

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

HUMOR

wirkt



Christian Wulff:
Zutrauen und Empathie

Bodo Wartke:
Ein guter Witz schafft Gemeinschaft

Gerhard Schwarz:
Führen mit Humor

„Humor ist, eine aufgebaute Erwartung ins Nichts fallen zu lassen.“

Immanuel Kant

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Welt, wir in Europa, in Österreich, Deutschland und der Schweiz sind gerade durch ein tiefes Tal gegangen. Wir wissen nicht, ob in einem überschaubaren Zeitraum nicht ein noch tieferes auf unserem Weg liegen wird. Die Landkarte für die Zukunft ist noch nicht gezeichnet. In anderen Kontexten sprechen wir von der VUCA-Welt. Sie ist volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig. Corona hat dies in vielerlei Hinsicht noch deutlicher gemacht. Die Covid-19-Pandemie und die von ihr ausgelöste Krise haben gerade Zentraleuropa in einer Stimmung angetroffen, die schier unbegrenztes Wachstum suggerierte. Damit ist es nun mit Sicherheit vorbei. Eine tiefe Rezession steht uns bevor!

Und dies vor dem Hintergrund, dass sich Konflikte in unseren Gesellschaften auch schon vor der Pandemie in einem hoch- eskalierten Zustand befanden. Es scheint so, als würden diese und andere Konflikte weiter eskalieren. Zwar wird allerorten darauf vertraut, dass „danach“ ein anderes Zusammenleben konstruiert werde, weil es doch so nicht weitergehen könne. Doch diese Ziele sind in vielerlei Hinsicht meist so diametral entgegengesetzt, dass ihre Umsetzung doch sehr fraglich scheint.

Ich wage die Hypothese, dass die Gesellschaft der Individualitäten – in Anlehnung an Luhmanns Gesellschaft der Individuen – in Abwesenheit des durch Covid-19 ausgeübten Disziplinierungszwangs nur schwer einen Konsens finden wird. Die Individualitäten könnten frei nach Pippi Langstrumpf handeln: „Ich bau mir die Welt, wie sie mir gefällt.“ Mit diesem Individualismus steht man sich allerdings oft selbst im Weg bzw. mit anderen im Konflikt. Vielleicht würde es helfen, wenn wir mehr über uns selbst und unsere Anmaßungen lachen könnten – und uns nicht über die anderen erheben, nicht über sie lachen. Dazu bedarf es wohl einer Änderung der Haltung in einen weniger eskalierten Zustand: Der andere, der eine andere Meinung hat als ich, ist nicht mein Feind. Der andere hat nur eine andere Meinung. Versuchen wir, den Humor, das Lachen, die Leichtigkeit, die Lebensfreude wiederzugewinnen. Das Leben war schon lange nicht mehr so ernst.

Bleiben Sie gesund, und behalten Sie Ihren Humor, sei er auch schwarz

Ihr *fnol Baik*

Die Mitglieder folgender Verbände lesen „Die Mediation“:



„Humor ist der Knopf, der verhindert,
dass uns der Kragen platzt.“
Joachim Ringelnatz



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth



INHALT

IMPULSE

- 6 | **Der politische Standpunkt**
Zutrauen und Empathie
Christian Wulff
- 8 | **Die wissenschaftliche Kolumne**
Was uns in Krisenzeiten mit Buntbarschen verbindet
Klaus Harnack
- 10 | **Leipziger Impulsgespräch**
„Komm, ins Offene, Freund!“
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Rudi Ballreich
- 15 | **Die Kolumne**
**Meditation in der Mediation: Reden wir miteinander –
und zwar besonnen!**
Jochen Waibel
- 16 | **Unsere Nachwuchsseite –**
neue Ideen und Konzepte für die Mediation

SCHWERPUNKT

- 18 | **Schwerpunkt: Humor**
- 19 | **Lachen ist die beste Medizin**
Dirk W. Eilert
- 24 | **Humor in Alltagsgesprächen: Die Kunst der Unterhaltung**
Helga Kotthoff
- 28 | **Führen mit Humor**
Gerhard Schwarz
- 32 | **Lachend zur (Selbst-)Erkenntnis –**
der Provokative Ansatz in der Konfliktbearbeitung
E. Noni Höfner
- 36 | **Humor in der Mediation: Wozu, wann und wie?**
Peter Schütz
- 38 | **„Ein guter Witz schafft Gemeinschaft“**
Bodo Wartke im Interview mit der *Mediation*
- 41 | **Anästhesie, Inkongruenz und dynamische Gegensätze**
Warum das Theater besonders komisch sein kann
Konrad Bach
- 46 | **Humor und Sexualität**
Kurt Starke

METHODIK

- 52 | **Laute Klage – stiller Sieg**
Professionalisierung der Mediation auf dem Siegeszug
Gernot Barth und Walter H. Letzel
- 54 | **Na geht doch ... –**
Eine kleine Problemologie
Mario H. Kraus

RECHT

- 60 | **Mediation in Zeiten von Covid-19 –**
online verhandeln und Verträge abschließen
Thomas Lapp
- 64 | **Anwälte und Notare als Mediatoren?**
Susann Barge-Marxen

WIRTSCHAFT

- 67 | **Führungskräfte in der Krise?!**
Barbara Liebermeister
- 70 | **Die Relationale Begleitung:**
ein Dialoginstrument für Führungskräfte
Sonja Radatz

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 74 | **In der Krise formiert sich der Markt neu**
Sabine Prohaska
- 76 | **Marketing für Berater**
Auftragslöcher stopfen als B2B-Berater
Bernhard Kuntz

FAMILIE

- 79 | **Die Liebe in den Zeiten von Corona**
Kurt Starke

KULTUR

- 82 | **Die literarische Konfliktanalyse**
Die Geschichte mit dem Hammer und
andere Wege zum (Un-)Glück
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

- 86 | **In fremden Kulturen unterwegs**
Estland
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 91 | **Rezension**
Humor ist, wenn man trotzdem lacht
Stephan Buchhester
- 92 | **Konflikte verstehen und bewältigen – in Theorie und Praxis**
Martina Scheinecker
- 93 | **Ein Berater sollte auch Mediator sein!**
Gernot Barth
- 94 | **Querbeet**
Was gibt es Neues?
- 95 | **Veranstaltungskalender**

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Lasst uns nach vorn blicken!
Susann Barge-Marxen

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



82

**DIE GESCHICHTE MIT DEM HAMMER
UND ANDERE WEGE ZUM (UN-)GLÜCK**

Der politische Standpunkt

Zutrauen und Empathie

Nationalismus und Autoritarismus haben in den letzten Jahren weltweit zugenommen – auch innerhalb der Europäischen Union. Populistische und nationalistische Lautsprecher gewannen verstärkt Zulauf. Der Umgang mit ihnen stellt unser demokratisches System vor große Herausforderungen. Die Corona-Krise hat nun vieles verändert – für den Moment. Durch verantwortungsvolles Agieren haben die Regierungen ihre Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit bewiesen und so verlorenes Vertrauen der Gesellschaft zurückgewonnen. Dieses gilt es auch nach der Krise zu erhalten und auszubauen – im offenen Diskurs mit den Bürgerinnen und Bürgern, der von Zutrauen und Empathie geprägt ist.

Christian Wulff

Der momentane Blick auf die Karte Europas mutet wie ein Blick in die Geschichte an. Aus dem Nichts sind Grenzen auferstanden, an manchen Orten wird mit einer Mischung aus Nationalismus und Autoritarismus agiert, die uns Sorge machen sollte. Wenn jetzt von vielen festgestellt wird, die Krise entzaubere die nationalistischen Vereinfacher, dann bildet das leider nicht das ganze Panorama ab: Viktor Orbán in Ungarn und die PiS in Polen nutzen die Krise dazu, die dortigen Gesellschaften weiter in eine Richtung umzubauen, die weder den Grundwerten der EU noch den Ideen eines demokratischen Rechtsstaates entspricht.

Wir sind auf Zusammenhalt und Zusammenarbeit aller angewiesen

Mit Blick auf Deutschland mag es in der Momentaufnahme tatsächlich so aussehen, als würden die Radikalen entzaubert: Deren Umfragewerte entwickeln sich erfreulicherweise abwärts. Insgesamt schaffen es Populisten und Rassisten der-

zeit kaum, in derselben furchtbaren Weise ihre Themen zu setzen, wie ihnen das in den letzten Jahren leider oft gelungen war. Derzeit können wir ja alle sehen, wie wir auf Zusammenhalt und Zusammenarbeit aller angewiesen sind, einschließlich der Mitbürgerinnen und Mitbürger mit Zuwanderungsgeschichte: im Gesundheitswesen, in der Pflege, im Einzelhandel, bei den Paketdiensten oder in der Landwirtschaft.

