

Die 
MEDIATION

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung

Die Mediation herausgegeben von
Gernot Barth und Bernhard Böhm



Emotionen

Bleiben Sie sachlich!



Heiko Maas:
Debatten brauchen
Schutz, auch im Internet

Körpersprache:
Wirken ohne Worte

„Wir haben alle geweint“ –
„Prinzen“-Sänger Jens
Sembdner im Interview



6

HEIKO MAAS: DEBATTEN BRAUCHEN SCHUTZ, AUCH IM INTERNET



18

WIRKEN OHNE WORTE

INHALT

IMPULSE

- 6 **Die politische Kolumne**
Debatten brauchen Schutz, auch im Internet
Heiko Maas
- 8 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Spiel mit deinen Gefühlen
Klaus Harnack
- 10 **Das Forschungstelegramm**

SCHWERPUNKT

- 12 **Schwerpunkt: Emotionen**
- 13 **Leipziger Impulsgespräch: „Wir haben alle geweint“**
Jens Sembdner, Musiker der Pop-Gruppe „Die Prinzen“,
im Gespräch mit Bernhard Böhm
- 18 **Wie Sie durch Körpersprache Ihre Gesprächsziele erreichen:
Wirken ohne Worte**
Dirk W. Eilert
- 22 **Führung und Persönlichkeit**
**Konfliktgespräche und Kampfkunst: Die eigene Balance
behalten**
André Niedostadek und Holger Wiese
- 24 **Emotionen in der richterlichen Entscheidungsfindung:
Entscheiden Richter rational?**
Liane Allmann
- 28 **Wie Unternehmer Emotionen verstehen und Freiheit gewinnen
Das Ende des rationalen Unternehmers**
Stefan Merath
- 31 **Nur Gefühle verändern Gefühle, oder:
Warum Vernunft nichts bringt!**
Adrian Schweizer

METHODIK

- 34 **Konfliktregelung in Organisationen**
Wie Unternehmen konfliktfest werden
Kurt Fallner

- 37 **Fragen zum Glück**
Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!
 Bernhard Böhm

- 40 **Übergabe eines Familienbetriebes**
„Ich muss nicht der Reichste auf dem Friedhof sein“
 Siegfried Rapp

WIRTSCHAFT

- 44 **Personalpolitik / Personalmanagement**
Mehr „alte Hasen“ im Betrieb
 Sabine Prohaska

FAMILIE

- 46 **Sexuelle Diskordanz: Ich will – Du nicht**
 Kurt Starke

KULTUR

- 48 **Die literarische Konfliktanalyse**
Buddenbrooks: Verfall einer Familie
 Jochen Waibel

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 52 **Marketing für Berater**
Einen Marketingplan erstellen
 Bernhard Kuntz
- 55 **Mediatorenverzeichnisse in der Wirtschaft**
Auf der Suche nach dem „perfekten“ Mediator
 Anton Hofmann

VERWALTUNG

- 58 **Finanzbeziehungen zwischen Bund und Ländern ab 2020**
„Kleinster gemeinsamer Nenner“ statt „großer gemeinsamer Wurf“
 Thomas Lenk und Philipp Glinka

RECHT

- 62 **Die Person des Streitmittlers nach dem VSBG**
Zertifizierte Mediatoren als Leiter von Verbraucherschlichtungsstellen
 Bernd Lichtenauer und Jan Verheyen

MEDIATION INTERKULTURELL

- 64 **Vom Aufbruch in die neue Heimat – Phasen der Migration**
 Sosan Azad
- 67 **Teamkonflikt: Die „Goethe-Deutsche“**
 Gernot Barth

SPORT

- 70 **Große Gefühle, großer Erfolg, großer Neid**
 Guido Schäfer

LITERATUR

- 72 **Rezension**
Familienstrategie – Weg zur Stabilität von Unternehmerfamilien
 Marcel Megerle

VERANSTALTUNGEN

- 73 **Veranstaltungskalender**
- 74 **Impressum | Ausblick**

- Schwerpunkt - Emotionen

Emotionen – Gemütsbewegungen, die im Affekt auftreten – sind aus unserem Leben nicht wegzudenken. Erst sie machen das Leben interessant, spannend und aufregend – eben lebenswert. Der Hauptauslöser für unsere Gefühle sind andere Menschen: Was sie sagen, was sie tun, in welcher Beziehung sie zu uns stehen. Menschen, kein materieller Besitz, kein Status, rufen in uns die größten Emotionen hervor, sowohl in positiver als auch in negativer Hinsicht. Daraus entsteht ein großes Konfliktpotenzial, im privaten genauso wie im beruflichen Kontext.

Entdecken Sie mit uns verschiedene Facetten der Emotionalität und erfahren Sie unter anderem, welchen Einfluss Emotionen auf die richterliche Entscheidungsfindung haben können, wie Sie durch

bewusste Körpersprache Ihre Gesprächsziele erreichen und was Vorgesetzte tun können, um Streitigkeiten ihrer Mitarbeiter entgegenzuwirken. Gelingt es Ihnen nämlich, die Ursachen von Emotionen zu durchschauen, nehmen Sie diesen ihren affektiven Charakter und können so schneller wieder für Balance sorgen – sowohl bei sich selbst als auch bei Mitarbeitern und Kunden.



Leipziger Impulsgespräch

„Wir haben alle geweint“

Eine Band ist wie eine Familie im Rampenlicht. Große Emotionen wie Ärger, Wut und Neid bleiben da nicht aus. Wie es dennoch gelingen kann, gemeinsam erfolgreich silberne Hochzeit zu feiern, erläutert der Musiker und das Gründungsmitglied der Popgruppe „Die Prinzen“ Jens Sembdner. Geprägt von einem persönlichen Schicksalsschlag hat er seinen ganz eigenen Lebensweg gefunden.

Jens Sembdner, Musiker der Pop-Gruppe „Die Prinzen“, im Gespräch mit Bernhard Böhm

Jens, Du hast im letzten Jahr silberne Hochzeit mit den „Prinzen“ gefeiert. Du und Deine Band.

Ja, solange hält manche Ehe nicht. Aber es fühlt sich genauso an wie eine Ehe mit allen ihren Höhen und Tiefen.

