Lowis, „Wir irren uns nach vorn“, eine sehr realistische und weise.

In Zeiten der besonderen Ungewissheit, also in Transformationsprozessen der Gesellschaft wie auch in Change-Prozessen von Organisationen, scheint mir dies der richtige Weg zu sein: Auf der sicheren Basis der eigenen Kräfte den eigenen Wandel in einer sich wandelnden Welt vollziehen.

In Abwandlung eines Zitats des Psychologen Viktor Frankl könnte man sagen: Wer um den Sinn seiner Unternehmung weiß, „dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden“.

Insofern, liebe Leserinnen und Leser, besinnen Sie sich auf Ihre Kräfte und Ressourcen und gehen Sie optimistisch in die ungewisse Zukunft.

Ich wünsche Ihnen viele Kräfte

Ihr

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

GET IT ON Google Play

Available on the App Store

„Auf der sicheren Basis der eigenen Kräfte den eigenen Wandel in einer sich wandelnden Welt vollziehen.“

Bildquelle: Dirk Brzoska

Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth

INHALT

6 DER PHÖNIX-EFFEKT: STÄRKT UNS DIE KRISE, UND WENN JA – WARUM?

IMPULSE

6 **Der Phönix-Effekt: Stärkt uns die Krise, und wenn ja – warum?**
Stephan Buchhester, David Riha und Timon Zimmer

10 **Leipziger Impulsgespräch: „Wir irren uns nach vorn“ Mehr machen, ausprobieren – und notfalls neu anfangen**
Herausgeber Prof. Gernot Barth im Gespräch mit Dr. Stephan Lowis

14 **Die Kolumne: Fliegen, Fleisch, Fummel und Finanzen**
Jochen Waibel

15 **Unsere Nachwuchsseite – neue Ideen und Konzepte für die Mediation**

18 **Agiles Führen und Arbeiten – ein neues Arbeitsfeld für Mediatoren und Coaches?**
Adrian Schweizer

22 **Wissenschaftliche Studie: Wie wirksam sind Mediationen am Arbeitsplatz?**
Katalien Bollen

27 RESILIENZ VERSTEHEN

SCHWERPUNKT

26 **Schwerpunkt: Resilienz**

27 **Resilienz verstehen**
Denis Mourlane

33 **Die wissenschaftliche Kolumne Resilienz oder vom Nutzen eines Regenschirms**
Klaus Harnack

36 **An Krisen wachsen – Innovation und Emergenz als erweiterte Formen der Resilienz**
Wolfgang Jaede

40 **So stärken Chefs die Resilienz ihrer Mitarbeiter. Dale-Carnegie-Studie offenbart, wodurch Widerstandskraft wächst**
Uwe Göthert

44 **Persönlichkeit und Lebenshilfe Resilienz in fünf Schritten erlernen**
Monika A. Pohl

Bildquelle: stock.adobe.com / Jagoush
Bildquelle: stock.adobe.com / lassedesignen

FAMILIE

48 **Den Ring zurückgeben?**
Kurt Starke

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

52 **Marketing für Berater**
Beratung verkaufen: mit strukturierter Kommunikation
Bernhard Kuntz

METHODIK

57 **Das Forschungstelegramm**

60 **Bienen und Nachbarschaft**
Christoph C. Paul

64 **Verhandlungstechniken**
„Die Professionalisierung der Verhandlung ist eine Chance für die Mediation“
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Andreas Winheller

RECHT

68 **Anwälte und Mediatoren – passt das zusammen?**
Reiner Ponschab

70 **Mediation ist eine Profession**
Karl Kreuser

74 **Der Anwalt in der Mediation – Rolle und Bedeutung**
Thomas Lapp

WIRTSCHAFT

78 **Stabil bleiben in herausfordernden Zeiten**
Daniel Beutler

KULTUR

82 **Die literarische Konfliktanalyse**
Literaturnobelpreisträger Bob Dylan
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

85 **In fremden Kulturen unterwegs: Ungarn**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

91 **Rezension**
Was, wenn ein „Hooyah“ nicht mehr hilft?
Stephan Buchhester

92 **Querbeet**
Was gibt es Neues?

93 **Veranstaltungskalender**

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

94 **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**
Barbara Günther

96 **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**
Petra Scholz

97 **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Holger Saubert

SERVICE

98 **Impressum | Ausblick**

52 BERATUNG VERKAUFEN: MIT STRUKTURIERTER KOMMUNIKATION

Bildquelle: stock.adobe.com/ Prostock-studio

Der Phönix-Effekt: Stärkt uns die Krise, und wenn ja – warum?

Jeder kennt die Kommentare, mit denen Kinder über schlimme Momente hinweggetragen werden. Bei aufgeplatzten Knien ist klar, dass „bis zur Hochzeit alles wieder gut" sein wird. Und egal wie groß die kindliche Krise ist – am Tag danach ist alles nur noch halb so schlimm. „Die Zeit heilt alle Wunden." Doch gilt das auch für uns Erwachsene? Wie können wir Krisen als weniger bedrohlich wahrnehmen und widerstandsfähiger werden? Der folgende Beitrag gibt Antworten und zieht Lehren aus der Corona-Pandemie.

Stephan Buchhester, David Riha und Timon Zimmer

Das Realisieren von neu erworbenen kognitiven, sozio-emotionalen, selbstregulativen und handlungsbezogenen Kompetenzen nach dem Durchleben einer Ausnahme- bzw. Krisensituation wird als Phönix-Effekt bezeichnet. Der Phönix ist ein mythischer Vogel, der am Ende eines Lebenszyklus verbrennt, um danach aus der eigenen Asche wieder neu zu erstehen. Auf das reale Leben übertragen, könnte man sagen: Eine Person erwirbt in einer krisenhaften Situation Kompetenzen, obwohl während der Erfahrung subjektiv ein enormes Belastungserleben und Ohnmacht dominierten. Die Person geht am Ende gestärkt aus der Situation hervor.

Dieser Effekt kann in verschiedensten Zusammenhängen festgestellt werden. Eine Studie des Zentrums für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (2020) beispielsweise untersuchte Afghanistan-Veteranen mit Gefechtserfahrung in Form der sozialwissenschaftlichen Langzeitbegleitung des 22. Kontingents ISAF. Von den gefechtserfahrenen Soldaten waren knapp drei Jahre nach ihrer Rückkehr aus Afghanistan nur 15 Prozent in ärztlicher oder psychologischer Behandlung. 65 Prozent meinten, dass sie durch die Erfahrung selbstbewusster geworden seien, etwa die Hälfte erlebt sich seither als psychisch belastbarer und gelassener. Die Scheidungsquote ist niedriger als beim Bevölkerungsdurchschnitt. Zugleich wurde der Einsatz von den meisten Befragten als prägendes Lebensereignis wahrgenommen.

Hier stellen sich folgende Fragen:

- Was braucht es, um am Ende eines Bedrohungszyklus gestärkt aus diesem hervorzugehen?
- Inwiefern ist das Potenzial einer Krise als Wachstumschance realistisch einschätzbar und sind die Kompetenzen zur Bewältigung und zum Wachstum trainierbar?

Was ist so anders in der Krise?

In Ausnahmesituationen treten die individuellen Perspektiven von Betroffenen aus Bedürftigkeit, Entscheidungsstrukturen, Regularien und Fürsorgeverpflichtungen miteinander in neue und unbekannte Wechselwirkungen. Die Grenzen zwischen den verschiedenen sozialen Identitäten (Mitarbeiter, Partner, Elternteil, Kollege usw.) werden diffuser und die Rollen verschwimmen. Insbesondere wenn sich wie zum Beispiel im Homeoffice die lokale Trennung zwischen den Identitäten auflöst, wird der Interaktionsmoment zum häufigen Brennpunkt für Konflikte.

Dabei scheint der Umgang mit solchen Momenten sehr unterschiedlich. Während die einen das Gefühl haben, sich für eine Identität entscheiden zu müssen, verknüpfen andere diese verschiedenen Rollen konsistent miteinander. Doch was braucht es, um das zu schaffen?

Besonders bedeutsam erscheint neben dem reflektierten Erleben der eigenen Krise und den daraus resultierenden emotionalen Bedürfnissen (z. B. nach Sicherheit, Vorhersagbarkeit,

Bildquelle: stock.adobe.com/weixx

Leipziger Impulsgespräch

„Wir irren uns nach vorn“

Mehr machen, ausprobieren – und notfalls neu anfangen

Wie reagieren die Mitarbeiter eines Unternehmens, wenn die gesamte Vorstandsetage ihnen das Du anbietet? Warum lohnt es sich, manchmal einfach zu „machen“, anstatt jedes Details vorab zu durchdenken? Weshalb sind agile Organisationsstrukturen nicht immer die geeignete Wahl, um eine Organisation voranzubringen? Und was kann sich die Energiebranche beim Online-Versandhändler Amazon abschauen? Dr. Stephan Lowis berichtet über seinen ganz persönlichen Alltag als Vorstandsvorsitzender des Energiedienstleisters envia Mitteldeutsche Energie AG (enviaM) und erklärt, was für ihn ein erfolgreiches Führungsverhalten ausmacht.

Herausgeber Prof. Gernot Barth im Gespräch mit Dr. Stephan Lowis

Es reicht nicht, zu diskutieren, was wir tun – wir müssen auch darüber sprechen, wie wir es tun.

Gernot Barth: Herr Dr. Lowis, Sie sind Vorstandsvorsitzender des Energiedienstleisters enviaM. Die ganze Welt befindet sich derzeit in einem Transformationsprozess – auch und gerade die Energiewirtschaft. Was tun Sie dafür, dass Ihr Unternehmen zukunftsfähig und profitabel bleibt?

Dr. Stephan Lowis: Wir sind momentan sehr engagiert dabei, einen Kulturwandel einzuleiten. Nachdem ich meinen Posten bei enviaM antrat, sagte ich relativ schnell: Das Unternehmen kann nicht langfristig erfolgreich sein, wenn wir nur diskutieren, was wir tun. Wir müssen auch darüber sprechen, wie wir es tun. Denn neben konkreten messbaren Businesszielen spielen auch unternehmensinterne Verhaltensweisen, die sogenannten weichen Faktoren, eine wichtige Rolle.

Momentan bearbeiten wir vor allem drei Schwerpunkte. (1) Wir möchten das flexible Arbeiten, das während der Covid-19-Pandemie entstanden ist, weiter befördern. (2) Wir möchten ein neues Führungsverhalten etablieren und stärken. (3) Noch stärker als bisher wollen wir kundenzentriert und unternehmerisch denken.

Ein Kulturwandel beginnt mit dem „Ich“.

Bleiben wir einmal beim Thema Führung. Wo wollen Sie konkret hin?

In einem gemeinsamen Gespräch mit dem gesamten Vorstandsteam haben wir festgestellt, dass ein Kulturwandel immer mit dem „Ich“ beginnt – und nicht mit dem eher unbestimmten „Wir“. Ich muss mich ändern, ich muss mich hinterfragen, ich bin gefordert, mein Handeln zu überprüfen.

Wer führt, muss sich darüber im Klaren sein, dass das eigene Verhalten stets an die individuelle Situation angepasst werden muss. Manche Herausforderungen löst man eher direktiv, bei anderen sind Verständnis und Offenheit gegenüber den Mitarbeitern der geeignete Weg – denn so befähigt man sie, eigenverantwortlich zu handeln. Hier ist eine große Bandbreite an Denk- und Verhaltensweisen gefragt – und das ist auch genau das, was ich von unseren Führungskräften verlange. Es geht mir weniger um ein regelbasiertes System, das ausschließlich nach Schema F bedient wird. Immer nur „Ansage – Liefern – Abhaken“ wird auf die Dauer nicht funktionieren.