Aber nach der akuten Phase der Corona-Krise werden die Probleme zahlreich und groß sein – in allen Bereichen und vermutlich auch in den allermeisten Ländern weltweit. Und wie derzeit werden Nationalismus und Lautsprecher-Politik den Menschen keine tragbaren Lösungen bieten. Das wird aber nicht automatisch dazu führen, dass das derzeit wiedergewonnene Vertrauen in die Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit der Regierung bestehen bleibt.

Warum Vielfalt im Diskurs wichtig ist

Deshalb wird es zum einen darum gehen, möglichst gerechte und solidarische Lösungen für die Probleme zu finden. Zum anderen werden wir uns darauf besinnen müssen, dass unser Land im Besonderen davon lebt, dass Menschen auf allen Ebenen mittun und mitgestalten. Dass wir gerade in den letzten



Die wissenschaftliche Kolumne

Was uns in Krisenzeiten mit Buntbarschen verbindet

Informationen sind lebenswichtig, das gilt für Mensch und Tier gleichermaßen. Besonders in außergewöhnlichen Krisenzeiten sind seriöse und wissenschaftliche Antworten oftmals Mangelware. Dann tendieren wir dazu, die Ansprüche an unsere Informationen nach unten zu schrauben, unsere innere Qualitätskontrolle versagt. Doch Stress und Angst sind schlechte Ratgeber. Mit Ruhe und Besonnenheit kommt man weiter.

Klaus Harnack

„So viel Wissen über unser Nichtwissen gab es noch nie“

Jürgen Habermas (2020)

Wenn Reize ausbleiben

Fällt der Name Konrad Lorenz, denken die meisten unmittelbar an Graugänse. Zu Recht, aber wie sieht es mit Buntbarschen aus oder genauer gesagt mit dem Verhalten des männlichen Vertreters der Gattung *Astatotilapia*? Die Geschichte in aller Kürze:

Konfrontiert man ein *Astatotilapia*-Männchen mit einer Attrappe eines männlichen Artgenossen, wird es beginnen, diese Attrappe zu attackieren. Wiederholt man diesen Versuch am nächsten Tag, wird der Barsch wieder im gleichen Maße über die Attrappe herfallen. Die Nachbildung dient hierbei als auslösender Reiz für sein Kampfverhalten. Soweit alles erwartbar. Interessant wird die Geschichte, wenn man dem Fisch die Buntbarschattrappe mehrere Tage vorenthält. Nun beginnt der Fisch den auslösenden Reiz immer stärker und aktiver zu suchen, und da der ursprüngliche Reiz ausbleibt, beginnt er über das vorherige „normale“ Maß hinaus, sich die auslösenden Reize gewissermaßen einzubilden, und reagiert auf völlig unpassende Reize mit Kampfhandlungen. Er attackiert nun auch Steine, Pflanzen, Stöcke etc. – Dinge, die sich in seiner unmittelbaren Umwelt befinden und die vorher nicht als Reizanlässe fungierten.

Dieses Ansprechen auf unangemessene und unpassende Reize erklärte Lorenz mit der Instinkttheorie, für die er unter anderem zusammen mit Karl von Frisch und Nikolaas Tinbergen 1973 den Nobelpreis für Medizin erhielt. Im Kern macht er das Appetenzverhalten des Fisches für die aktive und scheinbar unpassende Suche nach auslösenden Reizen verantwortlich. Dieses Suchen nach Schlüsselreizen ist demnach ein Zusammenspiel zwischen einer zeitlichen und einer qualitativen

Komponente. Mit voranschreitender Zeit zwischen den Reizen sinkt die „interne Qualitätskontrolle“ für diese Schlüsselreize (Lorenz 1978).

Von der Tier- in die Menschenwelt

Auch wenn es nicht der gängigen Praxis entspricht, jenseits von sexueller Appetenz bei Menschen überhaupt von Appetenzverhalten zu sprechen, substituieren wir nun den Buntbarsch durch einen Menschen und tauschen den Instinkt des Fisches,



Bildquelle: stock.adobe.com/Corona Borealis Studio

Leipziger Impulsgespräch

„Komm, ins Offene, Freund!“

Wer kreativ ist, wird Künstler. Wer andere gut anleiten kann, wird – zum Beispiel – Trainer und Berater. Rudi Ballreich vereint beide Professionen. Er hat für sich eine Möglichkeit gefunden, Organisationsentwicklung und Transformationsprozesse kreativ zu begleiten. Im Gespräch mit Herausgeber Gernot Barth erzählt Rudi Ballreich von wichtigen Stationen seines abwechslungsreichen Lebens und gibt Einblicke in Themen, die ihm persönlich am Herzen liegen. Ein Gespräch über den Kern der Mediation, die Bedeutung von Kreativität im Umgang mit Konflikten und die Chancen, die sich aus der Corona-Krise für die Gesellschaft ergeben.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Rudi Ballreich

Gernot Barth: Rudi, Du hast eine bewegte Vergangenheit – wie bist Du vom Theater zur Beratertätigkeit gekommen?

Rudi Ballreich: Ich habe eine Schauspielausbildung gemacht, dann Theologie studiert und war anschließend 14 Jahre Lehrer und Mitwirkender in der Schulleitung einer Waldorfschule. In dieser Zeit habe ich auch einen Zirkus gegründet und geleitet, Zirkustheater, Artistik und Akrobatik unterrichtet. In diesem Zusammenhang habe ich jedes Jahr große Veranstaltungen im Zirkuszelt organisiert, auch einen Live-Auftritt im Fernsehen und eine Zirkus-Tournee nach Norwegen.

Die Beratertätigkeit war ein Aufbruch in ein neues Land.

Ich komme ja selbst auch aus der Pädagogik, habe Lehramt studiert und war 20 Jahre an einer Universität beschäftigt. Was hat Dich dazu gebracht, den Lehrerberuf aufzugeben und Dich stattdessen einer beratenden Tätigkeit zu widmen?

Ich war Vollblutlehrer und mit großem Engagement bei der Sache. Die Entwicklung der Kinder lag mir am Herzen, aber auch die Arbeit mit den Eltern und die Arbeit mit den Kollegen in der selbstverwalteten Schule. An einer Waldorfschule kann man wunderbar kreativ sein und eigene Ideen und Impulse umsetzen – allerdings verdient man als Waldorflehrer leider nicht so viel. Deshalb habe ich die Möglichkeit wahrgenommen, neben meiner Lehrtätigkeit in einem Stuttgarter Bildungswerk Kurse für Erwachsene zu geben. Dort habe ich Themen gewählt, die mich selbst interessiert haben, zum Beispiel Rhetorik, Kommunikation und Konfliktmanagement. Dabei habe ich gemerkt, dass mir auch die Arbeit mit Erwachsenen viel Freude bereitet.

Als Unterstützung für meine Tätigkeiten in der Schulleitung habe ich mich im Rahmen von Weiterbildungen mit Gesprächsführung und Organisationsentwicklung beschäftigt. Eigentlich hatte ich drei volle Jobs: die pädagogische Arbeit mit den Kindern, die Mitwirkung in der Schulleitung und die Leitung des Circus Calibrastra, bei dem nach einigen Jahren über 100 Kinder und Jugendliche und einige Profiartisten als Trainer mitwirkten. Irgendwann hatte ich aber das Gefühl, dass noch andere Themen in meinem Leben auf mich warten. Ich habe eine Ausbildung zum Gestalttherapeuten absolviert und mich 1994 selbstständig gemacht. Es war ein Aufbruch in ein neues Land!

Die Kraft zu Veränderungen in Organisationen entsteht, wenn die Zukunftsbilder inspirieren.

Zunächst stand bei meiner neuen Arbeit die Psychotherapie im Vordergrund, aber im Laufe der Jahre fokussierte ich mich auf Organisationsberatung und Management-Training. Ziemlich schnell war ich dann auch für große Firmen tätig, beispielsweise für Siemens und Bosch. Das lief sozusagen fast von selbst.