„Wir haben als Freunde angefangen und sind eine Familie geworden.“

Ihr seid eine Familie!

Das kann man so sagen. Wir haben als Freunde angefangen und sind eine Familie geworden. Wir sind auch alle voneinander ein bisschen abhängig. Und wir mögen uns. Auch wenn

man sich jetzt nicht zu jeder Feierlichkeit trifft oder jedes Wochenende sieht.

Im Prinzip hat Dich die Band seit Deiner Jugend begleitet. In allen den Phasen Deines Lebens mit allen Höhen und Tiefen. Deinen Lebensweg hast Du Dir auch in Deinem Buch „Von unten betrachtet geht es nur nach oben“ von der Seele geschrieben.

Ja, das ist meine Lebensgeschichte. Die ja nicht ganz einfach ist.

Du sprichst über den Suizid Deiner Frau und die schweren Jahre danach.



Wie Sie durch Körpersprache Ihre Gesprächsziele erreichen

Wirken ohne Worte

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, meinte der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick. So lassen sich Gestik und Mimik zielgerichtet einsetzen, um beim Gegenüber einen Effekt zu erzielen. Grundlegend dafür ist das Bewusstsein über die eigenen Motive. Wie Sie dieses erlangen, wann welche Art der Kommunikation angebracht ist und wie Sie Ihre Wirkung optimieren, erfahren Sie im vorliegenden Beitrag.

Dirk W. Eilert

Im Februar 1999 zeigte die amerikanische Psychologin Larissa Tiedens den Teilnehmern einer Studie zwei Videosequenzen, in denen sich der damalige US-Präsident Bill Clinton vor der Grand Jury zu seiner Affäre mit Monica Lewinsky äußerte. Die erste Gruppe der Probanden schaute sich einen Videoclip an, in dem Clinton ärgerlich wirkte, die zweite Gruppe einen, in dem Clinton traurig zu sein schien.

Danach stellte die Psychologin ihren Versuchspersonen die entscheidende Frage: „Unterstützen Sie, dass Bill Clinton weiterhin Präsident der USA bleibt?“ Das Ergebnis ist für die meisten Menschen überraschend: Die erste Probandengruppe, die gesehen hatte, wie Clinton mit Ärger in Mimik und Körpersprache vor der Grand Jury aussagt, war deutlich stärker pro Clinton und befürwortete, dass er Präsident bleibt – ganz im Gegensatz zur Trauer-Videogruppe. Wie lässt sich dieses Phänomen erklären?

Wie Körpersprache wirkt

Studien haben gezeigt: Drückt ein Mensch Ärger in seiner Körpersprache aus, schreiben wir ihm Kompetenz zu. Allerdings wirkt er im Gegenzug nicht so sympathisch. Die Position des US-Präsidenten ist mit Macht und hohem persönlichem Status verbunden. Für die Zuschreibung dieser beiden Attribute spielt die Kompetenz, die wir mit einer Person verbinden, eine größere Rolle als die Sympathie.

Zwei Dinge können Sie aus dieser Studie für die Praxis mitnehmen:

1. Körpersprache beeinflusst, welche Ergebnisse Sie in einem Gespräch erzielen. Das richtige Signal zum richtigen Zeitpunkt, wie bei Clinton der Ausdruck von Ärger, kann den entscheidenden Unterschied in einer Verhandlung ausmachen.
2. Zwei Faktoren sind für eine optimale Wirkung wichtig: Machen Sie sich erstens die Signale bewusst, die Sie ausstrahlen – ins-

besondere in Mimik und Gestik. Hier spielen nicht nur die konkreten Emotionen, die Sie in einer Situation erleben, eine Rolle, sondern auch Ihre grundsätzliche Persönlichkeitsstruktur sowie Ihr individuelles Emotions- und Motivprofil. Zweitens, achten Sie auf den Kontext, in dem Sie sich befinden, und auf die (unbewussten) Erwartungen Ihrer Gesprächspartner an Sie bzw. Ihre Rolle. So zielführend es beispielsweise für den US-Präsidenten gewesen sein mag, auf einen Vorwurf mit Ärger zu reagieren, so fatal wäre es, ein Liebesdate mit einem Anflug von Wut zu beginnen.



Vier neurobiologische Grundmotive bestimmen Körpersprache und Handeln

Entscheidend für die Muster im Bewegungsverhalten einer Person, also in der stillen Sprache von Mimik und Körper, sind die Emotionen, die ein Mensch immer wieder erlebt (s. Abb. 2), und die Motive, die ihn antreiben: das nonverbale Profil. Dass unsere individuellen Motivausprägungen, also wie stark wir zum Beispiel nach Leistung oder Macht streben, über den Verlauf der Zeit relativ stabil sind, ist in der Persönlichkeitspsychologie bekannt.

Eine 2016 durchgeführte Studie einer amerikanischen Forschergruppe hat gezeigt, dass auch unser Emotionsprofil über einen Zeitraum von zwei Jahren sehr beständig ist. Jeder Mensch hat ein für ihn typisches Muster in Bezug auf die Emotionen, die er Tag für Tag, Woche für Woche und Jahr für Jahr erlebt. Um das Muster eines Menschen in Emotionen und Motiven greifbar zu machen, habe ich den Motivkompass® entwickelt.

Führung und Persönlichkeit

Konfliktgespräche und Kampfkunst: Die eigene Balance behalten

Aufgeheizte Diskussionen, konfliktgeladene Besprechungen oder andere emotionale Gesprächssituationen – wenn ein Wort das andere gibt, ist es nicht immer leicht, die eigene Balance zu halten. Wer nicht ins Straucheln geraten will, findet interessante Anregungen bei vielen Kampfkünsten, wie etwa dem chinesischen Kung Fu.

André Niedostadek und Holger Wiese

Wenn Fäuste fliegen, dann wird es brenzlich. Sich auf eine solche Auseinandersetzung einzulassen kann jedoch fatal werden, es sei denn, man kann sich verteidigen und weiß, worauf es ankommt: zum Beispiel darauf, die Balance zu behalten, um handlungsfähig zu bleiben. Glücklicherweise wird nicht jeder Streit zum Kampf und gerade im beruflichen Alltag sind das wohl extreme Ausnahmen. Gang und gäbe sind dort – ebenso wie im privaten Umfeld – aber durchaus heikle Gesprächssituationen oder verbale Angriffe, bei denen die Emotionen hochkochen: Im Unterschied zur Freude entpuppen sich Angst, Ärger und Wut nur allzu häufig als Kommunikationskiller, die das innere Gleichgewicht ins Wanken bringen.