Kritik muss verständlich und erlebbar sein – ansonsten ist sie nur eine Wortblase.

Das ist natürlich ein frommer Wunsch – aber wie wollen Sie das erreichen? Wie kommt man von einem hierarchischen in ein eigenverantwortliches System mit angepasstem Führungsverhalten?

Indem man es einfach macht. Das Thema wurde bei enviaM bereits angegangen, als ich noch gar nicht im Unternehmen war – es liegt also schon ein gewisser Weg hinter uns. Darauf konnten wir jetzt aufbauen. Einiges funktionierte schon sehr gut, etwa die kaskadenbasierte Informationsweitergabe rund um unternehmensinterne Geschehnisse.

Geht es aber darum, Chancen zu erkennen und die Mitarbeiter darin zu bestärken, eigenverantwortlich zu handeln, schlummert da noch ein gewisses Potenzial. Wir legen Wert darauf, verständliche und erlebbare Rückmeldungen zu geben, und

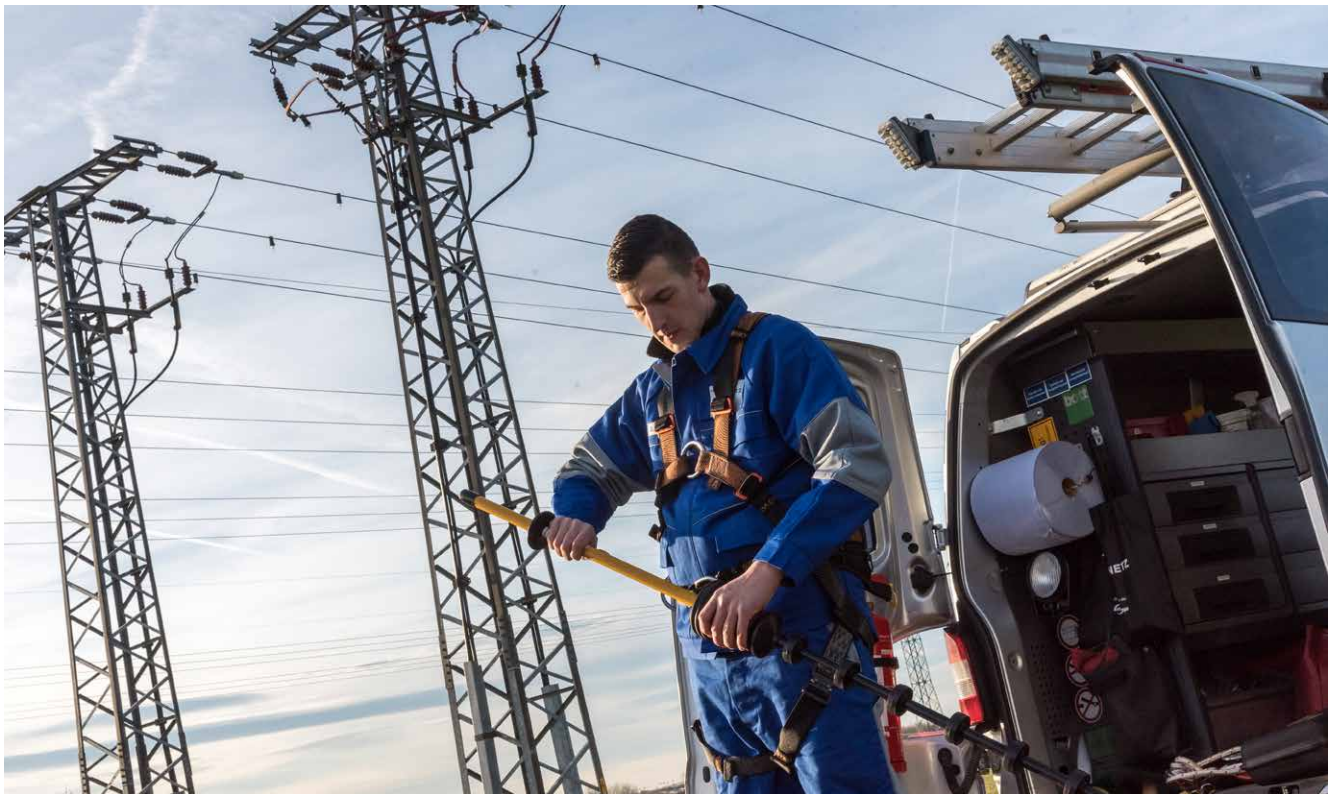


Abb. 2: Monteur des enviaM-Netzbetreibers MITNETZ STROM (Quelle: Fotoatelier Goethe).

Vollkommen richtig! Das Schaffen von Netzwerken ist auch für Unternehmen wichtig. Aber dennoch braucht es eine gewisse Hierarchie, eine Art Gewaltenteilung – sonst besteht die Gefahr, dass keine Entscheidungen getroffen werden und man nicht vorankommt. Die Organisation irrt dann vor sich hin – und kommt nicht ans Ziel.

Wer eine Hochspannungsleitung baut, kann nicht herumprobieren.

Ich habe vor Kurzem einen Bericht über einen Schweizer Konzern gelesen, in dem es hieß, die Mitarbeiter wüssten nicht mehr, mit wem sie sich gutstellen müssen, um ihre Karriere gezielt voranzutreiben. Das ist ein Phänomen, das nur in agilen Strukturen auftreten kann.

Stimmt! Genau das macht agile Organisationen ja auch so spannend. Dennoch gilt es festzuhalten, dass sich einige Problemstellungen nicht mit agilen Strukturen allein lösen lassen. Manchmal muss man als Führungsperson direktiv vorgehen – und das wird auch in ferner Zukunft noch so sein. Wer eine Hochspannungsleitung baut, kann nicht herumprobieren, sondern muss einem klaren vorgegebenen Weg folgen. Dasselbe gilt, wenn man einen Geschäftsbericht schreibt – allein schon wegen der Deadline. Natürlich kann man innerhalb dieser Prozesse Dinge ausprobieren, weglassen oder anders machen – solange man am Ende zu einem zufriedenstellenden Ergebnis kommt. Man muss beides können: agil und direktiv handeln und führen.

Gut zusammengefasst! Herr Dr. Lowis, vielen Dank für das interessante Gespräch!

enviaM-Gruppe

Die enviaM-Gruppe ist der führende regionale Energiedienstleister in Ostdeutschland. Der Unternehmensverbund versorgt knapp 1,3 Millionen Kunden mit Strom, Gas, Wärme und Energie-Dienstleistungen. Zur Unternehmensgruppe mit rund 3.300 Beschäftigten gehören die envia Mitteldeutsche Energie AG (enviaM), Chemnitz, sowie weitere Gesellschaften, an denen enviaM mehrheitlich beteiligt ist. Anteilseigner der enviaM sind die E.ON SE und rund 650 ostdeutsche Kommunen.

Dr. Stephan Lowis

Seit August 2018 Vorstandsvorsitzender der envia Mitteldeutsche Energie AG (enviaM). Der in Erkelenz in Nordrhein-Westfalen geborene Bankkaufmann und promovierte Volkswirt verfügt über langjährige Führungserfahrung in verschiedenen Positionen der Energiewirtschaft. Lowis (52) lebt in Leipzig, ist verheiratet und hat eine Tochter.

Bildquelle Porträt: Jeibmann Photografik

Agiles Führen und Arbeiten – ein neues Arbeitsfeld für Mediatoren und Coaches?

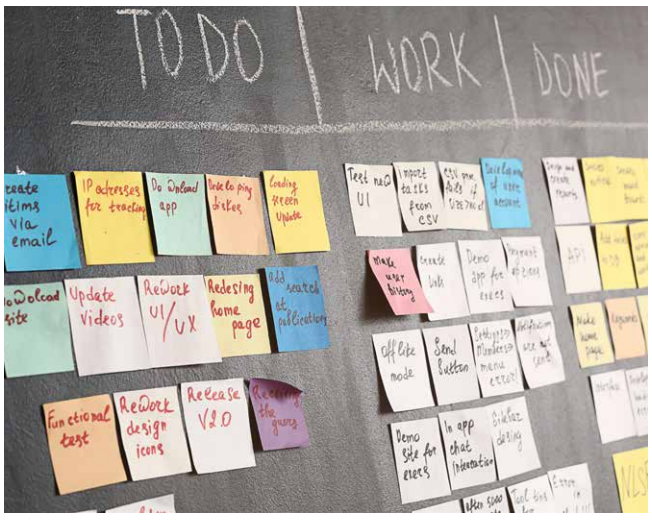
Seit einigen Jahren versucht man in Deutschland, die in Kalifornien in Hightech-Unternehmen äußerst erfolgreiche Methode des agilen Arbeitens einzuführen. Besonders die *Scrum*-Strategie wird hier favorisiert. Leider scheitert die große Mehrzahl dieser Versuche. Nun sucht man nach den Ursachen und fragt, was man hier und jetzt tun kann, um die *New Work*-Projekte auf den Erfolgsweg zu führen. Unser Autor hat dazu konkrete Vorschläge.

Adrian Schweizer

Der Begriff *„agiles Arbeiten"* ist in Deutschland inzwischen weit verbreitet und wird in immer mehr Unternehmensbereichen angewendet. Vor allem die *Scrum*-Strategie (Sutherland 2015) erfreut sich großer Beliebtheit, obwohl die Methode keinesfalls die erwünschten Effekte erzielt. Im Gegenteil: Leider bleiben circa 80 Prozent dieser Versuche – zum Teil weit – hinter den Erwartungen (Harvard Business Review 2020) zurück. Dieser fatalen Situation muss und kann entgegengewirkt werden.

Was heißt agiles Arbeiten?

Agiles Arbeiten geht auf die Snowbird-Konferenz von 2001 in Utah zurück, wo führende Software-Entwickler festgestellt haben, dass die Anforderungen des Marktes sich permanent schneller ändern, als die in Werkverträgen vereinbarte Software für den Kunden erstellt werden kann. Was noch ein Jahr zuvor als „State of the Art" zu programmieren vereinbart wurde, ist nach 18 Monaten (Mooresches Gesetz) bereits veraltet. Die Entwickler schlugen deshalb in ihrem *Agile Manifesto* (Highsmith 2001) vor, dass man in Zukunft in engster Zusammenarbeit mit dem Kunden (im Auftragsverhältnis anstatt mit einem Werksvertrag) arbeiten und alle ein bis zwei Wochen ein Zwischenprodukt *(Inkrement)* abliefern solle, das vom Kunden begutachtet und mit Feedback versehen wird. Die Inputs werden sofort aufgenommen und im nächsten Schritt *(Sprint)* berücksichtigt.



Um derart vorgehen zu können, muss in der Firmenstruktur die hierarchische Führungskultur aufgebrochen werden, denn nicht mehr die Chefs sollen von oben direktiv führen, sondern die Führung soll von den *agilen* Teams selbst ausgehen. Dies bedeutet, dass nicht mehr wie bis anhin top-down, fremdverantwortlich, inhaltsorientiert und delegiert geführt werden kann, sondern dass sich die agilen Teams in enger Zusammenarbeit mit den Kunden, auf gleicher Augenhöhe prozessorientiert und eigenverantwortlich selbst führen müssen.

Wie erfolgreich sind agile Strategien?