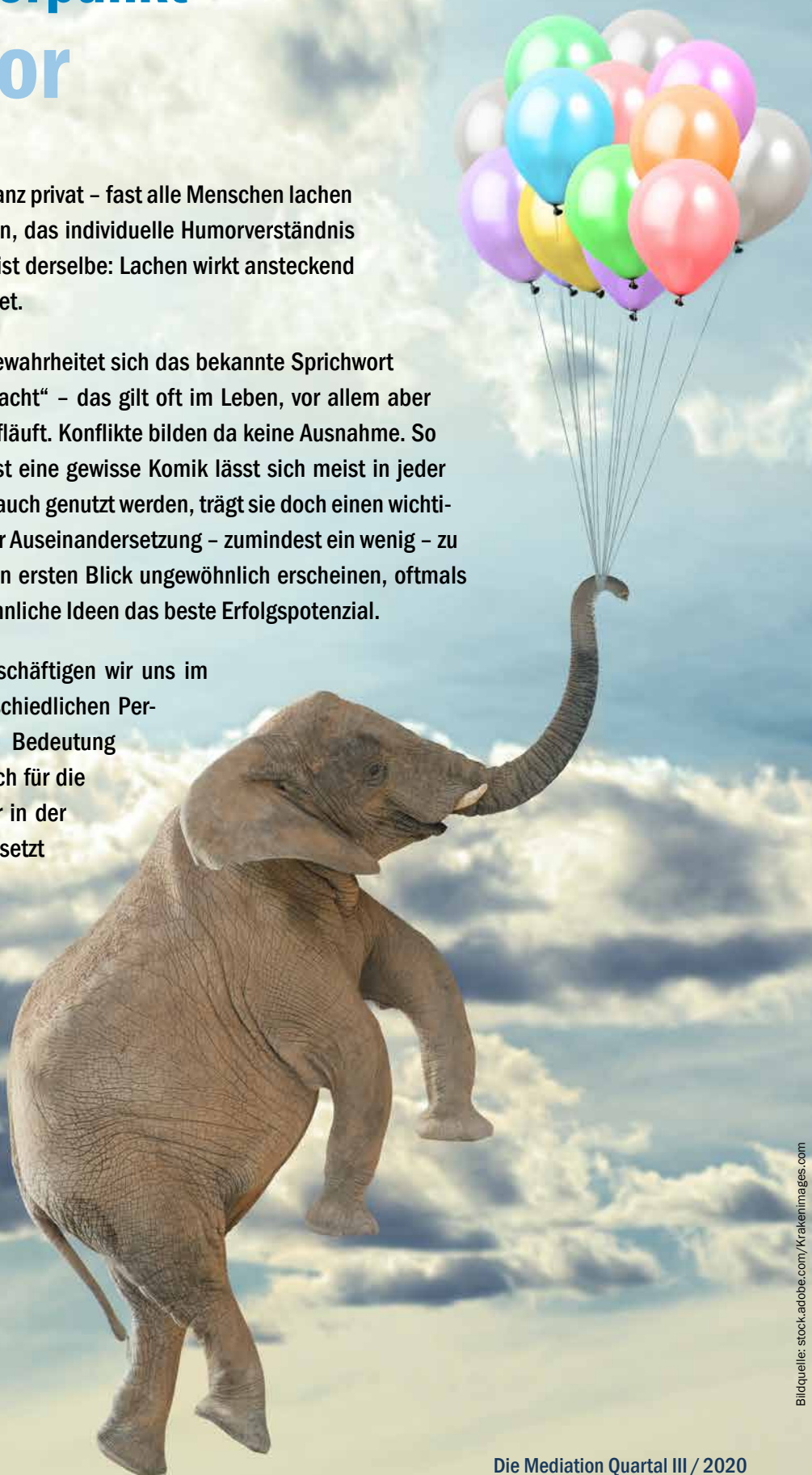


– Schwerpunkt – Humor

Ob im Alltag, bei der Arbeit oder ganz privat – fast alle Menschen lachen gern. Die Anlässe sind verschieden, das individuelle Humorverständnis ebenso – der Effekt ist jedoch meist derselbe: Lachen wirkt ansteckend und gemeinsames Lachen verbindet.

Besonders in Krisensituationen bewahrheitet sich das bekannte Sprichwort „Humor ist, wenn man trotzdem lacht“ – das gilt oft im Leben, vor allem aber dann, wenn etwas so richtig schief läuft. Konflikte bilden da keine Ausnahme. So ernst die Lage auch ist: Zumindest eine gewisse Komik lässt sich meist in jeder Situation finden. Und diese sollte auch genutzt werden, trägt sie doch einen wichtigen Teil dazu bei, jegliche Form der Auseinandersetzung – zumindest ein wenig – zu entschärfen. Der Weg mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, oftmals bergen aber vor allem außergewöhnliche Ideen das beste Erfolgspotenzial.

In unserer aktuellen Ausgabe beschäftigen wir uns im Schwerpunkt „Humor“ aus unterschiedlichen Perspektiven mit der Frage, welche Bedeutung Komik für den Einzelnen, aber auch für die Gemeinschaft hat und wie Humor in der Konfliktbearbeitung gezielt eingesetzt werden kann.



Lachen ist die beste Medizin

Warum Humor eine wichtige Ressource für die Konfliktlösung ist

Worin liegt das Geheimnis funktionierender sozialer Beziehungen und welche Bedeutung kommt dabei dem Humor zu? Kann er dabei helfen, Konfliktsituationen auf leichte Art aufzulösen? Gibt es so etwas wie positiven und negativen Humor? Wie verhindert man, dass Humor Beziehungen zerstört? Unser Autor nimmt die unterschiedlichen Formen von Lachen und Humor unter die Lupe und beschreibt die Interaktionsmuster sozialer Beziehungen.

Dirk W. Eilert

Michael und Markus schauten sich finster an. Eigentlich verstanden sie sich gut. Als sie vor zehn Jahren gemeinsam ihr Restaurant gründeten, waren sie voller Begeisterung und Leidenschaft. Sie verband eine tiefe, langjährige Freundschaft. Doch diese wurde jetzt auf eine harte Probe gestellt. Wie sollten sie angesichts der Corona-Krise reagieren? An der Frage, ob sie einen Teil ihrer Mitarbeiter entlassen sollen, entfachte sich ein explosiver Konflikt. „Dir sind nur die Zahlen wichtig“, fauchte Michael. „Wie sollen wir sonst überleben?“, erwiderte Markus mit provokantem Unterton. „Wir könnten ja als Waldorf und Statler in der Muppet-Show auftreten“, scherzte Michael. Jetzt musste Markus lachen. – Dieser Moment war ein entscheidender Wendepunkt in dem Konflikt zwischen den beiden Unternehmern, den ich im April dieses Jahres mediierte. Wahrscheinlich kennen Sie solche Situationen auch aus Ihrem Alltag, in der Rolle als Mediator oder privat. In der Forschung werden solche Handlungen als Reparaturversuche bezeichnet. Hier spielt Humor meist eine tragende Rolle. Und die Forschung zeigt, dass Humor eine Konfliktlösung nicht nur in Gang bringen, sondern ebenso beschleunigen kann (Norrick / Spitz 2008).

Unterschiedliche Arten von Humor und was sie über die Persönlichkeit verraten

Humor ist dabei allerdings nicht gleich Humor. Nicht jede Form von Humor ist heilsam für einen Konflikt. Die Forschung unterscheidet vier verschiedene Humorformen, die auf unterschiedliche Weise unser Wohlbefinden und unsere Beziehungen positiv wie negativ beeinflussen können – und die unterschiedlich mit der Persönlichkeit eines Menschen zusammenhängen (Martin et al. 2003; Vernon et al. 2008).

Die zwei positiven Formen geteilter Humor und selbststärkender Humor zeigen sich insbesondere bei Menschen, deren Persönlichkeit durch eine hohe Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen sowie ein positives Selbstwertgefühl geprägt ist. Wobei selbststärkender Humor zusätzlich negativ mit emotionaler Instabilität zusammenhängt. Unter geteiltem Humor verstehen wir die Tendenz einer Person, Witze zu erzählen, lustige Anekdoten zu teilen und mit anderen zu lachen. Vor allem diese Form kann im positiven Sinne zur Lösung eines Konfliktes beitragen. Selbststärkender Humor hilft uns hingegen, mit Frohsinn auf die Widrigkeiten des Lebens zu reagieren – er kennzeichnet die Fähigkeit, Humor im Umgang mit den Herausforderungen des Alltags zu zeigen.

Die erste der beiden negativen Humorformen, der aggressive Humor, hängt hingegen eng mit Sarkasmus und der Tendenz zusammen, sich in verletzender Art über andere lustig zu machen. Diese Form korreliert negativ mit den Persönlichkeitseigenschaften Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Selbstschadender Humor, als zweite negative Form, bezieht sich darauf, dass die Person übermäßig dazu neigt, sich selbst lächerlich zu machen. Dies entspricht dem typischen Bild des „Klassenclowns“ und hängt eng mit emotionaler Instabilität und einem niedrigen Selbstwertgefühl zusammen.



Humor in Alltagsgesprächen: Die Kunst der Unterhaltung

Frotzeln und andere Schrägheiten

Der Unterhaltungsfaktor spielt neben dem Austausch über Neuigkeiten und Meinungen bei der Kommunikation im Alltag eine große Rolle. Deutlich wird dies beispielsweise anhand sonntäglicher Kaffeetrink-Rituale in der Familie oder beim Abendessen in der Wohngemeinschaft. Die Arbeit an der guten Stimmung ist geradezu ein Kennzeichen eines sozialen Verbundes, in dem die Leute „miteinander können“. Cliques, Familien, Sportvereine, ja auch Abteilungen in der Firma gestalten ihr Miteinander mitunter so, dass komische Begebenheiten entstehen und man zusammen lacht.