Wer nicht von Natur aus mit einem dicken Fell gesegnet ist, mag sich fragen: Was kann man tun, um die innere Balance zu stärken? Eine Antwort darauf dürfte für Entscheider und Führungskräfte ebenso interessant sein wie für Vertreter anderer Berufszweige in Unternehmen, Behörden oder Institutionen – vor allem wenn man sich selbst womöglich zwischen den Stühlen wiederfindet. Wege, die Balance zu finden und zu behalten, gibt es viele. Oft überschneiden oder ergänzen sie sich sogar. Hilfreich sind etwa Entspannungsübungen oder Meditation. Lohnend ist auch ein Blick auf Kampfkünste, zum Beispiel das chinesische Kung Fu.

Persönliche Kompetenzen stärken

Das aus der Tradition von Shaolin-Mönchen entwickelte Kung Fu ist ein Sammelbegriff für unterschiedliche Kampfstile. Auch wenn es von außen oft sportlich anmutet, so ist doch die Kombination von Faustkampf und Tritten im Grunde weniger eine Sportart. Im Fokus steht vielmehr die Entwicklung persönlicher Fertigkeiten und Kompetenzen, die über das eigentliche Kämpfen hinausgehen: Das stete Aufrechterhalten der Schlagkraft, das Erkennen und Nutzen von Chancen sowie ein strategisches Vorgehen sind ebenso wichtig wie das Bewahren der Körperbalance. Aus einer Position heraus zu kämpfen, in der

Auf einen Blick ...

Drei Tipps für das eigene Kommunikationstraining

- ✓ Nähe und Distanz: das aktive Zuhören bewusst in die eigene Kommunikation einbauen.
- ✓ Sich wieder lösen: Gesprächspausen taktisch nutzen, um sich neu aufzustellen.
- ✓ Begrenzen: die Selbstbeobachtung und -kontrolle schulen; welche eigenen Äußerungen schießen über das Ziel hinaus?

die eigene Balance nicht gehalten werden kann, ist wenig effektiv und spielt womöglich noch der anderen Seite in die Hände. Aber worauf ist zu achten?

Das richtige Maß finden: Nähe und Distanz

Entscheidend ist beispielsweise das passende Verhältnis von Nähe und Distanz. Wer dem Gegner zu nah „auf die Pelle“ rückt, schränkt den eigenen Aktionsradius ein. Wer zu weit weg ist, wird sein Gegenüber entweder gar nicht oder nur schlecht erreichen und dann womöglich der Versuchung erliegen, sich vornüberzubeugen und damit seine Balance komplett einzubüßen.

Ähnlich verhält es sich in Konfliktgesprächen. Hier lassen sich Nähe und Distanz sehr gut austarieren. Augenfällig wird das bei der nonverbalen Kommunikation. So will es gut überlegt sein, wie nahe man seinem Gegenüber tatsächlich kommen will. Aber auch verbal lassen sich Nähe und Distanz bewahren.

Prof. Dr. André Niedostadek, LL.M.

Professor für Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialrecht
an der Hochschule Harz und Wirtschaftsmediator.
Er praktiziert selbst das Ving Tsun Kung Fu.
Kontakt: aniedostadek@hs-harz.de



Wie Unternehmer Emotionen verstehen und Freiheit gewinnen

Das Ende des rationalen Unternehmers

Viele Unternehmer verzweifeln an den Emotionen ihrer Mitarbeiter. Im Umgang mit diesen gilt es aber auch, die Emotionen des Unternehmers selbst zu berücksichtigen. Jeden Tag beeinflussen diese die Entscheidungen des Vorgesetzten – im Positiven wie im Negativen. Leider wissen nur wenige Führungskräfte, wie sie gezielt mit Gefühlen umgehen können. Um negative Konsequenzen zu verhindern, muss der Unternehmer nicht nur die eigenen Emotionen verstehen, er muss auch lernen, die dadurch in ihm ausgelösten Automatismen zu durchbrechen. Nur so kann er den Weg hin zu Selbstbestimmung und Freiheit einschlagen.

Stefan Merath

Es ist zum Haareraufen. Als Unternehmer hat Martin in seiner Firma wirklich genug um die Ohren. Doch nun stehen zum wiederholten Male aufgewühlte Mitarbeiter wegen scheinbarer Nichtigkeiten in seiner Tür. Diesmal sind es Sebastian und Petra, die sich gegenseitig die Schuld für den Saustall in der Gemeinschaftsküche und die nie richtig funktionierende Kaffeemaschine in die Schuhe schieben. Anstatt dies vernünftig und in Ruhe ausdiskutieren, haben die beiden aber nichts Besseres zu tun, als hochemotional in Martins Büro zu stürmen und dessen wertvolle Arbeitszeit zu rauben. Martin könnte wahnsinnig werden. Wenn er doch nur die Emotionen seiner Mitarbeiter in den Griff kriegen könnte. Was müsste er dazu tun?

Mit dieser Frage steht Martin nicht alleine da. Ob Wut, Ärger, Neid oder Missgunst – genauso wie im Privatleben begegnen uns Gefühle auch auf den Fluren deutscher Firmen. Unternehmern sind diese Emotionen oft ein Dorn im Auge, schließlich soll möglichst nichts den Arbeitnehmer von der effizienten Ausübung seiner Tätigkeit ablenken. Also nimmt der Unternehmer die Sache persönlich in die Hand, oft auch in Verbindung mit externen Coaches und Mediatoren, auf dass eine Stimme der Vernunft die Mitarbeiter wieder in die richtigen Bahnen lenkt. Das ist ohne Zweifel eine gute und löbliche Herangehensweise, allerdings übersieht der betroffene Unternehmer bei der ganzen Problematik meist einen entscheidenden Faktor: sich selbst.