Die Idee wurde diskutiert und schließlich eingeführt – zuerst nur bei der Softwareentwicklung und dann auch in anderen Unternehmensbereichen. Besonders in Kalifornien verbreiteten sich die agile und andere Formen des *New Work* (*Scrum, Kanban, Holocracy* etc.) rasant. Es scheint, dass dies dort besonders gut funktioniert, da die Mitarbeiter einen guten Teil ihres Lohnes in Aktienoptionen erhalten und so in einer Mischform aus Angestelltem und selbstständig Erwerbendem arbeiten. Zudem hat eine rigorose Hire-and-Fire-Politik dazu beigetragen, dass alle, die nicht in der Lage sind, agil zu arbeiten, sehr rasch durch Mitarbeiter ersetzt werden können, die bereits über die dafür notwendigen Handlungslogiken verfügen. Man spricht hier von *mindsets* und meint die Fähigkeit – der persönlichen, individuellen Sinnstiftung *(purpose)* folgend –, prozessorientiert und vor allem selbstverantwortlich fühlen, denken und handeln zu können.

Bildquelle: stock.adobe.com / Pixel-Shot

Wissenschaftliche Studie

Wie wirksam sind Mediationen am Arbeitsplatz?

Am Arbeitsplatz treffen unterschiedliche Mentalitäten, Positionen, Einstellungen und Erfahrungen aufeinander. Konflikte sind hier unausweichlich. Fraglich ist nur, wie sie gelöst werden. Mediationen haben sich hier als erfolgversprechend erwiesen. Ihre kurzfristigen Effekte sind deutlich feststellbar. Doch wie sieht es mit der Langzeitwirkung von Mediationen bei Konflikten am Arbeitsplatz aus? Gibt es Unterschiede in der Wahrnehmung der Medianden und inwieweit werden diese durch ihre hierarchische Position bedingt? Diesen Fragen sind Meriem Kalter, Katalien Bollen und Martin Euwema nachgegangen. Die Ergebnisse ihrer Studie stellen sie hier vor.

Katalien Bollen

Langfristige Wirksamkeit von Mediation bei Arbeitsplatzkonflikten

Sowohl die Mediationsforschung als auch die Praxis weisen darauf hin, dass die Arbeitsplatzmediation ein wirksames Instrument ist, um Konflikte konstruktiv zu lösen. Neben angemessenen Einigungsquoten, die zwischen 60 und 80 Prozent schwanken, zeigen Forschungsergebnisse, dass die an der Mediation beteiligten Parteien mit dem Mediationsverfahren, seinen Ergebnissen sowie dem Mediator kurz nach dem Verfahren (hoch) zufrieden sind, was häufig zu einem großen Vertrauen in die Vereinbarung führt (Bollen et al. 2012; 2014).

Forschung zu den langfristigen Effekten von Arbeitsplatzmediation ist bisher allerdings sehr begrenzt. Nur im Rahmen einer einzigen qualitativen Studie, die die Auswirkungen von Mediation nach 18 Monaten untersuchte, wurde eine erhöhte Bestärkung, Handlungsfähigkeit und Veränderung in der Beziehung in Fällen mit einer Hierarchie von Vorgesetzten und Untergebenen beobachtet (Anderson / Bingham 1997). Studien im Kontext von Gemeinde-, Familien- und gerichtsnaher Mediation zeigen bereits einen positiven Zusammenhang zwischen kurzfristigen und langfristigen Ergebnissen (Kaiser / Gabler 2014).

Langfristige Wirksamkeit der Mediation bei Hierarchiekonflikten

Es ist klar, dass Hierarchie und Macht die Gefühle, Kognitionen und Verhaltensweisen von Konfliktparteien im Arbeitskontext tiefgreifend beeinflussen. Im Vergleich zu Führungspersonen erleben Untergebene Konflikte als persönlicher, fühlen sich weniger unterstützt oder verstanden und sind schwerer zufriedenzustellen als Vorgesetzte. Dies führt zu einem verminderten Wohlbefinden und mehr negativen Emotionen, wie eine Studie von Kalter, Bollen und Euwema (2021) belegt.

Bildquelle: stock.adobe.com / Andrey Burmakin

Mehrere Studien von Bollen und Kollegen zeigen, dass Mediation zwar sowohl von Vorgesetzten als auch von Untergebenen als effektiv angesehen wird, Vorgesetzte die Mediation jedoch typischerweise als effektiver einschätzen als Untergebene. Gleichzeitig können aber das Erleben von Verfahrensgerechtigkeit, reduzierte Unsicherheit und die Anerkennung ihres Ärgers durch den Mediator bei Untergebenen die Wahrnehmung der Effektivität der Mediation erhöhen. In der hier vorgestellten Studie untersuchten wir, ob diese Unterschiede zwischen Vorgesetzten und Untergebenen auch längerfristig bestehen bleiben.

– Schwerpunkt –
Resilienz

Angst um die eigene Gesundheit, Kontaktbeschränkungen, wirtschaftliche Unsicherheit, Sorge um Familie und Freunde: Die Covid-19-Pandemie hat den Menschen seit dem Ausbruch des Virus Ende 2020 so einiges abverlangt. Die zur Eindämmung von Corona notwendigen Maßnahmen haben auch dazu geführt, dass zwischenmenschliche Interaktionen abnahmen oder größtenteils in den digitalen Raum verlagert wurden. Eine schwierige und bisher vollkommen unbekannte Situation, die die gesamte Welt auf den Kopf gestellt hat. Auch Unternehmen und Organisationen haben die Auswirkungen von Corona deutlich zu spüren bekommen – etwa in Form einer veränderten Arbeitswelt (Stichwort Homeoffice), aber auch durch teils massive Umsatz- und Gewinneinbrüche.

Um den gegenwärtigen – und zukünftigen – Herausforderungen aktiv zu begegnen und Optimismus und Zuversicht zu wahren, braucht es vor allem Widerstandsfähigkeit und wirksame Bewältigungsstrategien – kurz gesagt: Resilienz. In unserer aktuellen Ausgabe erfahren Sie, wie es Privatpersonen und Organisationen gelingt, sich schon heute für die Probleme von morgen zu wappnen, und warum Krisen nicht gleich den Untergang bedeuten, sondern auch ein nicht zu unterschätzendes Wachstumspotenzial in sich tragen.

Bildquelle: stock.adobe.com/fotomaster

Resilienz verstehen

Täglich steht der Mensch vor zahlreichen Herausforderungen – in der Familie, im Job, im Alltag. Wie er darauf reagiert, ist individuell sehr verschieden. Manche verstehen Konflikte und Krisen als Chance zur Veränderung, andere zerbrechen an ihnen. Wo liegt der Schlüssel zur persönlichen Widerstandskraft? Und lässt sie sich entwickeln? Diesen Fragen geht der Beitrag nach, beleuchtet das Konzept der Resilienz und gibt praktische Hinweise, wie man die eigene Widerstandsfähigkeit testen und ausbauen kann.

Denis Mourlane

Es wird viel darüber diskutiert, was Resilienz denn nun eigentlich ist. In den sozialen Medien, wo auch sonst, häufig in einer sehr kontroversen, teils aggressiven Art und Weise. Ist es Stressresistenz, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz oder Widerstandsfähigkeit? Bedeutet resilient zu sein, sich wie der Bambus im Sturm zu verbiegen, um nicht zu zerbrechen? Oder sind resiliente Menschen wie Felsen in der Brandung, so stark, dass auch der schwerste Sturm ihnen nichts anhaben kann?

Begriffsklärung

Die aus meiner Sicht beste und hilfreichste Definition des Begriffs stammt nicht von facebook, LinkedIn, Instagram und Co., sondern von einer der weltweit renommiertesten Resilienzforscherinnen, der US-Amerikanerin Prof. Dr. Ann Masten von der University of Minnesota. Sie sagt, dass Resilienz

„das Vermögen eines dynamischen Systems ist, sich erfolgreich an Störungen anzupassen, die seine Funktion, Lebensfähigkeit oder Entwicklung bedrohen." (Masten 2014: 27)

Der Hauptgrund, warum diese Definition so hilfreich ist, liegt darin, dass sie es uns ermöglicht, den Begriff Resilienz auf ein jegliches System zu übertragen. Denn während dieser Begriff in den vergangenen zehn Jahren in Deutschland vor allem in Bezug auf den Menschen enorm an Bekanntheit gewonnen hat, kann er so auch in anderen Bereichen verwendet werden. Und schon verlangt der IT-Leiter eines großen Konzerns, die IT-Systeme des Unternehmens resilienter zu machen, ohne dass seine Mitarbeiter überhaupt wissen, was er damit meint. Er selbst weiß es vielleicht auch nicht.

Ein einzelnes Individuum kann als System betrachtet werden. Ebenso eine Familie, ein Dorf, eine Großstadt, die Bundesrepublik Deutschland, ein Wald, ein Stromnetz und vieles mehr. All dies sind Systeme, die im Laufe ihrer Existenz mit dem, was Ann Masten als „Störung" definiert, konfrontiert werden. Ist das System in der Lage, erfolgreich mit diesen Störungen umzugehen, kann es als resilient bezeichnet werden. Mal ist es erforderlich, sich wie der Bambus anzupassen, so wie es die gesamte Menschheit gerade in der Corona-Pandemie macht, indem sie sich mithilfe eines Impfstoffes gegen das Virus zu schützen versucht. Mal heißt es, wie der Fels in der Brandung Widerstand zu leisten, sich nicht zu bewegen, so wie es die Alliierten beim Sturz des Naziregimes getan haben. Und mal heißt es, aus der Situation zu fliehen, wenn zum Beispiel mein Haus brennt und ich mein Überleben sichern muss. Mal ist die Störung ein Virus, mal ein Diktator und mal eine Naturgewalt. Und jeweils sind unterschiedliche Problemlösestrategien gefragt. Love it, change it or leave it. Resilienz hat also im Kern vor allem mit einem Begriff zu tun, der eher selten in diesem Zusammenhang verwendet wird: der *Problemlösefähigkeit*.

Bildquelle: stock.adobe.com/m.mphoto

In Bezug auf die psychologischen Herausforderungen des Menschen, um die es hier zentral gehen soll, wird Resilienz auch als *psychische*

Die wissenschaftliche Kolumne

Resilienz oder vom Nutzen eines Regenschirms

Was macht Menschen mental widerstandsfähig gegenüber den Ärgernissen des Lebens? Ist es eine bestimmte genetische Veranlagung oder bedarf es dazu spezieller Fähigkeiten, die man eventuell sogar erlernen kann? Diesen Fragen geht die Forschung seit der Mitte des 20. Jahrhunderts nach und besonders in Krisenzeiten erwacht das Interesse an den Ergebnissen immer wieder neu – so auch in unserer unmittelbaren Gegenwart.

Klaus Harnack

„Der beste Schutz gegen Haarausfall ist eine Glatze."
(Telly Savalas alias Kojak)

In den 1950er-Jahren beginnt mit der Aufarbeitung der Schreckensjahre des Holocausts und des zweiten Weltkriegs auch die Forschung über die Mechanismen der psychologischen Gesundheit und der psychologischen Widerstandsfähigkeit. Vermehrt stellt sich die Wissenschaft die Frage, warum einige Menschen diese Schreckenszeit ohne große psychische Narben überstanden haben, während andere sich von dieser Last nie befreien konnten. Welche Persönlichkeitsmerkmale und welche Verhaltensmuster sind dafür verantwortlich, dass etwa ein Drittel aller Menschen nach Katastrophen eine posttraumatische Störung aufweisen, während dies bei den übrigen zwei Drittel eher nicht der Fall ist?

Einen Meilenstein bei der Beantwortung dieser Frage hat die US-amerikanische Psychologin Emmy Werner gesetzt, die mit ihrer groß angelegten Längsschnittstudie Kinder und deren psychologische Widerstandsfähigkeit systematisch untersuchte (Smith 1982) und so die Grundlage der Resilienzforschung geschaffen hat.