Helga Kotthoff

*„Der Humor ist keine Gabe des Geistes,
er ist eine Gabe des Herzens“,*

schreibt Ludwig Börne in seiner Denkrede für Jean Paul (1825). Zumindest ist er auch eine Gabe des Herzens, also der Beziehungsorientierung. Wir können alle Sprechhandlungen humoristisch verpacken und verändern sie damit.

Evident ist das beispielsweise bei Kritik. Es liegen Welten dazwischen, ob ich der Tante geradeheraus sage, ihr Hund sei zu dick, weil sie ihm zu viel zustecke, oder ob ich den Hund selbst frage, die wievielte Schlankheitskur er abgebrochen hat. Im letzten Fall lacht die Tante vermutlich mit, merkt aber auch, dass ich ihren Hund zu dick finde. Der Chef kann dem Mitarbeiter sagen, dass er zur Sitzung zu spät kommt oder, dass ein einsamer Stuhl im Sitzungszimmer noch eine Aufgabe sucht.

Immer sind humoristische Bemerkungen fantasievoller und leichter anzunehmen. Sie schwächen die Kritik ab. Das kann funktional sein, ist es aber nicht immer. Wenn deutliche Kritik angesagt ist, entspricht dem eher die ernsthafte Modalität. Wenn ich als Untergebene die Chefin zu etwas bringen möchte, wenn ich beispielsweise meine, sie sollte eine bestimmte Präsentation selbst übernehmen, kann ich sie fragen, ob sie nicht ganz scharf darauf sei, ihr neues Notebook vorzuführen. Damit ist der Vorschlag im Raum, aber mit einer großen Bandbreite an Ablehnungsmöglichkeiten für die Chefin. Humor prägt nicht nur den einzelnen Äußerungsakt, sondern die Interaktion.

Frotzeln unter Familienmitgliedern und Freunden

Frotzeln, dieser Humor mit Biss, zeigt zunächst, dass wir uns alle gegenseitig beobachten und einen Umgang mit sozialen Differenzen finden wollen (sofern wir es gut miteinander meinen). Diese verlaufen in Cliques und Familien entlang von Vorlieben, Verhaltens- und Denkweisen. Da hat etwa das Forschungsteam von der Uni (Studie zu Familieninteraktionen) die Kamera aufgebaut und filmt schon, als die Tochter die Mutter fragt: „Benutzen wir heute zwei Gabeln, weil wir im Fernsehen kommen?“

Die Tochter spießt auf, dass die Mutter sich vor den Uni-Leuten vornehm gibt. Die Familie tritt außerdem nicht im Fernsehen auf. Frotzeln enthält immer eine Angriffskomponente, aber oft auch ein leicht inadäquates und zuspitzendes Element (Kamera mit Fernsehen gleichsetzen). Vater und Tochter lachen laut und die geneckte Mutter rechtfertigt sich zunächst („Es gibt zuerst einen Räucherfisch“), dann lacht sie auch. Solche Doppelreaktionen sind typisch für mit Humor Gebissene.

Ich habe in meiner über viele Jahre entstandenen Gesprächssammlung von geselligen Runden unter guten Freunden viele, sehr witzige Frotzelszenen (Kotthoff 1998). Es ist dabei immer gute Beobachtung im Spiel, aber es bleibt trotzdem ein gewagter Akt. Zum Beispiel zieht eine Runde von Wiener Studenten ihre Gastgeberin auf, weil sie nicht „in einer Vinothek à la Gault Millau“ gewesen sei. Sprich: Der Wein, den diese ihren Kollegen vorgesetzt hat, wird von Letzteren als zu billig entlarvt (was potenziell sehr heikel ist). Noch dazu hängt an der Flasche noch das „Pickerl“, das Etikett mit dem Preis. Man rät ihr: „Ja, Lilo, da hättest aber an Einser davor schreiben können.“



Führen mit Humor

Konflikte durch Lachen aufzulösen ist eine sehr gute Strategie – das gilt gerade auch für Führungskräfte. Wird doch auf diese Weise Augenhöhe hergestellt, die letztlich für Akzeptanz sorgt. Im richtigen Moment die passende humorvolle Pointe zu setzen ist allerdings nicht leicht und will gelernt sein. Damit der Humor auch die gewünschte Wirkung erzielt, kommt es auf die richtige Dosis an. Dazu braucht es Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Wie man humorvoll intervenieren kann, lässt sich durchaus erlernen.

Gerhard Schwarz

Gelacht wird in Unternehmen häufig: Meist lachen die Mitarbeiter über die Vorgesetzten („Unser Chef ist ein Wunderkind, der war mit sechs Jahren schon so gescheit wie heute.“) oder miteinander („Seit wann arbeiten Sie hier?“ – „Seit man mir mit Kündigung gedroht hat.“) oder übereinander („Ohne Nörgler wäre das Leben nur halb so schön.“). Die Frage ist nur: Geschieht das Lachen hinter dem Rücken oder lacht man gemeinsam?

Humor wirkt immer

Im Jahr 2000 hat die UNO den Weltlachtag proklamiert. In der Begründung hieß es, dass das Lachen, das bis dahin eher destruktiv wahrgenommen wurde, durchaus konstruktive Funktion hat. Dabei wurden sechs Definitionen des Lachens erstellt:

- Lachen macht gesund.
(Der Beweis: Clowndoctors haben viel Erfolg.)
- Lachen macht schön und erotisch.
(Auf Bildern sehen Lachende fünf bis zehn Jahre jünger aus.)
- Lachen macht selbstsicher.
(Man fühlt sich wohl in seiner Haut.)
- Lachen macht erfolgreich.
(Wer die Lacher auf seiner Seite hat, ist der Sieger.)
- Lachen verschafft Ansehen und Einfluss.
- Lachen löst Konflikte.

Speziell dieser letzte Punkt ist für Führungssituationen sehr wichtig. Konflikte zu managen gehört zu den schwierigsten Führungsaufgaben. Da Führung heute nicht mehr als Diktat in einer Hierarchie aufgefasst werden kann, sondern immer mehr zur Interventionsaufgabe in einem Sozialgebilde wird, braucht man dafür auch die nötigen Instrumente. Humor ist davon eines der wichtigsten. Wenn es gelingt, in einem Konflikt beide Seiten zum Lachen zu bringen, hat man schon gewonnen.



Allerdings sind die verschiedenen Formen des Humors dafür unterschiedlich geeignet. In bestimmten Situationen kann Lachen auch zu einer Waffe werden. Lachen wirkt immer – allerdings nicht immer in die gewünschte Richtung.

Formen des Humors

Ich bin im Laufe der Zeit drauf gekommen, dass es bei den verschiedenen Formen des Humors eine Reihenfolge der Wirksamkeit gibt. Das Spektrum reicht von relativ harmlosen Formen wie etwa der Ironie über den Sarkasmus bis hin zum Zynismus. Je nach Art und Problematik der Konfliktsituation wählt man die geringere oder stärkere Dosis.

Ironie ist eine Art von Understatement. Ich erinnere mich an eine Situation, als ich einmal als Skilehrer mit einer Gruppe von Schülern vom Skikurs in den Alpen nach Wien zurückfahren wollte. Unser Anschlusszug in Attnang-Puchheim war bereits abgefahren und wir standen um die Mittagszeit auf dem Bahnhof. Ich fragte den Stationsvorsteher, der vorbeiging: „Wann bitte geht der nächste Zug nach Wien?“ Der Mann ant-

Lachend zur (Selbst-)Erkenntnis – der Provokative Ansatz in der Konfliktbearbeitung

Glaubenssätze sind sehr wirkmächtig. Sie beeinflussen meist unbewusst unser Denken und Handeln, und nicht selten stehen sie uns im Weg, wenn es gilt, notwendige Verhaltensänderungen einzuleiten. Ein Konzept zur Auflösung negativer Glaubenssätze, das in der Provokativen Konfliktbearbeitung erfolgreich angewandt wird, ist die humorvolle Konfrontation des Klienten mit seinen Dämonen. Das Lachen über sich selbst weist ihm in einer verfahrenen Situation den Weg zu eigenen Lösungen.

E. Noni Höfner

Bei Konflikten geht es im Kern um den Widerstreit zwischen verschiedenen Sichtweisen und Glaubenssätzen. Das gilt sowohl für Konflikte zwischen verschiedenen Menschen als auch für Konflikte, die im eigenen Inneren ausgetragen werden. Soll ich zum Beispiel bei meinem Ehemann bleiben oder ihn verlassen? Für beides gibt es gute Gründe: Er ist der Vater meiner Kinder und ich liebe ihn auch noch, aber seine negative Weltsicht und seine Untätigkeit gehen mir inzwischen unendlich auf die Nerven. Man steckt fest und mal neigt sich die Waage zur einen, mal zu anderen Seite.