Der emotionale Unternehmer

Bei dem Versuch, die Emotionen der Mitarbeiter in den Griff zu bekommen, unterläuft vielen Führungskräften allzu oft ein grundlegender Denkfehler: Sie glauben, dass sie selbst eine rationale Instanz seien, die völlig unvoreingenommen und mit logischer Vernunft an diese Aufgabe herangehen kann. Genau das ist aber ein Irrglaube. Neurowissenschaftliche Studien zeigen, dass zwischen 70 und 99 Prozent unserer täglichen Ent-



scheidungen emotional geprägt sind (Häusel 2012). Wirklich rational handeln Menschen nur selten – egal ob nun Mitarbeiter oder Vorgesetzte. Trotzdem glauben viele Unternehmer noch immer, dass sie gegen den Einfluss ihrer Emotionen immun seien.

Deswegen ist es hier und jetzt an der Zeit, mit dem Bild des stets rational handelnden Unternehmers aufzuräumen. Es gibt ihn nicht. Steht das Unternehmen schlecht da, dann spüren die Mitarbeiter, wenn der Chef an sich zweifelt. Welche Mitarbeiter einem Unternehmer sympathischer sind als andere, ist in einer Firma ebenfalls ein offenes Geheimnis. Auch der Unternehmer ist eben „nur“ ein Mensch und nimmt sein Umfeld durch eine emotionale Brille wahr.

Emotionen beeinflussen das Handeln

Das Problem dabei ist aber, dass diese Emotionen natürlich auch einen Einfluss auf die Mitarbeiter und deren Emotionen ausüben. Betrachten wir nur einmal einen der häufigsten Fehler von Führungskräften. Die meisten von ihnen fokussieren ihre Aufmerksamkeit stets auf die Mitarbeiter, die Ärger ma-

Nur Gefühle verändern Gefühle, oder: Warum Vernunft nichts bringt!

Wie oft haben Sie schon versucht, einen Medianten mit Vernunft zur Raison zu bringen, etwa mit folgenden Worten: „Objektiv betrachtet rate ich Ihnen, das Angebot der Gegenseite anzunehmen.“ Hatten Sie Erfolg? Vermutlich nicht, oder wenn, dann nur für kurze Zeit und die Feindseligkeiten zwischen den Konfliktparteien sind etwas später wieder ausgebrochen. Dieser Beitrag gibt Aufschluss darüber, wie es Ihnen tatsächlich gelingt, Gefühle nachhaltig zu verändern: mit Gefühlen.

Adrian Schweizer

Auch wenn Platon der Meinung war, dass man Probleme vornehmlich rational lösen sollte, und Descartes behauptet hat, dass man erst ist, wenn man denkt, scheint es mit der rationalen, vernunftorientierten Problembewältigung nicht weit her zu sein. Oder glauben Sie tatsächlich, dass man „The Donald“, den aktuellen Präsidenten der USA, mit Fakten überzeugen kann oder dass im Bundestag schon jemals ein Parlamentarier nach einem brillanten Vortrag eines Mitglieds der anderen Fraktion seine Meinung gewechselt hat?

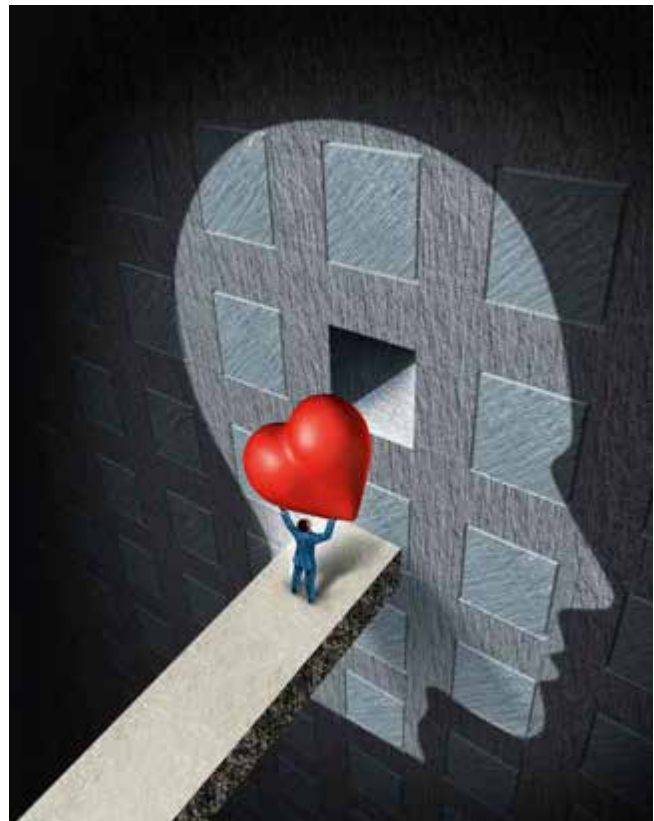
Was nichts verändert

Eigentlich wissen wir alle, dass man in Überzeugungsprozessen mit vernünftiger Argumentation nicht sehr weit kommt, oder? Genau das hat der Neurobiologe Gerhard Roth mit seinem Team (Roth/Strüber 2014; Roth/Ryba 2016) bestätigt: Mit bildgebenden Verfahren hat er Patienten untersucht, welche von kognitiven Verhaltenstherapeuten angehalten worden sind, ihre Gefühle bezüglich eines Lebensumstandes zu überdenken, und er hat festgestellt, dass sich auf keine dieser Interventionen hin etwas im Gehirn getan hat: Gedanken verändern keine Gefühle.

Wenn man also versucht, ein Gefühl (wie etwa „Meine zukünftige Ex-Frau hat mich stets betrogen, soll sie doch von ihren Liebhabern leben!“) mittels einer vernünftigen Intervention (wie etwa „Deine Frau will frei sein! Gibt es nicht Mittel und Wege, dass Du das, was Du möchtest, erreichst und Deine Frau sich gleichzeitig frei fühlt?“) zu verändern und damit in einer Mediation Optionen zu generieren, ist das theoretisch und lehrbuchmäßig vermutlich das richtige Vorgehen. Leider wirkt es in der Praxis nur selten und wenn überhaupt, dann vermutlich nicht aufgrund der vernünftigen Intervention, sondern ist, gleich wie bei einem Wunderheiler, die Folge eines tiefen Vertrauensaufbaus, der im Vorfeld stattgefunden hat.