Gegenwärtig erlebt das Konstrukt der Resilienz eine Renaissance. Schaut man sich bei Google Trends das Suchinteresse zum Schlüsselwort Resilienz an, sieht man über die letzten Jahre einen stetigen Anstieg, der Anfang des Jahres, nicht zuletzt wegen der psychologischen Belastungen der Corona-Pandemie, einen Höhepunkt erreichte. Die Suche nach psychologischen Schutzmechanismen scheint in Zeiten der Krise gefragter denn je, aber eines vorab: Resilienz ist kein fixes oder strikt definiertes Konstrukt, ähnlich wie „schönes Wetter", sondern sollte eher als Metamodell verstanden werden, das viele Faktoren und Wirkmechanismen in einem übergeordneten Konstrukt zusammenfasst. Deswegen kann Resilienz sowohl sehr komplex analysiert, aber eben auch in einfachen Zügen handhabbar gemacht werden. Dieser Beitrag wird sich der simplen Auslegung widmen und sich dazu des Bildes eines Regenschirms bedienen. – Aber was ist eigentlich ein Regenschirm?

Der Regenschirm

Es handelt sich dabei um einen Gebrauchsgegenstand, der vor Wettereinflüssen schützen soll. Er besteht meistens aus Nylon, das auf Kiele gespannt ist, und wird an einem langen aufgesetzten Stiel in die Höhe gehalten. Zum Festhalten besitzt der Regenschirm einen Griff, der die Form eines gekrümmten Spazierstocks hat. Der Regenschirm schützt vor Niederschlägen, birgt bei stärkerem Wind aber stets die Gefahr des Über-

Bildquelle: stock.adobe.com/harlequin9

An Krisen wachsen – Innovation und Emergenz als erweiterte Formen der Resilienz

Unter Resilienz versteht man zunächst die Fähigkeit, Probleme, Krisen und Katastrophen zu überwinden. Doch es geht dabei um weitaus mehr: Man kann auch lernen, an diesen Schwierigkeiten zu wachsen oder sogar über sich hinauszuwachsen. Jede Krise kann eine Chance sein und die Selbstwirksamkeit stärken. Neue Sinngebungen und Strukturen können entstehen, plötzlich auftauchen (emergieren), und es kann zu qualitativen Sprüngen in der Entwicklung und im sozialen Miteinander kommen, mit denen niemand gerechnet hat.

Wolfgang Jaede

Vom Umgang mit Wundern – Ovid lässt grüßen

Das sogenannte Wunder der Unverwundbarkeit stand am Anfang der Resilienzforschung. Wie kann es sein, dass bestimmte Menschen schwierigste Lebenslagen und Krisen bewältigen können, sogar gestärkt aus diesen hervorgehen, während andere daran zerbrechen?

Man könnte hier die Weisheit der Antike zurate ziehen, etwa die *Metamorphosen* von Ovid (* 43 v. Chr.), die mit der Weltentstehung aus dem Chaos beginnen und in 250 Verwandlungsgeschichten (Metamorphosen) menschliche Krisen und Schicksale beschreiben. In ihnen konnten zu Zeiten von Bedrohung, Hass, Grausamkeit, Liebeskummer oder Einsamkeit Menschen mithilfe der Götter in Blumen, Bäume, Tiere, Steine, sogar in eine Quelle oder eine Insel verwandelt und damit gerettet oder auch belohnt werden. Dies ist heute leider nicht mehr möglich.

Stattdessen greifen wir auf die Entwicklung von Modellen, auf Langzeitstudien und empirische Ergebnisse zurück, um das „Wunder der Resilienz" entschlüsseln zu können und Protektiv-Faktoren für eine effektive Krisen- und Lebensbewältigung zu gewinnen. Mit Erfolg. Schrieb doch Ann S. Masten (2016) in ihrem Standardwerk *Resilienz: Modelle, Fakten & Neurobiologie*, in den Untertitel: „Das ganz normale Wunder entschlüsselt".

Was wissen wir heute? – Eine Shortlist protektiver Faktoren

In zahlreichen Langzeituntersuchungen (Masten 2016), insbesondere bei Kindern und Familien in kritischen Lebenslagen, haben sich immer wieder ähnliche Faktoren und adaptive Fähigkeiten herauskristallisiert, die Menschen geholfen haben, zu überleben und sich trotz aller Widrigkeiten positiv zu entwickeln. Hierzu zählen in erster Linie sichere und verlässliche Beziehungs- und Bindungserfahrungen, Eltern und Angehörige, die sich um einen kümmern und Schutz geben, unterstützende Partner, Freundschaften und soziale Netzwerke. Denkfähigkeit, Einfallsreichtum und Problemlösefähigkeit stehen an zweiter Stelle. Wie erfasse ich, was gerade geschieht, was ansteht, was zu tun ist, wie man Hilfe bekommt, gerade in Notlagen? Ein dritter wesentlicher Bereich umfasst die Selbstregulation und die Selbstbeherrschung. Wie kann ich meine Aufmerksamkeit, meine Erregung, meine Impulse und meine Emotionen steuern und Verantwortung für meine Handlungen übernehmen? Schließlich brauche ich eigene Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeitserwartung, um schwierige Situationen bewältigen zu können. Ein letzter Bereich, gerade in ausweglosen Situationen, umfasst das Vertrauen, die Hoffnung auf Hilfe und Erleichterung und den Glauben an den Sinn des Lebens.

Bildquelle: stock.adobe.com/canbedone

Dale-Carnegie-Studie offenbart, wodurch Widerstandskraft wächst

So stärken Chefs die Resilienz ihrer Mitarbeiter

Wer agil, VUKA-fit und zukunftsfest sein will, benötigt Resilienz – als Unternehmer, Manager, aber auch als Mitglied eines Teams. Nur mit dieser Kompetenz können Führungsriegen inklusive Mannschaft schnell und effektiv auf Störungen reagieren – und dabei mental gesund bleiben. Doch wie werden Menschen widerstandsfähig? Welche Rahmenbedingungen brauchen Mitarbeiter, um Hoffnung, Mut und Stärke zu behalten, durchzustarten und das Business auch in schwierigen Zeiten nach vorne zu bringen? Eine Studie von Dale Carnegie gibt Einblicke.

Uwe Göthert

Tempo und Ausdauer entscheiden heute mehr denn je über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. In einer zunehmend komplexen und sich schnell verändernden Welt müssen Systeme wendig, Führungskräfte mutig und Mitarbeiter flexibel und resilient sein. Nur wer sich schnell auf neue Bedingungen einstellt, externe Störungen verkraftet, sich von Rückschlägen, Irrtümern und Fehlplanungen nicht entmutigen, sondern vielmehr immer wieder neu motivieren lässt, wird langfristig erfolgreich sein.

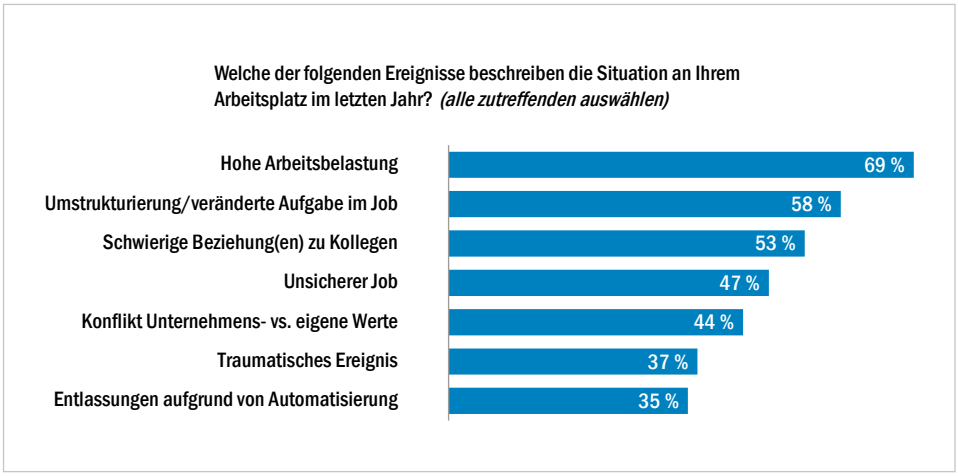


Abb. 1: Veränderungen im Arbeitsumfeld, die während der Corona-Pandemie als belastend empfunden wurden (Marone / Dale Carnegie 2020).

Infolge der Covid-19-Pandemie ist Resilienz für Organisationen auf der ganzen Welt zu einem großen Thema geworden. Als die Krise ausbrach, erlebten viele Führungskräfte, dass Mitarbeiter extrem unterschiedlich reagieren. Einige begegneten den Herausforderungen mit Energie und Entschlossenheit, andere brachen unter dem Druck fast zusammen. Spätestens jetzt offenbarte sich, wie wertvoll starke Mitarbeiter sind, die mit Widrigkeiten klug umgehen, sich davon erholen und daran wachsen.

Gesundheit im Business

Resilienz bezeichnet den Prozess, in dem Personen auf Schwierigkeiten reagieren, indem sie ihr Verhalten ändern. In der Psychologie nimmt das Thema großen Raum ein: Die Wissenschaft untersucht, wie Menschen sich von Traumata wie Naturkatastrophen, Unfällen, Trauerfällen oder Kriegseinsätzen erholen und im Leben wieder Halt finden. Die Resilienzforschung in der Geschäftswelt hängt noch ein wenig hinterher – obwohl Menschen hier ebenfalls unter Krisen oder traumatischen Ereignisse leiden können. Auch weniger intensive, dafür aber hochfrequente oder länger andauernde stressige Umstände wie permanente Unsicherheit, sich wiederholende Misserfolge, Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten, Fusionen, aber auch positive Veränderungen wie Fortschritte, Beförderungen oder erhöhte Verantwortung können Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit und mentalen Gesundheit stark beeinträchtigen.

Das wirkt sich auf die Innovationskraft der Betriebe aus: Die Resilienz des Einzelnen beeinflusst maßgeblich das gesamte System. Je stärker die Mannschaft, desto widerstandsfähiger die Organisation. Und das ist erfolgsentscheidend. Denn in Krisenzeiten haben Betroffene nur zwei Möglichkeiten – daran zerbrechen oder sich neu erfinden. Unternehmerische Resilienz bezeichnet somit die Eigenschaft eines Betriebes, externe Schocks oder extreme Änderungen der sozialen, wirtschaft-

Persönlichkeit und Lebenshilfe

Resilienz in fünf Schritten erlernen

Beim Thema Resilienz geht es längst nicht mehr nur um das widerstandsfähige Individuum, sondern auch um robuste Unternehmen, Städte und Gesellschaften. Doch wie so oft beginnt die Reise bei uns selbst und führt uns zunächst zum Paradigmenwechsel von der Pathogenese hin zur Salutogenese – einem Wandel, der die Prävention in den Fokus stellt und sich nur langsam in den Köpfen der Menschen vollzieht. Denn statt Krankheiten zu heilen, geht es bei der salutogenetischen Herangehensweise in erster Linie um die Aufrechterhaltung der Gesundheit, in unserem Fall der psychischen Widerstandskraft.

Monika A. Pohl

Faktoren, die die persönliche Resilienz beeinflussen

Bei der Resilienz handelt es sich um eine Persönlichkeitseigenschaft, die teils vererbt und teils erlernt wird. Demnach hat jede und jeder die Möglichkeit in diese persönliche Stärke zu investieren, um die eigene Fähigkeit zur Anpassung an Stressfaktoren langfristig zu erhöhen und zu halten.