Wie kann ich die Gegenseite, diese uneinsichtigen Schwachköpfe, dazu bringen, ihre starre Haltung aufzugeben?

In der Mediation geht es um Konflikte zwischen Menschen und Menschengruppen, bei denen jede Partei sich im Recht fühlt und dazu jede Menge Fakten anführt, die das untermauern sollen. Die Parteien haben dabei die Grundhaltung: Wie kann ich die Gegenseite, diese uneinsichtigen Schwachköpfe, dazu bringen, ihre starre Haltung aufzugeben? Kommt man zu keinem brauchbaren Ergebnis, beauftragt man einen Experten, der den Wirrwarr aufdröseln und einer salomonischen Lösung zuführen soll.

Der Amerikaner Frank Farrelly (1931–2013; Begründer der Provokativen Therapie) entdeckte bereits in den Sechzigerjahren des vorigen Jahrhunderts, dass gezielte Provokationen und damit einhergehend das Lachen über die eigenen inneren

Fallen zu erstaunlichen Kehrtwendungen führen können. Er arbeitete damals in einer psychiatrischen Klinik als Mitarbeiter von Carl Rogers (1902–1987; Begründer der Gesprächs-therapie, Clientcentered Therapy) vornehmlich mit Patienten* aus den geschlossenen Abteilungen, also mit sehr schwer gestörten Menschen, bei denen praktisch keine Zukunft außerhalb der Psychiatrie gesehen wurde. Man nahm ihnen alle Verantwortung ab, eigenständige Entscheidungen wurden ihnen weder zugemutet noch zugetraut. Farrelly forderte gezielt ihren Widerstand gegen die eigene Selbstsabotage heraus und brachte sie dazu, über sich und die eigenen Absurditäten zu lachen. Dadurch gewannen sie neuen inneren Freiraum, der bei manchen Patienten dazu führte, dass sie nicht nur die geschlossene Abteilung, sondern auch die Klinik verlassen und ein eigenständiges, selbstverantwortliches Leben führen konnten. Trotz der erstaunlichen Erfolge seiner Behandlungen wurde Farrelly häufig vorgehalten, seine Ergebnisse seien zwar beachtlich, aber seine Vorgehensweise unmöglich. Das wirft ein interessantes Licht auf die Sichtweise der akademischen Fachwelt.



„Warten Sie, ich bin IHR Therapeut? Ich dachte, Sie seien MEIN Therapeut.“

Humor in der Mediation: Wozu, wann und wie?

Wer als Mediator erfolgreich sein will, sollte nicht nur die Grundprinzipien der Mediation anwenden, sondern manchmal auch zu ungewöhnlichen Mitteln greifen. Humor kann einen großen Beitrag dazu leisten, festgefahrene Konflikte und Situationen aufzubrechen. Auf diese Weise werden Medianten befähigt, ihren Blick wieder auf das große Ganze zu lenken. Was gilt es beim Umgang mit Humor in der Mediation zu beachten und welche Techniken können hilfreich sein?

Peter Schütz

Eine gebildete, promovierte Managerin im Alter von 42 Jahren und ihr sportlich fitter, intelligenter 45-jähriger Mann, ein promovierter Maschinenbauer, sind finanziell gut gestellt und wollen nach 15 Jahren Ehe eine Scheidungsmediation in Anspruch nehmen. Gemeinsam haben sie eine neunjährige Tochter, einen siebenjährigen Sohn, eine große Stadtwohnung und ein schönes Landhaus.

Durchgeführt wird die Mediation von zwei erfahrenen Mediatoren, die seit vielen Jahren zusammenarbeiten – sie ist Anwältin, er Psychotherapeut. Die Vorgespräche sind geführt, die Mediationsvereinbarung ist unterschrieben. Beim Vorgespräch wird den Mediatoren unter anderem klar, dass beide Medianten eine deutliche Neigung zur Selbstdarstellung haben.

Angespannte Situationen durch Humor entschärfen

Am Ende der fünften Sitzung – hinsichtlich Kinderbesuchsrechten, Wohnrechten, Eigentum, Hund und Katze ist fast alles gelöst – stockt plötzlich das Gespräch. Es hakt an der Aufteilung der Guppys und anderer Nanofische im Aquarium. Die Medianten ignorieren wechselseitige, durchaus praktische Lösungsideen und werden zunehmend trotzig und bockig.

Da fragt die Mediatorin schelmisch und stirnrunzelnd ihren Partner: „Du meinst, das wäre wirklich eine Chance?“ Darauf er, verschmitzt lächelnd: „Ja, könnte gut gehen. Vielleicht sollten wir sie fragen.“ Die Musterunterbrechung der Mediatoren bringt beide Medianten fast zeitgleich dazu, zu fragen: „Was wollen Sie von uns wissen?“ Der Mediator, freundlich: „Wir schreiben gerade ein Drehbuch für eine Komödie über absurde Konflikte.“ Die Mediatorin lächelnd: „Würden Sie uns dabei helfen?“

Der Zustandswechsel beider Medianten ist nonverbal sichtbar, erfolgt rasch und endet mit beiderseitigem Lachen und Kopfschütteln. Den Medianten wird die Absurdität ihrer Situation klar. Die schön und präzise auf Flipchart gezeichneten Themen erhalten eine andere Perspektive. Nach zwei weiteren Sitzungen ist die Mediation mit sehr produktivem Ergebnis abgeschlossen.

Das Wesen der Mediation um humoristische Züge erweitern

Es hätte auch ganz anders kommen können. Hätte man die „Show-Business“-Vorliebe der Medianten nicht genutzt



„Ein guter Witz schafft Gemeinschaft“

Darf man Witze über Corona machen? Sind die Briten tatsächlich lustiger als die Deutschen? Und welche Wirkungen lassen sich erzielen, wenn man die Menschen zum Lachen bringt? – Diese und weitere Fragen zum Thema Humor stellten wir dem bekannten Kabarettisten Bodo Wartke. Seine Antworten offenbaren seine empathische Sicht auf alles Menschliche und bieten zugleich einen Einblick in seine Arbeitspraxis.

Bodo Wartke im Interview mit der *Mediation*

Die Mediation: Herr Wartke, was macht für Sie einen guten Witz aus?

Bodo Wartke: Ein guter Witz schafft Gemeinschaft. Er geschieht nicht auf Kosten anderer, sondern holt alle mit ins Boot.

Nichts ist so schön und gleichzeitig so schwer, wie Menschen zum Lachen zu bringen. Sie sind ein gefragter Kabarettist, Ihre Bühnenprogramme sprechen ein breites Publikum an. Sehen Sie in Ihrer Gabe auch eine Aufgabe?

Es ist zumindest schön, wenn es gelingt, durch eine humorvolle Sicht auf die Dinge für ein wenig Entspannung zu sorgen – bei meinem Publikum wie auch bei mir selbst.

Humor macht das Schwere leichter erträglich.

Wofür brauchen wir Humor und Komik? Welche Bedeutung haben sie für uns Menschen, aber auch für die Gesellschaft als Ganze?

Humor macht das Schwere leichter erträglich. Und die Fähigkeit über sich selbst lachen zu können ist vermutlich die beste Therapie.

Das Humorverständnis unterscheidet sich je nach kulturellem Hintergrund zum Teil stark: zwischen den Ländern und Regionen, auch zwischen den Geschlechtern. Haben Sie selbst mit diesem Phänomen Erfahrungen gemacht?

Humor ist meiner Meinung nach nicht durch Landesgrenzen oder Geschlechter determiniert. Sondern durch den Erfahrungsschatz, den man teilt. Eine Parodie zum Beispiel kann ich erst dann richtig lustig finden, wenn ich diejenige Person, die parodiert wird, auch kenne.

Britischer Humor gilt als besonders feinsinnig, aber auch schwarz. Demgegenüber ist die deutsche Humorlosigkeit außerhalb unserer Landesgrenzen legendär. Ist Ihrer Meinung nach etwas dran an derartigen Klischees?



Anästhesie, Inkongruenz und dynamische Gegensätze

Warum das Theater besonders komisch sein kann

Das Theater ist ein Ort, an dem schon immer viel gelacht wurde. Die Anwesenheit anderer Zuschauer und die grundsätzliche Spielsituation, in der sich Akteure und Publikum befinden, verstärken die Komik des Bühnengeschehens. Darüber hinaus schafft das Theater einen Rahmen der Anästhesie im Ästhetischen, inkongruenter Verbindungen und dynamischer Gegensätze, welcher der Kern alles Komischen ist. Hiervon ausgehend beschreibt der Beitrag die grundsätzliche Verwandtschaft von Theater und Komik.