Was etwas verändert

Was aber wirkt nun neurobiologisch gesehen wirklich? Ganz einfach: Gefühle können nach Roth nur mit Gefühlen verändert werden. Was heißt das theoretisch? Das heißt, wir müssen dem Medianten helfen, Zugang zu seinem Gefühl hinter der Position zu finden, und ihm dann ebenso helfen, Zugang zu erhalten zu einem Ressourcen-Gefühl, welches das ursprüngliche Gefühl verändern kann. Ist das geschehen, entwickelt sich ein neues, drittes Gefühl und die Gedanken gehen in eine neue Richtung.



Nutzen auch Sie die praktischen Anregungen für Ihren persönlichen Erfolg:

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

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

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

Archivausgaben



Ausgabe 4 | 2013



Ausgabe 2 | 2014



Ausgabe 4 | 2014



Ausgabe 1 | 2015



Ausgabe 2 | 2015



Ausgabe 3 | 2015



Ausgabe 4 | 2015



Ausgabe 1 | 2016



Ausgabe 2 | 2016



Ausgabe 3 | 2016



Ausgabe 1 | 2017



Ausgabe III | 2017



Jahresabonnement
4 Ausgaben für nur € 39,60

Studentenjahresabonnement
4 Ausgaben für nur € 35,60

Unser Kennenlernpaket
2 Ausgaben für nur € 14,90



Steinbeis Beratungszentren GmbH
Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation
Hohe Straße 11 | 04107 Leipzig
Fax: 0341-22 54 13 51
www.die-mediation.de

Bestellformular / Aboformular für „Die Mediation“

Hiermit bestelle ich:

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

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

Heft[e]: _____

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

** Das Kennenlernpaket geht autom. in ein Jahresabo über, wenn es nicht 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

Datum, Ort

Unterschrift

Personalpolitik / Personalmanagement

Mehr „alte Hasen“ im Betrieb

Der Anteil älterer Mitarbeiter an den Belegschaften von Unternehmen steigt. Also müssen sich die Betriebe verstärkt fragen: Wie können wir ihre Arbeitsfähigkeit und -motivation bewahren? Und: Welche Perspektiven können und wollen wir ihnen bieten?

Sabine Prohaska

Das gesetzliche Renteneintrittsalter wird in den meisten EU-Ländern weiter steigen. Wann? Das ist aufgrund des demografischen Wandels nur eine Frage der Zeit. Die meisten Forscher gehen davon aus, dass sich die heute 50-Jährigen in Europa darauf einstellen müssen, bis zur Beendigung ihres 67. oder 68. Lebensjahres zu arbeiten. Vereinzelt werden – wie in Deutschland etwa durch Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble – sogar schon Rufe nach der Rente mit 70 laut.

Fünf Handlungsfelder

Die Unternehmen müssen also davon ausgehen, dass der Anteil älterer Mitarbeiter an ihrer Belegschaft steigt. Deshalb denken heute schon viele darüber nach, was dies für ihre Personalpolitik und -arbeit bedeutet. Und die Vorreiter unter ihnen versuchen bereits, ein integratives Generationenmanagement zu entwickeln und in ihrer Organisation zu etablieren. Dabei sehen sie unter anderem folgende fünf Handlungsfelder:

- die Arbeitsgestaltung,
- die Laufbahngestaltung,
- die betriebliche Gesundheitsförderung,
- die Weiterbildung,
- das Entlohnungs- sowie Gratifikations- und Anreizsystem.

Befragungen älterer Mitarbeiter zeigen, dass sie sich oft folgende Stärken zuschreiben:

- Präzision und Genauigkeit bei der Arbeit,
- Eigen-, Selbstständigkeit,
- hohe Arbeitsbereitschaft und Loyalität.

Als tendenzielle Schwächen nennen sie hingegen:

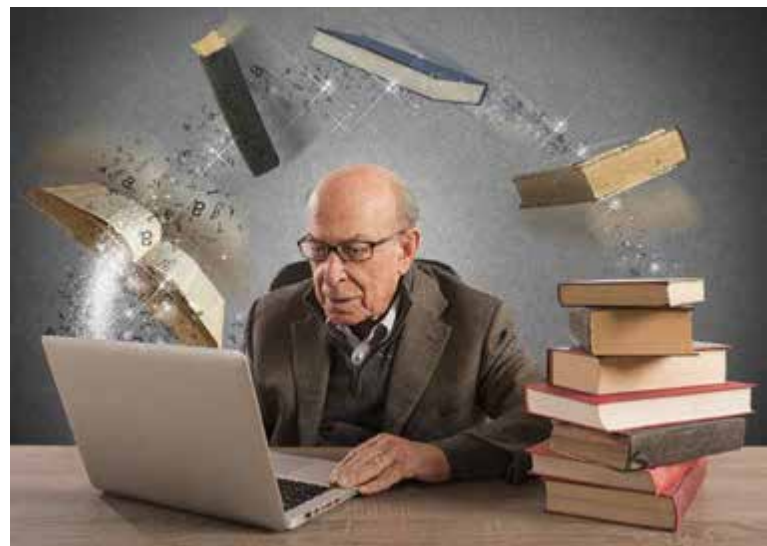
- geringere Innovationsfähigkeit und Kreativität sowie
- geringere Weiterbildungsbereitschaft.

Schleichende Dequalifizierung vermeiden

Gerade der Weiterbildungsbereitschaft kommt aber eine besondere Bedeutung beim Aufrechterhalten der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu. Hierfür gilt es, neben den Mitarbeitern auch die Unternehmen zu sensibilisieren; ebenso dafür,

die Weiterbildung langfristig zu planen – und zwar relativ früh, damit die Mitarbeiter auch im Alter 50 plus und 60 plus noch die benötigten Qualifikationen aufweisen.

Dies ist wichtig, weil sich die beruflichen Anforderungen im Zuge der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung immer schneller ändern. Deshalb kommt es im Verlauf des Berufslebens häufiger dazu, dass Qualifikationen entweder nicht mehr benötigt werden oder verkümmern, weil sie nicht mehr genutzt und weiterentwickelt werden. „Schleichende Dequalifizierung“ ist demzufolge ein Begriff, den man oft mit älteren Mitarbeitern in Verbindung bringt. Eine kontinuierliche bedarfsorientierte Qualifizierung im Sinne eines lebenslangen Lernens hilft, die (Lern-)Kompetenz der Mitarbeiter zu bewahren.