Wissenschaftler gehen seit Jahrzehnten in Studien der Frage nach, warum manche Menschen resilienter sind als andere und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen. Inzwischen weiß man, dass neben der Genetik auch die Demografie entscheidend ist, ebenso wie die Kognition und das eigene Weltbild sowie soziale Unterstützung. Eine bessere Bildung und ein höherer sozioökonomischer Status können demnach als Schutzfaktoren bezeichnet werden und die Entwicklung einer resilienten Persönlichkeit unterstützen. Des Weiteren scheinen Selbstwirksamkeit und Optimismus sowie mentale Flexibilität und Sinnerleben dazuzugehören. Letzteres beispielsweise hilft, mögliche Sinnkrisen im Leben zu überwinden und gestärkt aus ihnen hervorzugehen. Auch familiärer Zusammenhalt und ein gut funktionierendes soziales Netzwerk, auf das wir uns bei Bedarf verlassen können, tragen entscheidend dazu bei, dass wir uns als resiliente Menschen erfahren.

Neuroplastizität und Epigenetik

Da die oben genannten Faktoren einem dynamischen Prozess unterliegen und zum großen Teil willentlich von uns beeinflusst werden können, wird mehr als deutlich, dass wir in der Lage sind, unser Verhalten gezielt zu steuern und bewusst zu gestalten. Dass diese Entwicklung überhaupt möglich ist, basiert auf zwei grundlegenden Erkenntnissen: zum einen der Neuroplastizität unseres Gehirns, die neue neuronale Verbindungen und Verschaltungen erst möglich macht und dadurch für kognitive Umstrukturierung sorgt. Zum anderen wissen wir heute, dass unser Genom bei der Geburt kein festgeschriebenes Drehbuch für die Zukunft ist. Zwar werden wir schon vorgeburtlich geprägt und in der Kindheit und Jugend sozialisiert, doch unsere Gene passen sich auf der Basis der Epigenetik unserer Umwelt und unserem Lebensstil flexibel an. Anders ausgedrückt: Die Merkmale unserer Persönlichkeit, und dazu gehört neben vielem

Bildquelle: stock.adobe.com/abraca_da

Den Ring zurückgeben?

Wie verhalten sich zwei junge Menschen, wenn ihre Liebe entschwindet und die Beziehung zerbricht? Sind sie bei aller Trauer großzügig, bewahren sie sich das Positive ihrer gemeinsamen Zeit, denken sie immer auch an die Gefühle das anderen, wünschen sie der eben noch geliebten Person alles Gute? Oder geht es nur um die eigenen Bedürfnisse, dominiert ein konsumorientierter egoistischer Blick auf ihre Beziehung, tritt die Eitelkeit in den Vordergrund, ist nur das eigene Ich wichtig und das andere Ich nichts und nichtig?

Kurt Starke

Das Verhältnis zwischen den Geschlechtern ist in unserer Zeit sehr sensibel, manchmal übersensibel geworden. Als würden sich Frauen und Männer überhaupt nicht mehr verstehen und einander nur Böses antun oder unterstellen. Hier ein Beispiel aus dem realen Leben. Es geht um zwei junge Menschen, die eine Zeit lang zusammen waren und nun mit dem Beziehungsende ein großes und ein scheinbar kleines Problem haben.

Egoistische Machtspiele

Frage einer 19-Jährigen: Ich habe mich von Florian getrennt. Er hat mich erschreckt und beleidigt, ich kann mit ihm nicht mehr zusammen sein. Florian akzeptiert die Trennung nicht und verfolgt mich. Jetzt attackiert er mich mit der Forderung, ihm den Ring zurückzugeben, den er mir geschenkt hat. Soll ich das tun?

Meine Antwort: Falls Florian Sie liebt, ist es aller Ehren wert und ganz verständlich, dass er um Sie kämpft. Aber wenn er Sie wirklich liebte, dann würde er Sie nicht belästigen. Liebe heißt Achtung und Akzeptanz, selbst wenn man großen Kummer hat. Florian scheint es gar nicht um Sie und um Liebe, sondern um sich selber zu gehen, darum, dass er das Sagen hat, dass er die Trennung als Niederlage erlebt und nun Sie zum Verlierer machen will.

Das Naheliegendste wäre, den Ring einfach zurückzugeben. Wenn Sie das tun – völlig in Ordnung. Aber auf den zweiten Blick finde ich, dass es auch zu akzeptieren wäre, wenn Sie das nicht täten. Florian will bestimmen, und Sie sollen folgen. Er bringt Sie in eine Situation, die Sie demütigt – und eigentlich auch ihn entwürdigt. Daran mag er sich dann vielleicht weiden und Ihnen die Schuld geben. Positives, Hilfreiches, Großzügiges ist da nicht zu erkennen. Es ist eine vergiftete Aus-Situation, die als Negativum fürs Leben bleibt.

Es geht auch mit Würde

In einem ähnlichen Fall hat mir eine Abiturientin einen Brief gezeigt, den sie ihrem ehemaligen Freund geschrieben hat. Mit ihrer Erlaubnis und auch mit Erlaubnis des Empfängers gebe ich Ihnen diesen Brief anonymisiert zur Kenntnis:

Lieber X, Du willst den Ring zurück. Das finde ich echt bescheuert. Bist Du ein Kleinbürger oder Kleingeist oder was? Denkst Du, dass Du noch in alten Zeiten lebst, als man Briefe und Ring zurückgab, wenn die Verlobung gelöst wurde? Das ist längst vorbei, und wir waren ja auch nicht verlobt. Was willst Du eigentlich? Willst du wirklich bloß den Ring oder mich nur demütigen (und letztlich auch Dich)? Hör auf, Dich zu verletzen. Ich werde Dir keine Hilfestellung dabei leisten. Das ist mir einfach zu blöd. Hör auf, mit Deinem Gram und Kram zu spielen, der wie ein Geier Dir am Leben frisst. Du bist

Bildquelle: stock.adobe.com / Alexander Pokusay

Marketing für Berater

Beratung verkaufen: mit strukturierter Kommunikation

Dem Kauf von Beratungsleistungen geht stets ein längerer Kaufentscheidungsprozess seitens der Kunden voraus. Berater sollten sich darauf einstellen und die Beziehung zu ihren Zielkunden kontinuierlich aufbauen. Entscheidend dabei: Sie sollten gute Kommunikatoren und Beziehungsmanager sein und die Kommunikation mit ihren Zielkunden mit System gestalten.

Bernhard Kuntz

Was ist Beratung, Training oder Coaching? Letztlich handelt es sich hierbei stets um strukturierte Kommunikationsprozesse – zum Beispiel mit dem Ziel, dass Unternehmen künftig mehr verkaufen. Oder, dass Mitarbeiter neue Herausforderungen selbstbewusster angehen. Deshalb achten die potenziellen Kunden von Beratern, gleich welcher Couleur, bei ihrer Entscheidung, „Wem erteile ich einen Auftrag?", stark auf deren Kommunikationsverhalten.

Hinzu kommt: Niemand kauft Beratung spontan, etwa weil er gerade Lust darauf verspürt. Dafür ist die persönliche Dienstleistung „Beratung" aus Kundensicht zu teuer. Außerdem ist sie mit zu vielen Kaufrisiken behaftet (siehe Grafik). Deshalb geht ihrem Kauf stets ein längerer Entscheidungsprozess voraus, in dem Kunden allmählich zur Überzeugung gelangen: „Dieser Berater bietet mir den erstrebten Nutzen." Daher sollten alle Berater professionelle Kommunikatoren sein – unabhängig davon, ob auf ihrer Visitenkarte Finanz- oder Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Managementconsultant, Coach oder Mediator steht.

Leider sind sie das oft nicht – zumindest gewinnen ihre potenziellen Kunden häufig diesen Eindruck. Auch aus Gründen, die ihre Wurzeln in der Arbeitssituation von Beratern haben:

- *Die meisten Berater sind viel auf Achse* (oder waren dies zumindest bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie.) Deshalb können sie in ihre Alltagsarbeit oftmals keine systematische Kommunikation mit ihren Kunden integrieren. Telefoniert und kommuniziert wird, wenn gerade Zeit dafür ist.
- *Viele Berater sind Einzelkämpfer.* Deshalb bekommen sie selten ein ehrliches Feedback über ihr Kommunikationsverhalten. Die einzige Rückmeldung, die sie erhalten, ist meist: Der Kunde erteilt einen Auftrag oder nicht.

Berater schludern oft bei der Kommunikation

Doch entscheidender ist: Vielen Beratern ist nicht ausreichend bewusst, dass für ihre (Noch-nicht-)Kunden das Kommunikationsverhalten ein wichtiger Indikator für ihre Kompetenz ist. Deshalb schludern sie bei der Kommunikation mit ihren Zielkunden. Das heißt: Sie gestalten diese nicht professionell. Hierfür drei Beispiele:

- *Beispiel 1:* Oft rufen Berater Kunden an, während sie mit ihrer Limousine über die Autobahn rasen – von einem Funkloch ins nächste. Entsprechend ist die Kommunikation: für die Ohren und Nerven der Zielkunden ein Graus.
- *Beispiel 2:* Häufig speisen Berater wichtige Zielkunden mit einer Fast-Food-Kommunikation in Form von Twitter-Meldungen oder LinkedIn-Posts und elektronischen Massenmails ab, obwohl sie von ihnen „fette Aufträge" bekommen möchten. Ausdruck einer individuellen Wertschätzung ist eine solche Billig- und Fast-Food-Kommunikation nicht.

Bildquelle: stock.adobe.com / Andrey Popov

Das Forschungstelegramm

Lässt sich Leid wirklich teilen und Freude verdoppeln? Warum fällt es uns schwer, persönliche Fragen zu stellen? Können wir akustisch unterscheiden, ob jemand aus Freude oder aus Schmerz schreit, und was passiert dabei in unserem Gehirn? Und warum unterlassen es Teams häufig bewusst, wichtige Informationen untereinander zu teilen? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Geteiltes Leid macht hilfsbereit

Bereits im Jahr 2006 haben die Entscheidungs- und Verhaltensforscher Rajagopal Raghunathan und Kim Corfman dem altbekannten Aphorismus „*Geteiltes Leid ist halbes Leid, geteilte Freude ist doppelte Freude*“ auf den Zahn gefühlt und ihn auf seinen Wahrheitsgehalt untersucht (Raghunathan / Corfman 2006). Dabei sind sie zu dem Ergebnis gekommen, dass sowohl unser Leid als auch unsere Freude umso verträglicher und ausgefüllter werden, je eher wir in unserem Bekanntenkreis eine Rückmeldung bekommen, die unserem eigenen Empfinden ähnelt.

Dem ersten Teil des bekannten Sprichworts – dem Teilen von Schmerz und Leid – sind nun das walisisch-australische Forschertrio Brock Bastian, Jolanda Jetten und Laura Ferris weiter nachgegangen. Sie haben sich mit den sozialen Auswirkungen von wortwörtlich geteiltem Schmerz beschäftigt. In einer Serie von drei Experimenten wurde Mitgliedern einer Gruppe gezielt Schmerz zugefügt und anschließend ihre soziale Interaktion unter verschiedenen Gesichtspunkten beobachtet. Die Formen des induzierten Schmerzes variierten dabei von „Hände im Eiswasser“ bis hin zum Verzehr von scharfen Chilischoten. Unabhängig von der Art des Schmerzes zeigte sich, dass durch eine wortwörtlich gemeinsame Schmerzerfahrung (im Vergleich zu Gruppen, die keine gemeinsame Schmerzerfahrung hatten), sowohl die Vertrauensebene der Mitglieder gestärkt wurde als auch die Kooperationsbereitschaft der Gruppenmitglieder untereinander erhöht war (Brock / Jetten / Ferris 2014).