Konrad Bach

Die Begriffe „Komik“ und „komisch“ verweisen dem Namen nach direkt auf die Komödie und damit auf das Theater. Dass das Theater nicht nur ein Ort ist, an dem besonders viel geweint, sondern eben auch gelacht wird, ein Ort also, an dem Komik und Lachen auf besondere Weise kultiviert wurden und werden, lässt sich während eines Theaterbesuchs schon allein anhand der Häufigkeit des Lachens beobachten: In einer gewöhnlichen komischen Aufführung kann das Lachen der Zuschauer schnell im Schnitt alle 15 bis 10 Sekunden anheben. So kommt man im Laufe eines Theaterabends auf mehrere Hundert Lacher. Im Alltag lacht ein erwachsener Mensch dagegen lediglich etwa 17-mal pro Tag (Martin / Kuiper 1999).

Grundlagen der Komik des Theaters

Die beschriebene Besonderheit des Theaters lässt sich zum einen damit erklären, dass man dort mit anderen Menschen zusammenkommt. Denn nichts wirkt auf das Lachen so förderlich wie die Anwesenheit eines anderen Menschen (Provine 2005: 215).

Zum anderen stellt das Theater eine besondere Form menschlicher Praxis dar, die vom Alltag abgehoben ist und nach eigenen Regeln abläuft: das gemeinsame Spielen. Das berühmte *Als ob* des Theaters, Techniken wie das *Aparte*-Sprechen oder besonders komische Formate wie etwa das Impro-Theater versuchen gar nicht erst, die Illusion einer eigenen Wirklichkeit aufzubauen, sondern betonen vielmehr die Scheinhaftig-

keit des Theaters und die gemeinsame Verabredung zwischen Zuschauern und Akteuren, für die Dauer einer Aufführung gemeinsam zu spielen. Auf diese Weise wird das Geschehen im doppelten Sinne nicht allzu ernst genommen, und es offenbaren sich die grundsätzliche Verwandtschaft von Theater und Lachen und ihr gemeinsamer Ursprung im Spiel (Weitz 2016: 7).

Nun wirken aber die Anwesenheit anderer und das gemeinsame Spielen wie Katalysatoren auf das Lachen: Sie setzen zwar die Hemmschwelle herab und beflügeln es, doch auslösen können sie es nicht. Am Anfang eines Lachvorgangs steht ein Lachanlass – die Komik. Zu fragen ist daher, ob die komischen Anlässe, die das Theater schaffen kann, denen des Alltags und der anderen Künste entsprechen, oder ob das Theater über ganz eigene Möglichkeiten verfügt, Komik zu produzieren. Gibt es also über die rein etymologische Verbindung von Komödie und Komik hinaus noch eine spezielle Verbindung der beiden: Kann das Theater besonders komisch sein?



Elemente des Komischen: pointierte Formen

Innerhalb der umfangreichen und häufig auch widersprüchlichen Geschichte der Lachforschung sollen zur Beantwortung der aufgeworfenen Frage drei Elemente des Komischen hervorgehoben werden:

1. Komik spricht den Intellekt an.

„In einer Welt von reinen Verstandesmenschen würde man wahrscheinlich nicht mehr weinen, wohl aber noch lachen“, schreibt Henri Bergson in seinem epochalen Aufsatz *Le rire*

Humor und Sexualität

Humor ist ein komplexes Phänomen ohne jede Belanglosigkeit. „Ein Mensch ohne Humor ist überhaupt kein Mensch“, heißt es bei Brecht. Für Goethe war Humor „eines der Elemente des Genies“. Die amerikanische Schauspielerin Lee Remick meinte: „Der Humor sitzt eher im Kopf als im Herzen. Dummköpfe sind humorlos.“ Ludwig Börne sah es 1825 in seiner Rede auf Jean Paul genau andersherum: „Der Humor ist keine Gabe des Geistes, er ist eine Gabe des Herzens.“ Humor hat Bezüge zu allem Menschlichen. Auch zur Sexualität? In der Sexualforschung findet sich kein Beleg dafür. Aber es gibt ihn, diesen Bezug.

Kurt Starke

Das Selbstbild der Frauen

Bei einer deutschlandweiten Befragung von 2.259 Frauen zwischen 17 und 72 Jahren zum Thema Sex und Sinnlichkeit habe ich auch das Indikatum Humor aufgenommen. Ein Selbstbildtest zeigt folgende Struktur:

Eigenschaft	Vergebene Note in %						Ø-Note
	1	2	3	4	5	6	
zärtlich	50	39	8	2	1	0	1,6
genussfähig	50	37	10	2	1	0	1,7
geistig rege	32	52	13	2	1	0	1,7
kinderlieb	45	35	15	3	1	1	1,8
kontaktfreudig	39	37	18	4	1	1	1,9
humorvoll	34	45	18	3	0	0	1,9
sinnlich	32	42	21	4	1	0	2,0
sexuell aktiv	29	37	22	7	3	2	2,2
selbstbewusst	18	44	28	7	2	1	2,3
begehrtest	12	42	34	9	2	1	2,5
rundum glücklich	16	37	29	10	4	4	2,6
schön	6	38	43	9	2	2	2,7

Tab.: Selbstbild der Frauen im Alter 17–72 Jahre (Rangfolge nach arithmetischem Mittel; Note 1 = sehr ausgeprägt; Note 6 = überhaupt nicht ausgeprägt) (Quelle: Starke 2003).

Wie man sieht, halten sich alle deutschen Frauen für humorvoll – aber in unterschiedlichem Maße. Ein Drittel (34%) bezeichnet sich uneingeschränkt als humorvoll und gibt sich selbst die Note 1. Weitere 45 Prozent geben sich die Note 2. Die humorloseste Altersgruppe ist die der 40- bis 44-Jährigen, am humorvollsten sind die über 60- und die unter 20-Jährigen. Der Humor ist nicht gleichmäßig auf alle Bundesländer verteilt. Frauen aus Thüringen, Baden-Württemberg, Berlin, Hamburg und dem Saarland sind besonders humorvoll, jedenfalls denken sie das von sich.

Statistische Zusammenhänge

Zwischen dem Maß an Humor und den verschiedensten Einstellungs- und Verhaltensbereichen finden sich statistische Zusammenhänge, so eben auch einen solchen mit der Sexualität.

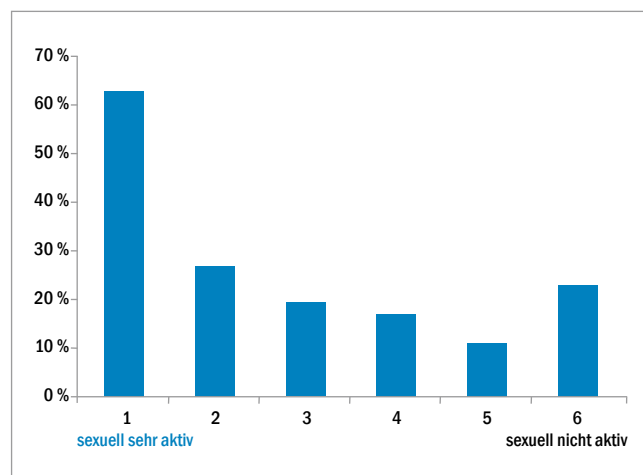


Abb.: Humor nach sexueller Aktivität (Note 1 = sexuell sehr aktiv; Note 6 = sexuell nicht aktiv) (Quelle: Starke 2003).

Das Diagramm bietet dafür ein Beispiel. Dargestellt ist der Zusammenhang zwischen sexueller Aktivität und Humor. Auffällig ist zunächst die rechte Säule (23%): Diejenigen, die sexuell nicht so aktiv sind, bewerten sich zu immerhin 23 Prozent als humorvoll – vielleicht weil sie auf diese Weise ihre Lage besser ertragen können oder weil ihnen mit der sexuellen Aktivität nicht auch der Humor abhanden gekommen ist.

Am meisten fällt die linke Säule (63%) ins Auge: Die sexuell Aktivsten sind auch die Humorvollsten. Das ist ein eindeutiger Beleg dafür, dass sich Sexualität und Humor keineswegs ausschließen, sondern für sehr viele Menschen und in vielen Situationen zusammengehören – und sich sogar gegenseitig verstärken. Das umfasst in erstaunlicher Weise auch die sogenannten erogenen Zonen, die die Humorvollen als empfindsamer und

Laute Klage – stiller Sieg

Professionalisierung der Mediation auf dem Siegeszug

Das Beratungsformat „Mediation“ konnte sich in den vergangenen Jahren schnell etablieren – historisch gesehen geradezu rasant. Gleichwohl sind in der Mediationsszene vielfach Klagen zu vernehmen. Die Ungeduld über mangelnde Akzeptanz des Verfahrens im deutschsprachigen Raum ist greifbar. Doch sind diese Beschwerden berechtigt? Die Autoren meinen Nein und konstatieren ganz im Gegenteil einen Siegeszug der mediativen Konfliktbearbeitung.