Generell gilt: Auch ältere Mitarbeiter sind lernfähig und -bereit. Sie lernen jedoch anders als ihre jüngeren Kollegen – unter anderem, weil sich die Lernpräferenzen im Laufe des Lebens ausdifferenzieren. Ältere Lerner müssen häufig auch anders motiviert und für Weiterbildung gewonnen werden – unter anderem, weil ihnen die Sinnhaftigkeit und Bedeutung des zu Lernenden sehr wichtig ist. Deshalb sollten die persönlich re-

Sexuelle Diskordanz: Ich will – Du nicht

Fernab von allem Pathologischen, von Sexualstörungen, von Gefährdungen und behandlungsbedürftigen sexuellen Problemen sind es für Erwachsene vor allem zwei Phänomene, die sie bewegen, ihnen Sorgen machen und die sie immer wieder irritieren. Das eine ist der Orgasmus bei Frauen und die Disharmonie zwischen Großhirn und Penis bei Männern, das Gespenst des sexuellen Versagens. Das andere ist die sexuelle Diskordanz, die Nichtübereinstimmung der sexuellen Bedürfnisse von Paaren.

Kurt Starke

Im Leben eines Paares gibt es Zeitabschnitte, in denen das sexuelle Verlangen übereinstimmt. Das ist zum einen das Stadium des ersten Verliebtsein und der Paarbildung: Man kann nicht genug voneinander bekommen. Dieses gefühlsüberschwemmte Stadium ist zwar qualitativ einmalig, aber doch in Varianten immer mal wieder erlebbar. Zum anderen kann es Phasen der Übersättigung geben: Beide haben momentan keinerlei Lust aufeinander. Zum dritten schließlich, wenn im Alter das sexuelle Verlangen bei beiden versiegt, kann sexuell Ruhe einziehen, ohne dass beide etwas vermissen. Für ein glückliches sexuelles Zusammensein ist Reziprozität die eindeutig beste Voraussetzung: Beide wollen, und das ist schon für sich genommen ein Glücksmoment. Was aber, wenn der eine will und der andere nicht?

Verhaltensvarianten

Eine Frau schrieb mir: „Manchmal kommt es vor, dass ich Lust auf Sex habe, mein Mann aber nicht. Wie soll ich mich verhalten? Darauf bestehen? Ihn in Ruhe lassen? Verführen? Beleidigt sein? Schimpfen?“

Tja, was soll sie tun? Schimpfen auf jeden Fall nicht. Das würde den armen Mann nicht aufschrecken, sondern verschrecken. Am Ende wären beide verärgert. Mit dem friedlichen Schlaf wäre es vorbei und mit dem Zusammenschlaf für längere Zeit auch.

In einer Untersuchung unter 30- bis 60-Jährigen haben wir gefragt:



„Was geschieht, wenn Sie mit X schlafen wollen, X aber nicht? Schlafen Sie dann miteinander?“ „Meistens doch“, sagen 14 Prozent der Befragten. Sie setzen also ihren eigenen Wunsch durch und schlafen mit dem Partner. Das sind nicht überwiegend Männer, sondern Frauen. Vielleicht weil sie ihrer Verführungskunst vertrauen oder weil sie einen gutmütigen Mann haben.

Meistens aber kommt es in einer solch heiklen Situation, in der das sexuelle Verlangen beider Partner nicht übereinstimmt, nicht zum Geschlechtsverkehr (86 Prozent). Vor allem sind es die Männer, die verzichten. Sie wollen keinerlei Druck ausüben und akzeptieren, dass das begehrte Weib gerade mal keine Lust hat.

Abgewiesenwerden ohne Folgen?

Freilich, weder für den Mann noch für die Frau ist es schön, sich abgewiesen zu fühlen. Vor allem wenn sich dies wiederholt, wächst die Frustration – die dann auch auf den anderen überspringen kann. Am Ende sind beide vergnatz und hilflos oder gar unglücklich. Erfahrene Paare haben gelernt, dass es gut ist, eine Pause einzulegen. Der Wollende wartet einfach eine Weile, vier Wochen, fünf Wochen, sechs Wochen, ruhig und schweigend, in der Hoffnung, dass der andere plötzlich auch will und die Initiative ergreift. Erfreulicherweise geht diese Hoffnung meistens in Erfüllung. In der Ruhephase hat sich dann wieder Spannung aufgebaut, auch Vorfremde und fantasievolles Vorausträumen und oft eine

Die literarische Konfliktanalyse

Buddenbrooks: Verfall einer Familie

Die *Buddenbrooks* ist eines der bekanntesten Werke von Thomas Mann und gilt als der erste deutschsprachige Gesellschaftsroman. Jochen Waibel analysiert verschiedene Auseinandersetzungen innerhalb der Familie Buddenbrook und erörtert, was zum Zerfall der Dynastie und zum Untergang des Familienunternehmens geführt hat. Am Beispiel des literarischen Stoffes zeigt er Herausforderungen auf, vor denen familiengeführte Firmen im Zuge des Generationenwechsels stehen können.

Jochen Waibel

„Mein Sohn, sey mit Lust bey den Geschäften am Tage, aber mache nur solche, dass wir bey Nacht ruhig schlafen können.“

Dieser Wahlspruch der Kaufleute soll auf Johann Siegmund Mann jr. (1797–1863) zurückgehen, den Begründer des Lübecker Zweigs der Familie Mann und Sohn des gleichnamigen Rostocker Kaufmanns und Gründers der Firma „Joh. Siegm. Mann, Commissions- und Speditionsgeschäfte“. Sein Enkel

Thomas Mann nahm diese historische Person als Vorbild für die Figur des Konsuls Johann Buddenbrook d. J. in seinem Roman *Buddenbrooks: Verfall einer Familie* (1901).