Die Ergebnisse der Untersuchung, die bereits im Jahr 2014 im Fachmagazin *Psychological Science* erschienen sind, haben somit das Zeug zu einem neuen Sprichwort: „*Geteiltes Leid macht hilfsbereit.*“

Bildquelle: stock.adobe.com/Iamnee
Bildquelle: stock.adobe.com/Roman

Persönliche Fragen sind gar nicht so heikel

„Wer, wie, was – Wieso, weshalb, warum? Wer nicht fragt bleibt dumm.“ – Während der Song aus der *Sesamstraße* genauso wie viele Lehrer mit der Aussage „Es gibt keine dummen Fragen“ zum hemmungslosen Fragen aufmuntert, limitiert die Etikette im Reich der Erwachsenen die Macht der Fragen erheblich. Viele Fragen gehören sich einfach nicht: Man spricht nicht über Geld, Gehalt, Beziehungen, Politik etc. Wie kommt es zu diesem Verhalten? Während der Konversation wägen wir zwischen dem Motiv, Informationen zu gewinnen, und dem Motiv, einen positiven Eindruck zu erzeugen, ab und entscheiden uns in den meisten Fällen für den positiven Eindruck und

Bienen und Nachbarschaft

Konflikte unter Nachbarn gehören zum Alltag, ob in der Stadt auf engem Raum oder in ländlicher Idylle. Ein häufiger Grund für Auseinandersetzungen sind die unterschiedlichen Auffassungen über das Halten von Haus- oder Nutztieren. Bekannt sind der ständig kläffende Hund, die Katze, die im Nachbarsgarten Vögel fängt, oder der Hahn, der zu nachtschlafender Zeit kräht. Eher ungewöhnlich sind Konflikte um das Halten von Bienen. Dass auch dabei die Mediation streitschlichtend und befriedend wirken kann, wird im folgenden Artikel beschrieben.

Christoph C. Paul

Sobald ein Gast auf einer Party erwähnt, dass er Bienen hält, zieht er sofort die Aufmerksamkeit der anderen Gäste auf sich: Imkern ist hip, und zwar zunehmend auch im urbanen Raum. Immer mehr Menschen begeistern sich für die Bienenhaltung und wollen aktiv zum Schutz und Erhalt der Insekten beitragen. Jedes Kind lernt in der Schule, welche enorme Bestäubungsleistung von Honigbienen erbracht wird. Bienen sind von unschätzbarem Wert für den Menschen und für das gesamte Ökosystem. Wer ein Produkt erfolgreich vermarkten will, bringt irgendwo eine Biene unter, sei es als politische Partei, als Produzent von Lebensmitteln oder als Dienstleistungsanbieter: Sobald eine Biene sichtbar wird, scheint alles gut zu sein und die Herzen schlagen höher.

Rechtlicher Hintergrund des Imkerns

Trotz der enormen Bedeutung und unabhängig von den Sympathien ist die Imkerei kaum geregelt und durch wenige Gesetze bestimmt. Jeder kann sich ein Bienenvolk kaufen und in den Garten stellen. Im Internet findet sich eine Fülle von Angeboten zum Start als Imker, so als ob man sich einfach ein Bienenvolk (per Post!) zuschicken lassen kann – und schon geht's los mit der Imkerei. Der Hobbyimker benötigt keinerlei Genehmigung, um Bienenstöcke auf seinem Grund aufzustellen, egal ob im Garten, auf der Garage, auf dem Dach eines Hochhauses oder auf dem Balkon. Er muss die Imkerei nur bei der Veterinärbehörde anmelden.

Bienenstöcke dürfen überall stehen, wo Kleintierhaltung laut Bebauungsplan nicht ausdrücklich verboten ist. Auch für einen Schutzabstand zum Nachbarn gibt es keine gesetzlichen Regelungen. Der Umgang mit den Bienen wird häufig aus mehr oder weniger zuverlässigen Internetquellen abgeleitet. Dabei kommt es nicht selten vor, dass manche Halter sich über natürliche Entwicklungen und Verhaltensweisen wundern, Ernährungsnotsituationen sowie Krankheiten nicht erkennen und im Folgenden keine oder fehlerhafte Maßnahmen ergreifen. Da ist es nicht verwunderlich, dass zunehmend die Einführung eines Ausbildungsnachweises oder eines Imkerscheins für Neu-Imker gefordert wird.

Ein Fall aus der Praxis als Obmann für Rechtsfragen

Die Anfrage erreichte mich über den Vorsitzenden eines der Berliner Imkervereine. Ein Vereinsmitglied berichtete, dass sie mit ihrem Ehemann seit vielen Jahren Bienen in einer Kleingartenkolonie in Berlin-Mariendorf halte. Nun gäbe es Streit mit den Nachbarn, die Situation sei völlig verfahren.

In einem Telefonat mit der Imkerin erfuhr ich dann die Einzelheiten des Konfliktes. In ihrem Nachbargarten hatte es einen Pächterwechsel gegeben. Das relativ junge Paar, das den Garten von den Eltern übernommen hatte, störte sich an den imkerlichen Aktivitäten. Jedes Mal, wenn die Bienen behandelt und dabei Rauch zu deren Beruhigung gegeben wurde, erschienen die Nachbarn am Zaun und forderten ein Ende der „Umweltverschmutzung", wie sie es nannten.

Der Vereinsvorstand, der in der Vergangenheit gegenüber der Imkerei positiv eingestellt war, hatte kürzlich in einem Gespräch angekündigt, dass die Erlaubnis zur Bienenhaltung innerhalb des Vorstandes kritisch diskutiert werde und dass man auf der nächsten Mitgliederversammlung sehen müsse, ob

Bildquelle: stock.adobe.com/Guy Pracros

Verhandlungstechniken

„Die Professionalisierung der Verhandlung ist eine Chance für die Mediation“

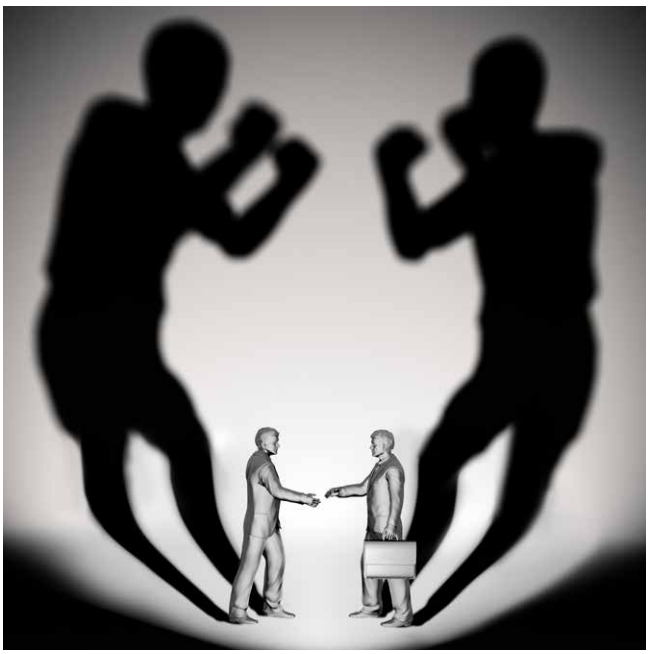
Mediation ist untrennbar mit dem Thema Verhandeln verbunden. Doch die Ansichten darüber sind gespalten: Die einen wünschen sich Kompromisse und Harmonie, die anderen bevorzugen einen offenen Fight. Warum weder das eine noch das andere zu einer zufriedenstellenden Lösung führt, erklärt der Mediator und Verhandlungsexperte Andreas Winheller. Ein Gespräch über das Harvard-Konzept, die Chancen und Risiken von Kooperation sowie sinnstiftendes Mediationsmarketing.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Andreas Winheller

Der Harvard-Verhandlungsansatz geht weit über die im Buch beschriebenen Inhalte hinaus.

Gernot Barth: Herr Winheller, Sie tragen ein T-Shirt mit der Aufschrift „Harvard“ – eine Anspielung auf das sogenannte Harvard-Konzept, welches vom Rechtswissenschaftler Roger Fisher und dem Verhandlungsexperten William Ury entwickelt und 1981 als Buch veröffentlicht wurde? In unserem letzten gemeinsamen Podcast hatten Sie darauf verwiesen, dass dieser Titel nach Ihrer Ansicht eine Fehlorientierung für das Verhandlungskonzept darstellt – warum?

Andreas Winheller: In der Mediationsszene ist das Verhandeln nach dem Harvard-Konzept ein Schlagwort, bei dem jeder sagt: „Das kann ich!“ Das Verfahren ist ausgesprochen populär, es gibt hier eine sehr hohe Zustimmungsrate. Allerdings halte ich den deutschen Titel für nicht gut gewählt. Im Englischen trägt das Buch den Namen *Getting to Yes: Negotiating an Agreement without Giving* in (deutsch: „Zum Ja kommen: eine Vereinbarung aushandeln, ohne nachzugeben“). Aus Marketinggründen wählte der Verlag für die deutsche Übersetzung damals jedoch den alternativen Titel *Das Harvard-Konzept* – bei meiner Kritik handelt es sich also um ein Phänomen, das auf den deutschen Sprachraum begrenzt ist. Die beteiligten Autoren selbst definieren sich nämlich gar nicht als „Harvard-Konzeptler“.



Es besteht das Missverständnis, dieses Buch sei der Weisheit letzter Schluss. In entsprechenden Seminaren werden heute fast ausschließlich jene fünf im Buch dargestellten Prinzipien gelehrt. Ich selbst habe im Jahr 2001 an einer Ausbildung zum Verhandlungstrainer im Rahmen des Harvard-Verhandlungsprogramms teilgenommen und kann Ihnen aus eigener Erfahrung sagen: Seit der Veröffentlichung 1981 wurde das Konzept vielfach ausgebaut, überarbeitet und weiterentwickelt. Der Verhandlungsansatz, wie er heute in Harvard trainiert wird, ist aus meiner Sicht das umfassendste, mächtigste und bestbegründete Verhandlungskonzept der Welt und geht weit über das hinaus, was im Buch zu finden ist.

Das Buch hat eine sehr interessante Geschichte: Entwickelt wurde es im Kontext politischer Verhandlungen – etwa

Bildquelle: stock.adobe.com/Mopic

Anwälte und Mediatoren – passt das zusammen?

Immer wieder wird die Frage diskutiert, ob ein Anwalt überhaupt als Mediator tätig sein kann. Meist entzündet sich die Debatte an einem der wichtigsten Grundprinzipien der Mediation: der Neutralität, schließlich steht sie dem Selbstverständnis des Anwalts konträr gegenüber. Und so empfinden viele Anwaltsmediatoren dieses Dilemma auch zum Teil als erdrückend. Um endlich Klarheit zu schaffen, ist es an der Zeit, einige grundsätzliche Aspekte zu betrachten.

Reiner Ponschab

Im Jahr 2007 brachten CDU und FDP den Entwurf eines Niedersächsischen Mediationsgesetzes in den dortigen Landtag ein. Als Mindestzeit für die Ausbildung von Mediatoren waren darin 150 Zeitstunden vorgesehen, auf die Volljuristen eine „Gutschrift" von 40 Zeitstunden erhalten sollten, „da die für die Mediation relevanten rechtlichen Kenntnisse auch dann zu berücksichtigen sind, wenn sie im Rahmen einer (voll-)juristischen Ausbildung erworben wurden." (Gesetzesbegründung, Niedersächsischer Landtag Drucksache 15/3708).