Gernot Barth und Walter H. Letzel

Mediation als Form der zeitgemäßen Krisenbewältigung ist durch den hohen Individualisierungsgrad nach der Modernisierungswelle der 1960er- und 70er-Jahre entstanden. Dieser Individualisierungsschub stand im Zeichen einer neuen Qualität der Autonomie der Handlungssubjekte bei gleichzeitiger Abnahme fester Regeln und Normen des Zusammenlebens und -arbeitens. In diesem Prozess hat sich eine Form der Konfliktbearbeitung mit einem neutralen Dritten, der die streitenden Parteien in eigener Verantwortung zu einer für alle Seiten tragbaren Lösung führt, herausgebildet. Diese dritte Person wird in der Folge Mediator genannt. Diskussionswürdig ist die Frage, ob und inwieweit sich diese Tätigkeit als eine Profession etabliert hat und überhaupt etablieren kann.

Voraussetzungen der Professionalisierung

Die Berufsgruppen, mit denen sich Mediatoren in erster Linie vergleichen sollten, sind Ärzte, Juristen und Geistliche. Bei jenen wurde – historisch gesehen – aus einer privaten Tätigkeit ein Beruf. Kennzeichen dessen waren

- ein tätigkeitsspezifischer Wertekonsens,
- eine hohe gesellschaftliche Wertschätzung und auch
- das Risiko des Scheiterns.

Ulrich Oevermann definiert Professionalisierung der Krisenbewältigung als Verknüpfung von „generalisiertem Regelwissen“ und Fallverstehen mit Strukturproblemen der Lebenspraxis der Klienten. Der Professionelle (i. e. der Mediator) übernimmt in diesem Fall die Funktion der „stellvertretenden Deutung“ für die Medianden.

Es bedarf also zum einen eines Regelwissens, um eine Krise (den Konflikt) zu bewältigen, und zum anderen des Vertrauens der Individuen in den Mediator und in den Verfahrensprozess.

Was ist nun aus professionstheoretischer Perspektive notwendig, um diese Bedingungen zu erfüllen?

Entwicklungsebenen

Auf der mikrosoziologischen Ebene geht es um die Persönlichkeit des Mediators und um das Individualvertrauen. Mediatoren erobern sich derzeit den Markt als Persönlichkeiten, zu denen Kunden vertrauen haben können. Wesentlich ist auf dieser Ebene das Empfehlungsmarketing: „Frau Meier ist mir als gute Mediatorin bekannt.“ Kunden vertrauen heute noch eher der Person des Mediators, denn dem Prozess der Mediation. Makrosoziologisch wäre dies das Kollektivvertrauen. Vergleichbar mit einem Gang zum Arzt oder zum Rechtsanwalt, deren Schild eben einfach an einem Hauseingang hängt. Hier weiß der Kunde, dass diese in einen bestimmten Prozesskontext eingebunden sind.



Abb. 1: Determinanten des Vertrauens (Quelle: endless creative / Holm Klix nach Walter H. Letzel).

Um zu einem Kollektivvertrauen in die Profession zu gelangen, bedarf es eines Prozesses der Verberuflichung. Hier ist die Media-

Na geht doch ... – Eine kleine Problemologie

Eine Welt ohne Probleme gibt es nicht – gut für alle, die mit der Bewältigung oder Verdrängung selbiger Geld verdienen. Weniger gut für diejenigen, deren Probleme von anderen nicht erkannt oder die mit ihnen allein gelassen werden. Dienstleistungsbranchen sind besonders anfällig für Wahrnehmungsschwächen und Glaubenssätze. Hier liefert allgegenwärtige Systemkomplexität die notwendigen Begründungen, Probleme zu verkennen, zu missachten, zu verschieben – und gegebenenfalls abzuwarten, bis sie (oder die Betroffenen) sich von selbst erledigt haben.

Mario H. Kraus

Begriffliches und Grundsätzliches

Dienstleistungsbranchen und Kernbereiche des öffentlichen Dienstes – wie Gesundheitswesen, Bildungswesen, Wohnungswirtschaft – müssen sich im Tagesgeschäft oft mit Problemen befassen, die sie nicht ursprünglich betreffen und für die sie „eigentlich“ nicht zuständig sind. *Problem* (griech. *προβλημα*, „Vorgelegtes“, „Vorgeworfenes“) bezeichnet bekanntlich eine Herausforderung (ggf. Über- oder Unterforderung) aus der Umwelt, die zu bewältigen ist. Wird sie gemeistert, ist sie kein Problem mehr; sie wird wieder dazu, wenn sich wesentliche Bedingungen ändern (etwa wenn man krank wird und eine Aufgabe nicht mehr erfüllen kann). Manche Probleme lassen sich nicht lösen, andere verschwinden (oder die davon Betroffenen), wenn genug Zeit vergeht. Und was für die einen ein Problem ist, muss es für die anderen längst nicht sein. Dabei zeigen die Klimakrise oder die Corona-Pandemie, dass es durchaus Probleme gibt, die alle betreffen, was aber längst nicht allen bewusst sein muss. Bei Streitigkeiten erscheinen Probleme dreifach; ein Streitfall ist

- durch (mindestens) ein Problem in der Lebenswelt der Betroffenen entstanden,
- wird für sie selbst zum Problem und
- bewirkt im Umfeld weitere Probleme.

Probleme zu bewältigen erfordert *Kompetenz* (lat. *competentia*, „Eignung“), das Vermögen, geeignete Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Mittel zu nutzen; diese sind *Ressourcen* (frz. *ressource*, „Mittel“, „Quelle“). Dazu gehören Fachwissen, Lebenserfahrung, Geld – oder Leute, die beim Lösen des Problems helfen. Ein Problem wird also nur zu einem solchen, wenn Betroffene

- keine Ressourcen (auch keine Zeit) zur Bewältigung haben, insbesondere wenn ihr Leben stark fremdbestimmt verläuft,
- die Herausforderung nicht erkennen, vielleicht falsch einschätzen oder
- ihr Problem grundsätzlich nicht lösen können, weil es durch gesellschaftliche Umstände entstanden ist.



Bei Letzterem sind mehr „menschliche“ als „sachliche“ Befindlichkeiten betroffen und dies besonders in den oben erwähnten Dienstleistungsbereichen. Anfällig für das Auftreten „unscharfer“ Probleme (Zielklärung, Zuständigkeiten, Erfolge usw.) sind auch Tätigkeitsfelder, in denen Arbeitsergebnisse letztlich nur in Papierform vorliegen.

Denkansätze

Um ein Problem zu bewältigen oder anderweitig erträglich zu machen, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

Lösen: Wer das versucht, muss sich der kurz-, mittel- und langfristigen Folgen vergewissern: Was heute richtig erscheint, kann morgen völlig falsch sein. In der Arbeitswelt sorgen befristete

Mediation in Zeiten von Covid-19 – online verhandeln und Verträge abschließen

Die Corona-Pandemie hat massiven Einfluss auf das öffentliche Leben genommen und in alle Bereiche gewirkt. Über die Kosten der Krise und ihre langfristigen Auswirkungen wird noch spekuliert. Schon jetzt ist aber abzusehen: Sie erweist sich auch als Technologietreiber. Aufgrund der umfassenden Kontaktverbote haben inzwischen virtuelle Konferenzen und digitale Vertragsabschlüsse eine weite Verbreitung gefunden.

Thomas Lapp

Virtuelle Konferenzen und elektronische Vertragsabschlüsse gab es bereits vor der Corona-Pandemie. Aber in nicht wenigen Köpfen dominierten noch die Bedenken. Jetzt haben viele bemerkt, wie gut man online arbeiten kann. Nach dem Kontaktverbot wird es wieder persönliche Gespräche geben, die virtuellen Konferenzen werden aber einen deutlich höheren Anteil erhalten als zuvor.

Online-Mediation ist schon lange in der Praxis angekommen. Insbesondere hybride Vorgehensweisen, bei denen für Teile der Mediation oder einzelne Phasen unterschiedliche Formate verwendet werden, sind längst Standard.