Thomas Mann (1875–1955) wurde im Jahr 1929 der Nobelpreis für Literatur verliehen. Den Preis erhielt er jedoch nicht für den 1924 erschienenen Bildungsroman *Der Zauberberg*, der heute als sein bedeutendstes Werk gilt. Die Komiteemitglieder sprachen sich vielmehr für Mann als Preisträger aus, „unter der Voraussetzung, dass die Auszeichnung sich auf



Das Buddenbrookhaus in der Mengstraße 4 in Lübeck, dem Stammhaus der Familie Mann.

Inschrift auf dem Bild:

„Dieses Haus diente seit 1289 als Wohn- und Geschäftshaus angesehenen Lübecker Kaufmannsfamilien. 1758 erhielt es durch Umbau seine jetzige Fassade. Die auch den Bombenangriff im Jahre 1942 überstand. 1957 neu erbaut. Von 1841–1891 gehörte dieses Haus der Familie Mann. In den *Buddenbrooks* setzte Thomas Mann der Familie und darüber hinaus dem Lübecker Kaufmannsstand ein bleibendes Denkmal.“

seine früheren Werke beziehen soll, vor allem auf den Roman Buddenbrooks (Asaid 2011).

Zeitliche und thematische Einordnung

Thomas Mann schrieb seinen Debütroman, ermutigt durch den Verleger Samuel Fischer (S. Fischer Verlag), zwischen 1896 und 1900. Er war damals gerade einmal Anfang zwanzig und befand sich selbst im Alter vieler zukünftiger Junioren und Unternehmensnachfolger. Umso außergewöhnlicher ist es, dass er auf Distanz zum familiären Miteinander ging und sich vielmehr mit der Historie seiner Familie im neuen Buddenbrooks-Kleide beschäftigte. Vor allem in seiner Heimatstadt Lübeck löste das Erscheinen seines Buches so manchen Konflikt aus. Der junge Schriftsteller sah sich mit dem Vorwurf konfrontiert, die Bürger der Stadt unerlaubt porträtiert zu haben. Mithilfe von zwei Entschlüsselungslisten soll damals sogar versucht worden sein, die Zuordnung der Romanhelden zu den lebenden Bürgern der Stadt zu ermöglichen. Thomas Mann verteidigte sich in seinem Essay *Bilse und ich* aus dem Jahr 1906:

„Fragt nicht immer, wer soll das sein. [...] Sagt nicht immer, das bin ich, das ist jener. Es sind nur Äußerungen des Künstlers gelegentlich Eurer. Stört nicht mit Klatsch und Schmähungen seine Freiheit.“

Der in elf Teile gegliederte Roman selbst beginnt mit einer Passage, in der sich höchste Aufregung widerspiegelt:

„Was ist das. – Was – ist das ...“
„Je, den Düwelook, c'est la question, ma très chère demoiselle!“

Der Leser wird in die plattdeutsche Welt der Hansestadt Lübeck hineinkatapultiert sowie in die Sprache des Bildungsbürgertums. Man hält etwas auf sich, spricht platt und französisch zugleich und ist so unnahbar, wie sich echte – geborene – Hanseaten gern geben. Deshalb wird auch heute noch unterschieden zwischen geborenen Bürgern und eben Quiddje, Reingeschmeckten bzw. Wahlbürgern. Hanseaten sind die Mitglieder der alten Familien, wie es die Familie Buddenbrook ist, ob in Lübeck, Hamburg oder in Brügge.

Komplexität der Familienverhältnisse

Zu Beginn des Romans werden die drei Generationen der Familie Buddenbrook vorgestellt. Es treten auf: das energische Familienoberhaupt Johann Buddenbrook d. Ä. sowie Gattin Antoinette; der Sohn der beiden, Johann Buddenbrook d. J., genannt Jean, nebst Gattin Elisabeth (Bethsy) sowie deren drei Kinder Thomas (9 Jahre alt), Antonie (Tony, 8) und Christian (7).

Johann Buddenbrook d. Ä. hat die Getreidegroßhandlung Buddenbrook von seinem Vater übernommen, dem Gründer des Familienunternehmens. Sohn Jean ist Teilhaber der Firma, ebenso geschäftstüchtig, vom Temperament der Bewahrer, zudem sich sehr fromm zeigend. Er ist auch der Erbauer der repräsentativen familiären Stadtvilla, die dem Status der Familie Ausdruck verleihen soll, aber letztendlich den Beginn des Verfalls der Familie markiert, den Wendepunkt des Romans. „Wenn das Haus fertig ist, so kommt der Tod“, orakelt er gegenüber seiner Schwester Tony.

Verfall einer Familie

Nach dem Bau der Familienvilla leidet Thomas Buddenbrook, inzwischen Patriarch des Familienunternehmens, unter einem Burn-out, ein schleichender Prozess des Verfalls beginnt. Jetzt ist klar, dass es Thomas Mann primär nicht um eine Familiensaga geht, sondern um die Präsentation des familiären Verfalls:

„Thomas Buddenbrooks Dasein war kein anderes mehr als das eines Schauspielers, eines solchen aber, dessen ganzes Leben bis auf die geringste und alltäglichste Kleinigkeit zu einer einzigen Produktion geworden ist, einer Produktion, die mit Ausnahme einiger weniger und kurzer Stunden des Alleinseins und der Abspannung beständig alle Kräfte in Anspruch nimmt und verzehrt. [...] Der gänzliche Mangel eines aufrichtig feurigen Interesses, das ihn in Anspruch genommen hätte, die Verarmung und Verödung seines Inneren – eine Verödung, so stark, daß sie sich fast unablässig als ein unbestimmt lastender Gram fühlbar machte – verbunden mit einer unerbittlichen inneren Verpflichtung und zähen Ent-



Vom Aufbruch in die neue Heimat – Phasen der Migration

In den Jahren 2015 und 2016 sind mehr als eine Million Flüchtlinge nach Deutschland eingereist. Mittlerweile sind die gebliebenen Migranten hier angekommen – und damit auch Konflikte, die in dem Wunsch begründet sind, in Deutschland eine neue Heimat zu finden. Doch was ist Heimat überhaupt? Wie schwer es ist, dies zu formulieren, erlebt auch Sosan Azad immer wieder.