Diese Festlegung erweckte meinen Widerspruchsgeist, weil sie die Bedeutung des Rechts für die Mediation ebenso verkannte wie die fehlende Ausbildung des Juristen für den Gedanken der interessenbasierten außergerichtlichen Konfliktlösung. Ich schlug daher in einer Stellungnahme zu diesem Entwurf vor, dass die Juristen statt einer Gutschrift eine 40-stündige Zusatzausbildung bräuchten, weil sie durch ihr Studium im Hinblick auf die Mediatorentätigkeit falsch ausgebildet seien und daher eine besondere „Ent-lehrung" (oder auch Entleerung) bräuchten. Die Kommentare auf meinen Vorschlag schwankten zwischen Unverständnis und Mitleid.

Dennoch glaube ich, dass meine Meinung nach wie vor ins Schwarze trifft. Das möchte ich nachfolgend begründen (Näheres dazu bei Ponschab 2021).

Die anwaltliche Tätigkeit

Nach § 3 Abs. 1 und 2 Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) ist die Tätigkeit durch das klassische Bild des Anwalts als parteilicher, auf die Durchsetzung der Interessen seines Mandanten fokussierter, unabhängiger Berater und Vertreter in allen Rechtsangelegenheiten geprägt. Dies führt unter anderem zu folgenden Verpflichtungen:

- umfassende Belehrung des Mandanten über die Rechtslage,
- Aufklärung über die rechtlichen Folgen des Verhaltens des Mandanten,
- Empfehlung von Schritten, die zu dem vom Mandanten an den eigenen Interessen orientierten Ziel führen,
- Aufklärung über mögliche Risiken.

Die Tätigkeit des Mediators

Diese unterscheidet sich grundsätzlich von den vorstehenden Zielen anwaltlicher Beratung. Im Mediationsverfahren kann das Recht Orientierungspunkt als Nichteinigungsalternative sein, niemals aber selbst Gegenstand der Mediation. Rechtliche Beratung gehört nicht zu den Aufgaben des Mediators, selbst wenn er als Rechtsanwalt zur Erteilung von Rechtsrat befugt wäre. Die Hauptleistungspflicht des Mediators, insoweit also auch des Anwaltsmediators, besteht darin, im Konflikt als neutraler Dritter zu vermitteln und dabei die Parteien durch die Mediation zu führen. Seine Aufgabe ist die Verfahrenssteuerung, Gesprächsleitung und Unterstützung der Parteien bei der Konfliktbeilegung. Insbesondere soll er die Parteien ohne eigene Entscheidungsbefugnis auch dabei unterstützen, ihre eigenen Interessen herauszuarbeiten, gemeinsam

Bildquelle: stock.adobe.com/Sina Ettmer

Mediation ist eine Profession

In jüngster Zeit entwickelte sich in Österreich, Deutschland und der Schweiz eine Diskussion über Mediation als Beruf. Fragen nach einer eigenen Mediationskammer und nach staatlich bzw. eidgenössisch geprüften Mediatoren stehen im Vordergrund. Damit geht die Überlegung über staatliche Regulierung von Zugang und Ausübung dieses Berufes einher. Die Darstellung von Mediation als Profession spricht sich weder für noch gegen solche Vorhaben aus, sie soll lediglich beitragen, diese Diskussionen fruchtbar zu führen.

Karl Kreuser

In dem aktuellen Forschungsprojekt „Mediationskompetenz im Wandel" befassen wir uns mit Mediation als professionelle Dienstleistung im deutschsprachigen Kulturraum (D-A-CH). Es geht darum, Mediation im Kanon anderer, etablierter Professionen wie Arzt oder Rechtsanwalt zu verorten. Damit wollen wir übergeordnete Werte, die alle teilen können, konkretisieren. Das sind

- zum einen die Steigerung innerer Qualitäten von Mediation, mediativer Haltung und Kompetenzen, die durch Aus- und Fortbildung sowie Erfahrung und Reflexion entfaltet werden,
- zum anderen die äußeren Qualitäten einer Dienstleistung wie Transparenz, Verbraucherschutz und die Feststellung, ob die Klienten letztlich etwas erhalten haben, was ihnen im Umgang mit ihrem Konflikt wirklich weiterhilft,
- schließlich auch Aspekte der überzeugenden Darstellung von Mediation als hochwertiger Beitrag für die Gesellschaft bis hin zum gesellschaftlichen Rahmen wie dem Schutz der Berufsbezeichnung oder die eindeutige gewerberechtliche Einordnung.

Die Soziologie bietet hilfreiche Theoriekonstrukte an, Mediation als Profession zu betrachten und damit anderen beruflichen Professionen gleichzustellen. Dabei gibt es zwei hervorstechende Ansätze:

Das *Attributenmodell*, das Professionen als Berufsgruppen beobachtet, die staatlich geregelten Zugang und ein exklusives Betätigungsfeld besitzen. Sie haben eigene, gesetzlich verbriefte Standesorganisationen, die mit autonomen Entscheidungsspielräumen versehen sind, und folgen berufsethischen Standards vor allem in Bereichen, die gesetzlich nie vollständig erfassbar sein werden. Das ist ein deskriptiver, beschreibender, Ansatz. Hier ist Mediation (noch) nicht vertreten. Wenn wir diesen Ansatz konsequent verfolgen wollten, dann müsste zwingend auf eine Mediationskammer und den staatlich geprüften Mediator hingearbeitet werden. Das kann nicht die Sozialwissenschaft entscheiden, sondern allein die Legislative. Ferner ist es kein hilfreicher Ansatz, das Potenzial von Mediation darzustellen.

Den *strukturellen Ansatz*, den vor allem Ulrich Oevermann (1997) und Kai-Olaf Maiwald (2008) beschreiben und den wir (2018) für Mediation weitergedacht haben. Hierbei geht es darum, Professionen über ihre besondere gesellschaftliche Funktion und ihre grundsätzliche Vorgehensweise zu erschließen. Wir haben einige Kriterien herausgestellt, die Profession beschreiben. Diese kann man auf unterschiedliche Tätigkeiten, wie jene des Arztes, Rechtsanwalts oder Mediators gleichermaßen anwenden und sie so ebenbürtig einander gegenüberstellen.

Profession ist ein berufliches oder ehrenamtliches Tätigkeitsfeld

Damit trennen wir professionelles Handeln von der reinen Zugehörigkeit zu einem Berufsstand und vom Gelderwerb zum Bestreiten des Lebensunterhalts ab. Ohne diese Trennung wäre ehrenamtliches Handeln in Organisationen wie *Ärzte ohne Grenzen* nicht als Profession denkbar. Wir brauchen also andere Kriterien als die Beruflichkeit, um Profession zu erfassen.

Bildquelle: stock.adobe.com/Pixel-Shot

Der Anwalt in der Mediation – Rolle und Bedeutung

Das Verhältnis von Mediation und Recht wird in Mediationskreisen vielfach diskutiert. Mediatoren ohne juristische Ausbildung haben ein ambivalentes Verhältnis zum Recht in der Mediation und besonders zu Rechtsanwälten in Mediationsverfahren. Selbst in beiden Bereichen tätige Fachleute sehen die Rolle des Rechts in der Mediation unterschiedlich. Eine differenzierte Betrachtungsweise lohnt sich.

Thomas Lapp

Mediation und Recht sollten nicht als Gegensatz angesehen werden und dogmatische Lösungen sind selten geeignet, Konfliktlösungen voranzubringen. Die genauere Betrachtung zeigt, welche Rolle das Recht in der Mediation spielen kann und muss und wie man in Mediationen zu interessengerechten Lösungen unter angemessener Einbeziehung des Rechts kommt.

Das Recht

Recht im objektiven Sinne bezeichnet die Gesamtheit aller Rechtsvorschriften, die das Zusammenleben der Menschen und die Staatsorganisation prägen. Es gibt geschriebenes Recht (Gesetze, Verordnungen etc.), Gewohnheitsrecht und deren gerichtliche Auslegung. Eine Aufgabe des Rechts ist die friedliche Beilegung von Auseinandersetzungen. Rechtliche Rahmenbedingungen gelten aber unabhängig von einer Auseinandersetzung und strukturieren über Prozessrecht und Mediationsgesetz auch gerichtliche und außergerichtliche Auseinandersetzungen.

Die Mediation

Mediation ist eine Möglichkeit der außergerichtlichen Streitbeilegung und geht dabei einen anderen Weg als das Recht. Recht hat die Aufgabe, für eine Vielzahl von möglichen Situationen Regelungen zu schaffen, die als gerecht und angemessen angesehen werden. Mediation hat das Ziel, die Parteien zu individuellen interessengerechten Lösungen zu führen. Deshalb kann man vor Gericht nur erreichen, worauf man einen rechtlichen Anspruch hat – häufig werden Kompromisse geschlossen. Will man seine Interessen und Ziele erreichen, ist Mediation das passende Verfahren.

Das Recht *der* Mediation

Mediation selbst ist rechtlich geprägt. Das Mediationsgesetz enthält Vorgaben zu Ausbildung und Qualifikation der Mediatoren, zu eventuellen Tätigkeitsverboten, zu Verschwiegenheitspflichten etc. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen müssen Mediatoren kennen und sie müssen sich nach § 2 Abs. 2 MediationsG vergewissern, dass die Parteien die Grundsätze und den Ablauf des Mediationsverfahrens einschließlich der genannten rechtlichen Rahmenbedingungen verstanden haben.

Das Recht *in der* Mediation

Manche Mediatoren würden gern die „Rechtswelt" aus der „Mediationswelt", in der es nur um die Verständigung auf Basis der gegenseitigen Interessen und nicht um Rechtsfragen geht, heraushalten. In der Praxis ist das schwierig, da alle Lebensbereiche von Recht durchdrungen sind und die Menschen diese strenge Trennung auch kaum nachvollziehen können. Andererseits bezieht die Mediation ihre Stärke daraus, dass sie nicht der juristischen Lösung folgt, sondern diese nur als Teilaspekt auf der Suche nach einer interessengerechten Lösung ansieht.

Aus dem Mediationsgesetz oder anderen rechtlichen Vorschriften ergibt sich kein Verbot, in der Mediation rechtliche Fragestellungen zu erörtern. Für Mediatoren gibt es ein solches generelles Verbot ebenfalls nicht. § 2 Abs. 3 Satz 1 MediationsG regelt, dass der Mediator allen Parteien gleichermaßen verpflichtet ist. Dies ist auch ein Gebot der Rollenklarheit. Mediatoren, die parallel anwaltlich tätig sind, müssen klar zwischen der einseitigen Rechtsberatung und Vertretung einer Partei und ihrer Tätigkeit als Mediator trennen. Dabei darf

Bildquelle: stock.adobe.com/Gehkah

Stabil bleiben in herausfordernden Zeiten

Führungskräfte in schnell wachsenden Unternehmen sind wie sprintende Marathonläufer: Sie müssen auf dem Weg zum Erfolg lange, kräftezehrende Phasen überstehen. Wie können sie auf der Langstrecke das Tempo hoch halten, ohne zu viel Energie zu verlieren oder gar auszubrennen? Dieser Beitrag zeigt auf, wo Optimierungspotenziale liegen und mit welchen Techniken sie sich heben lassen.

Daniel Beutler

Wir alle haben Smartphones und beobachten deren Akkustand ständig, um nicht im ungünstigsten Moment ohne Energie dazustehen. Wir versuchen, Strom zu sparen, wenn das Level dem Ende zugeht, und laden auf, sobald wir an ein Power-Plug-in kommen. Genau das sollten Führungskräfte auch mit ihrem persönlichen Energieniveau tun.