Sosan Azad

„Heimat ist, wo man sich nicht erklären muss.“

(Johann Gottfried von Herder, Dichter und Kulturphilosoph, 1744–1803)

Stellt man mir die Frage, woher ich komme, lautet meine Antwort: aus Berlin-Neukölln. Irritierte Blicke sind die Folge, denn in Wirklichkeit möchten die Menschen wissen, wo ich geboren bin. Ich lebe seit mehr als 30 Jahren in Deutschland, mehr als mein halbes Leben, eine arrangierte Heirat meiner Eltern führte mich hierher.

Mittlerweile ist Deutschland meine Heimat geworden, denn Heimat ist, wo ich mich nicht erklären muss. Ich bin hier angekommen, doch ebenso wie für die Migranten heute, verlief dieses Ankommen in Phasen und brauchte Zeit. Nach einer Phase des Angepasstseins folgt eine Zeit, in der Werte und Menschen im neuen Kulturkreis kritisch beobachtet, mit der eigenen Ursprungskultur verglichen und bewertet werden. In Verbindung mit den eigenen Bedürfnissen entstehen Konflikte, die ungeeignet einen friedlichen Kontakt verhindern. Zu diesem Zeitpunkt ist Mediation sinnvoll, um ein verständnisvolles Miteinander zu erreichen, in dem sich Migranten wie Deutsche zu Hause fühlen können.

Die fünf Phasen der Migration

Der amerikanische Psychologe Carlos E. Sluzki (2001) hat ein Modell entwickelt, in dem der Migrationsprozess in seinen unterschiedlichen Phasen beschrieben wird. Der gesamte Ablauf wird dabei in fünf Schritte eingeteilt, die über einen längeren Zeitraum von Migranten durchlaufen werden:

1. Vorbereitungsphase
2. Migrationsakt
3. Überkompensierung
4. Dekompensation
5. Anpassung

Im Verlauf der fünften Phase kommt es optimalerweise zu einer Anpassung, die auf einem klaren und gesunden Umgang mit Herkunfts- und Aufnahmekultur beruht und den Migranten ein friedliches und integriertes Leben in Deutschland ermöglicht. Wird sie erreicht, können sich die Migranten in Deutschland beheimatet fühlen.

1. Vorbereitungsphase: die Reise wird geplant

Es gibt viele Gründe, warum Menschen sich entschließen, ihr Herkunftsland zu verlassen. Ob Rettung aus Lebensgefahr oder



Große Gefühle, großer Erfolg, großer Neid

Die Fußballer von RB Leipzig haben in ihrer Debüt-Saison die üblichen Verdächtigen aus Gelsenkirchen, Leverkusen, Gladbach und Wolfsburg leer und verbraucht aussehen lassen, in der Beletage feucht durchgewischt und bleibenden Eindruck hinterlassen. Die Roten Bullen 2016 / 2017 und ihr Weg in die Königsklasse. Immer am körperlichen und emotionalen Anschlag. Oder neudeutsch: on fire.

Guido Schäfer begibt sich auf Spurensuche.

Guido Schäfer

Nach dem entscheidenden 4:1 in Berlin drückt Coach Ralph Hasenhüttl (49) Tränen der Rührung. Auch Sportdirektor Ralf Rangnick (58) und Geschäftsführer Oliver Mintzlaff (41) haben an jenem historischen 6. Mai 2017 nah am Wasser gebaut.

Große Gefühle, großes Kino, großer Erfolg. Auch Neid, Missgunst, ja Hass.

Der etwas andere Verein ist oben angekommen, lässt keinen kalt. Zwischen grenzenloser Liebe und grenzenloser Abneigung ist kein Raum für emotionales Standgas. Während bei RB die Partynacht von Samstag auf Mittwoch erfunden wird und Korken knallen, kreist bei

den *11Freunden* sehr stilles Wasser. Das Fußball-Kulturmagazin hält RB für einen Querschläger der Evolution. Auch in der Dortmunder Chef-Etage ist die Laune nicht nur wegen der Diskussionen um Thomas Tuchel im Keller.

Doch wie ist die wilde Fahrt der jungen Wilden zu erklären?

Das Geheimnis des Erfolgs

Die von Rangnick erdachte und von Hasenhüttl umgesetzte Spielphilosophie der Balljagd thront über allem und jedem. RB raubt den Gegnern Zeit, Raum und Nerven.

Rangnick/Hasenhüttl haben das dazu passende Personal sorgfältig ausgewählt. Sportler, die nicht jede Trainingsübung hinterfragen. Gefestigte Charaktere, die sich vom ersten Gehaltsscheck eine Einbauküche und keinen Porsche kaufen. Männer, die sich als Lernende begreifen und jedes Bundesligaspiel als Geschenk. Emotionale Leader.

Von null auf hundert

Diego Demme ist ein Sinnbild für die Wahnsinnsaison der Aufsteiger. Der 25-jährige Mittelfeldspieler stand vor der Saison auf keiner Besetzungsliste, hat noch nie ein Tor geschossen, galt nicht mal als fester Bestandteil des 18er

Kaders, der an Wochenenden zu Leibesübungen ausrickt.

Mit RB Leipzig rechnet im Sommer 2016 auch keiner. Bundesliga-Urgestein Heribert Bruchhagen warnt gar vor einem Abstiegskampf.

Den hat er – mit dem siechenden Bundesliga-Dino HSV.

Demme kämpft sich in die Mannschaft, opfert auf dem Altar des Erfolges einen Schneidezahn und sagt nach der perfekten Qualifikation zur Champions League: „Ich habe keine Sekunde gezweifelt, dass wir es schaffen. Wir hatten keine Angst, waren vorm Spiel völlig klar und fokussiert.“ Emotional im Lot, der Mann. Und nicht nur er.

Mentalität und Emotionen

Schönwetter-Fußballer haben bei den Rasenballern keine Chance. Der RB-Fußball birgt Chancen und Risiken. Da braucht es Mentalitätsmonster. Spieler, die in schwierigen Momenten positiv bleiben. Die den inneren Schweinehund grüßen und sich in den nächsten Zweikampf stürzen. Spieler, die mehr machen als Dienst nach Vorschrift, die man nicht zur Jagd tragen muss.

Coach Hasenhüttl: „Ohne Mentalität und Emotionen geht im Fußball nichts.“



Abb. 1: RB-Coach Ralph Hasenhüttl mit Fans; Leipzig, 13. Mai 2017 (© GEPA pictures/Roger Petzsche).