Gerade auf oberster Führungsebene werden Entscheider immer wieder besonders beanspruchende Zeiten erleben, die sie an ihre Grenzen bringen. Ein Start-up durch ein schnelles Wachstum bis zum geglückten Exit zu führen, gehört definitiv zu diesen Phasen. Sie sind ohne viel Arbeit, komplexe Entscheidungen sowie körperliche und mentale Ausdauer nicht zu schaffen. Gerade der letzte Punkt – die persönliche Stabilität – ist unverzichtbar. Denn das Durchleben eines solchen Scale-ups ist sowohl ein Sprint als auch ein Marathon: Man läuft so schnell wie bei einem 100-Meter-Rennen und muss dieses Tempo über eine sehr lange Strecke durchhalten, jeden Tag, über eine längere Zeit. Ich selbst habe den Prozess innerhalb von wenigen Jahren gleich zweimal durchlaufen – eine herausfordernde Zeit, die ich ohne gute Strategien kaum heil überstanden hätte.

In den fünf Jahren, in denen ich zwei Unternehmen zum erfolgreichen Exit führte, habe ich – teils aus eigenem Erleben heraus, teils inspiriert von Coachings (sowohl auf der gebenden als auch auf der empfangenden Seite) – die folgenden „Überlebenstechniken" entwickelt, um auch in überwältigend-stressigen Phasen leistungsfähig zu bleiben, den Fokus zu bewahren und mich selbst nicht zu verlieren.

Mit der eigenen Energie haushalten

Zunächst ist die Erkenntnis wichtig, dass selbst der energiegeladenste CEO nur über begrenzte persönliche Ressourcen verfügt. Sich diesbezüglich etwas vorzumachen hilft niemandem weiter. Wenn wir also in die Scale-up-Phase eintreten, müssen wir uns aufmerksamer denn je um uns kümmern. In sich selbst zu investieren hat nichts mit Schwäche oder Misserfolg zu tun. Im Gegenteil: Das Bewusstsein dafür, dass der Mensch der entscheidende Faktor für den Erfolg eines Unternehmens ist, ist in den letzten Jahren gewachsen – und das bezieht auch die Entscheider selbst mit ein. Nur wenn wir bei Kräften bleiben und unsere Reserven nicht aufbrauchen, können wir unser volles Potenzial abrufen. Es heißt also, die eigene Lebensführung auf den Prüfstand zu stellen und bei Bedarf entsprechend zu optimieren. Was für mich funktioniert hat:

- 7,5 Stunden Schlaf – der Schlaf vor Mitternacht ist dabei entscheidend.
- Jeden Tag wenigstens eine warme Mahlzeit genießen.
- Zweimal pro Woche 30 Minuten Bewegung. Bei mir halfen Tennis oder Schwimmen.

Das ist nur die Grundlage. Was ebenso wichtig ist und vielen schwerfällt: regelmäßige Pausen. Ohne sie können wir unseren Geist nicht vollständig „resetten". Am Feierabend und die Wochenenden durchzuarbeiten, um das Pensum zu schaffen, führt zu schlechtem Schlaf und verminderter Leistungskraft. Und: Je tiefer unsere Energiekurve ins Bodenlose sinkt, desto schwieriger wird es, wieder nach oben zu klettern.

Bildquelle: stock.adobe.com/Stefan Schurr

Die literarische Konfliktanalyse

Literaturnobelpreisträger Bob Dylan

Am 24. Mai dieses Jahres feierte Bob Dylan, einer der einflussreichsten Musiker des 20. Jahrhunderts, seinen 80. Geburtstag. Aus diesem Anlass lohnt es sich noch einmal besonders, einige Texte dieses bedeutenden Lyrikers und Songwriters genauer zu betrachten und vor dem Hintergrund der darin angesprochenen Konflikte zu analysieren.

Thomas Lapp

Bob Dylan hat sich in seinen Texten mit den unterschiedlichsten Themen beschäftigt, viele verschiedene Traditionslinien aufgegriffen und sehr eigenständige Gedanken eingebracht. Einige Songzeilen bleiben wohl für immer rätselhaft, womit dem Publikum viel Raum für eigene Überlegungen und Interpretationen bleibt. Auch für Konfliktlösungen lassen sich Anregungen gewinnen.

Like a Rolling Stone

Like a Rolling Stone ist einer der erfolgreichsten Rock-Songs – 2004 wurde er vom *Rolling Stone Magazin* vor *I Can't Get No Satisfaction* von den Rolling Stones und Imagine von John Lennon zum besten Song aller Zeiten gewählt. Bob Dylan hat den Song mehrfach aufgenommen, aber auch andere, wie die Rolling Stones, Johnny Winter, Wolfgang Niedecken haben ihn eingespielt. Die Rolling Stones spielen den Song regelmäßig bei ihren Konzerten, auch wenn sich der Name der Band nicht darauf, sondern auf einen Song von Muddy Waters aus dem Jahr 1950 (*Rollin' Stone*), möglicherweise aber auch auf den Song *Mannish Boy* mit der Zeile „I'm a rolling stone" bezieht. Der Titel ist eine Anspielung auf das englische Sprichwort „A rolling stone gathers no moss" (Ein rollender Stein setzt kein Moos an).

Die Sentenz wird dem römischen Dichter Publilius Syrus aus dem 1. Jahrhundert vor Christus zugeschrieben und findet erste schriftliche Erwähnung bei Egbert von Lüttich etwa 1023. In griechischer und lateinischer Form kommt sie in einer Sammlung lateinischer Sprüche von Erasmus von Rotterdam aus dem Jahr 1500 vor. Man kann das Sprichwort positiv etwa im Sinne des deutschen „wer rastet, der rostet" interpretieren. Das Moos ist in diesem Sinne ein Zeichen von Stagnation, Beharren auf Bestehendem. Demgegenüber ist die Bewegung ein Zeichen von Freiheit von Bindungen, Innovation und Kreativität.

Die negative Interpretation bezieht sich darauf, dass die Bewegung des Steins jegliches Wachstum verhindert. Damit ist die Vorstellung verbunden, dass ein Mensch, der nicht an einem Ort verweilt, sich nicht niederlässt, sondern ständig in Bewegung ist, keine Bindungen entwickelt, nicht erfolgreich und nirgendwo verwurzelt ist.

Der Song erzählt von einer Frau, die ehemals reich, stets gut gekleidet, erfolgreich und hoch angesehen war, dann aber tief gefallen ist und auf der Straße lebt, als Landstreicherin. Sie hat die besten Schulen besucht, hat sich über weniger erfolgreiche Leute, die rumhingen, über Landstreicher lustig gemacht. Im Lied wird nicht erklärt, was geschehen ist, und es bleibt auch unklar, über wen Dylan singt. Gerüchte besagen, dass der Song von Edie Sedgwick handelt, die Bob Dylan auch zu den Songs *Just Like a Woman* und *Leopard-Skin Pill-Box Hat* inspiriert haben soll. Sedgwick war für kurze Zeit ein Star der New Yorker High Society, arbeitete für die amerikanische Vogue. Sie war Muse und Begleiterin von Andy Warhol und Darstellerin in seinen Filmen. Sedgwick war ein frühes „It-Girl". Auch mit Bob Dylan hatte sie engeren Kontakt, wollte einen Film mit ihm drehen und soll an einem Motorradunfall beteiligt gewesen sein, den Dylan 1966 erlitt. Drogenabhängigkeit und

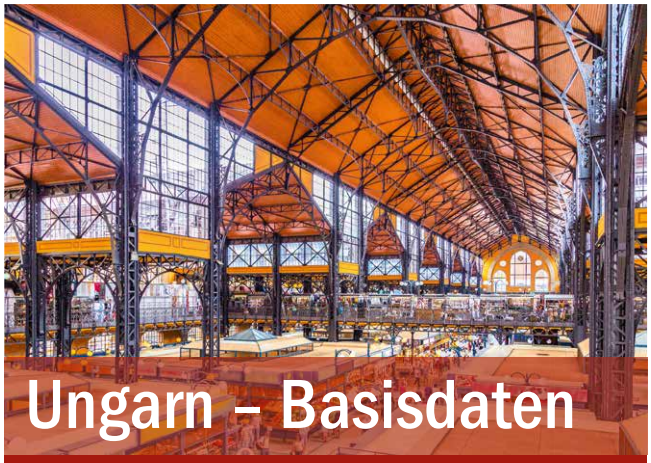
Bildquelle: shutterstock.com / Dirk Hudson

In fremden Kulturen unterwegs

Ungarn

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, sowohl geschäftlich als auch 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: Ungarn.

Michael Gorges



Ungarn – Basisdaten

- Ungarn *(Magyar Köztársaság)* ist ein Binnenstaat im Südosten von Mitteleuropa und grenzt an sieben Nachbarländer: Österreich, Slowakei, Ukraine, Rumänien, Serbien, Kroatien und Slowenien.
- Ungarn ist eine parlamentarische Republik mit 9,78 Mio. Einwohnern (2020). Amtierender Regierungschef seit Mai 2010 ist Viktor Orbán.
- Die Fläche Ungarns (93.036 km2) entspricht etwa 26 Prozent der Größe Deutschlands.
- Hauptstadt und größte Stadt ist Budapest (1,7 Mio. Ew.).
- Ungarn ist ein sehr flaches Land (Ø Höhe 143 m über NN). Höchste Erhebung ist der Kékes (1.014 m).
- Die ungarische Puszta (größte Steppe Mitteleuropas) wurde 1999 in das UNESCO-Weltkulturerbe aufgenommen.
- Das Klima ist trocken kontinental mit kalten Wintern und warmen Sommern.

Gesellschaft

Die Mehrheit der Bevölkerung stellt die Volksgruppe der *Magyaren* mit 92,3 Prozent (2001). In Ungarn leben 13 ethnische Minderheiten, darunter Roma (Zigeuner; 4–6 %; größte Gruppe), Armenier, Bulgaren, Deutsche (2,6 %; „Donauschwaben", zweitgrößte Gruppe), Griechen, Kroaten, Polen, Roma, Rumänen (2 %), Ruthenen (0,9 %), Serben (1 %), Slowaken (1 %), Slowenen und Ukrainer (2011). Alle Minderheiten haben gesetzlich garantierte Rechte und verfügen seit 2014 über jeweils einen Sprecher im ungarischen Parlament, allerdings ohne Stimmrecht.

Offizielle Amtssprache ist Ungarisch *(magyar nyelv)*, das zu den finno-ugrischen Sprachen innerhalb der ugrischen Sprachfamilie gehört und von 98 Prozent aller Einwohner gesprochen wird. Ungarisch hat keinerlei Gemeinsamkeiten mit anderen europäischen Sprachen. Das Bewusstsein, einer linguistischen Minderheit anzugehören, förderte die kulturelle und nationale Identität der Ungarn. Die ungarische Sprache unterscheidet zum Beispiel nicht zwischen Maskulinum und Femininum, und sie enthält auch kein Wort für das Verb „haben".

Die überwiegende Mehrheit der ungarischen Bevölkerung (54,5 %) bekennt sich zur Römisch-Katholischen Kirche oder gehört anderen christlichen Glaubensgemeinschaften (Calvinisten, Lutheranern) an. Vor dem 2. Weltkrieg lebten in Ungarn 800.000 Juden. Infolge der Pogrome ist deren Gemeinschaft auf nur noch 11.000 Menschen geschrumpft. Es gibt sehr wenige Muslime in Ungarn. Etwa 14,5 Prozent aller Ungarn gaben beim letzten Zensus (2011) an, sich keinem Glauben zugehörig zu fühlen. Unter der kommunistischen Herrschaft wurden die religiösen Glaubensgemeinschaften durch eine staatliche Behörde kontrolliert. Seit 1990 herrscht offiziell Religionsfreiheit.

Bildquelle: stock.adobe.com/Vivida Photo PC