Erste Phase der Mediation – Kontaktaufnahme

Nahezu jede Mediation startet heute mit elektronischer Kontaktaufnahme per Telefon, Mail etc. Bei Wirtschaftsmediationen wird regelmäßig die komplette erste Mediationsphase per Telefon, Telefonkonferenz oder E-Mail abgewickelt. Konfliktanalyse, Identifikation der zu beteiligenden Personen und Gruppen, Auftragsklärung und Festlegung der Ziele, Entwurf eines Prozessdesigns, Klärung organisatorischer Fragen (Ort, Zeit, Vergütung etc.) sowie Darstellung der Rolle des Mediators können ohne Weiteres am Telefon erfolgen. Dies gilt insbeson-

dere, wenn die Unternehmen bei Mediationsverfahren durch Rechtsanwälte oder Unternehmensanwälte unterstützt werden.

Der Mediationsvertrag zwischen dem Mediator bzw. Mediationsteam und den Beteiligten wird meist per E-Mail untereinander abgestimmt. Vertragsverhandlungen lassen Unternehmen üblicherweise durch die Rechtsabteilung oder externe Anwälte durchführen. Dabei ist es üblich, die Grundlagen per E-Mail zu legen und dann offene Einzelfragen am Telefon abschließend zu klären.

Zweite Phase – Themensammlung

In der zweiten Phase der Mediation wird geklärt, worüber die Parteien miteinander streiten, es erfolgen eine Bestandsaufnahme und ein Informationsabgleich, es werden die vorhandenen Informationen gesammelt und fehlende ergänzt. Wesentlicher Bestandteil dieser Phase ist es, die gegensätzlichen Positionen der Parteien als bewertungsneutrale und lösungsoffene Themen zu formulieren und im Dialog mit den Parteien zu visualisieren. Da in dieser Phase den Emotionen Raum gelassen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit gelegt wird, sind kontaktarme Medien wie die asynchrone E-Mail, aber auch textbasierte Chats weniger geeignet, da die Möglichkeiten der Interaktion geringer sind. Telefonkonferenzen haben demgegenüber den Vorteil, über die Stimme auch Emotionen zu übertragen. Bereits in dieser Phase ist jedoch die zusätzliche Bildübertragung von großem Vorteil. Mimik und Gestik der Sprecher ergänzen hierbei den durch die Stimme vermittelten Eindruck. Ganz wichtig ist, dass auch die anderen Teilnehmer gesehen werden können. Nicht zuletzt erlaubt die Videokonferenz eine angemessene Visualisierung der Ergebnisse. Die einfachste Variante besteht darin, dass der Mediator seinen Bildschirm freigibt und die Ergebnisse dokumentiert. Die Themen können dann in einer Textverarbeitung dargestellt werden. Es ist auch möglich, eine Präsentationssoftware (PowerPoint, prezi o. Ä.) zu nutzen oder eine elektronische Mindmap zu erstellen.



Führungskräfte in der Krise?!

Die aktuelle Krise hat viele Führungskräfte in eine Identitätskrise gestürzt. Eben noch waren sie eher Coaches, die Entscheidungen im Dialog mit ihren Mitarbeitern getroffen haben. Jetzt plötzlich sind sie aber als zupackende Macher bzw. Manager und alleinige Entscheider gefragt. Das ist für viele ungewohnt.

Barbara Liebermeister

Führungskräfte haben im Betriebsalltag viele Funktionen – das macht ihre Aufgabe so herausfordernd und anspruchsvoll. Sie sind unter anderem stets zugleich Leader, Manager und Vorgesetzte.

Diese Rollen lassen sich wie folgt umreißen:

- Als *Leader* müssen Führungskräfte ihren Mitarbeitern vermitteln, welche übergeordneten Ziele es bei der (Zusammen-)Arbeit zu erreichen gilt, und diese – unter anderem durch ihr Vorbild – dazu motivieren, sich für das Erreichen dieser Ziele zu engagieren.
- Als *Manager* müssen sie in dem ihnen anvertrauten Bereich die erforderlichen Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass die vorhandenen Ressourcen effektiv genutzt werden und ihr Bereich sicher seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet.
- Als (disziplinarische) *Vorgesetzte* ihrer Mitarbeiter müssen sie dafür sorgen, dass diese wissen, worin ihr Beitrag zum Erreichen der übergeordneten Ziele besteht und wie sie ihn auch erbringen (können).

Diese drei Rollen bzw. Funktionen müssen Führungskräfte zwar situationsabhängig mal stärker, mal weniger stark wahrnehmen, doch letztlich muss sie jede Führungskraft in sich vereinen. Und ändern sich die Rahmenbedingungen wie in der aktuellen Corona-Krise radikal, dann müssen die Führungskräfte auch ein verändertes Führungsverhalten zeigen bzw. beim Führen einen anderen Fokus setzen als in „normalen“ Zeiten.

Das zeigt auch das jüngste Leadership-Trendbarometer, das das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) Ende März, also drei, vier Wochen nach Ausbruch der Corona-Krise in der DACH-Region durchführte.

Führungskräfte sind stärker als Entscheider gefragt

Bei dieser Online-Befragung zum Thema Führung wollte das IFIDZ von den Teilnehmern wissen: „Was sind aus Ihrer Warte in der aktuellen Krise die größten Herausforderungen für Führungskräfte?“ Die Befragung ergab: In der Krise sind die Führungskräfte vor allem als Entscheider sowie Steuerer ihrer Bereiche, also letztlich als Manager gefragt; außerdem als Persönlichkeiten, die ihren Mitarbeitern in der Krise Orientierung und Halt bieten.

So nannten die meisten der 217 Teilnehmer der Studie als zentrale Herausforderung die „Prioritätensetzung: Schnell und richtig entscheiden in der Krise“ (58%; Mehrfachantworten möglich). Kaum weniger sahen als große Herausforderung „Strukturiert und fokussiert agieren in einem ‚instabilen Umfeld‘“ (54%), dicht gefolgt von der Herausforderung „Als Verantwortlicher trotz Krise Gelassenheit und Zuversicht vermitteln“ (50%).

Leader müssen zeigen, wohin der neue Weg führt

Überraschend waren diese Ergebnisse nicht, denn: Wenn eine Krise wie die Corona-Pandemie sämtliche Strategien und Planungen der Unternehmen obsolet macht, ist es die erste Führungsaufgabe, die veränderte Situation zu reflektieren und



Die Relationale Begleitung: ein Dialoginstrument für Führungskräfte

In der vorherigen Ausgabe der *Mediation* haben wir beschrieben, wie der Relationale Change-Prozess erfolgreich in der Praxis angewandt werden kann. In diesem Beitrag widmen wir uns vertiefend der Relationalen Begleitung. Sonja Raddatz erläutert den Unterschied zwischen Begleitung und Coaching, beschreibt, wie begleitete Führung als Dialog gestaltet werden kann, und definiert den Ablauf einer Relationalen Begleitung.

Sonja Raddatz

Die Relationale Begleitung habe ich 2012 als eines der zentralen Instrumente für die Relationale Führung entwickelt. Die Mission dieses Instruments ist es zu sichern, dass jeder Direct Report, also jeder direkte Mitarbeiter der Führungskraft in der Lage ist, seine Verantwortung, das heißt seine Ergebnisse, zu „können“. Es besteht für mich ein großer Unterschied darin, Ergebnisse lediglich zu erbringen oder diese auch zu „können“: Wer Ergebnisse „kann“, der weiß, wie es geht – und ist es darüber hinaus gewohnt, auch sehr rasch Alternativen zu den üblichen Vorgangsweisen zu finden. Weil er gelernt hat, in Alternativen zu denken.

Um den Unterschied auf den Punkt zu bringen: Der Direct Report, der die geforderten Ergebnisse „kann“, ist imstande, Ihnen als Führungskraft bereits Anfang des Jahres (und natür-

lich auch Anfang jeden Monats) zu sagen, dass er seine Ergebnisse Ende des Jahres bzw. Ende des Monats erbringen wird. Der Direct Report, der seine Ergebnisse nur erbringt, hat womöglich zu Beginn des Jahres noch wenig Ahnung, wie das heuer funktionieren wird, und lässt es drauf ankommen: Häufig entstehen die Ergebnisse dann mit hängender Zunge, mit einem „schneller Rennen“ – und nicht mit klügeren, langfristigen Konzepten.

Begleitung erfordert „Führen in Eigenverantwortung“

Klar, dass da viele Führungskräfte lieber „Ergebnisse können“ wählen, wenn dies ebenso zu haben ist. Allerdings bedarf das meiner Erfahrung nach einer laufenden Begleitung. Und dafür braucht es einen 180-Grad-Turnaround der Führungskraft:

weg von der beliebigen Nutzung des Mitarbeiters als „Knecht“ (den man mit Projekten und Aufgaben „zumüllen“ kann), hin zum Mitarbeiter mit einer klaren Verantwortung im definierten Rahmen (Ergebnisse, die durchgängig zu erbringen sind – in Quantität und Qualität).

Dabei ist der Rahmen recht abstrakt in Form von ein, zwei oder vielleicht drei Leistungskennzahlen (Key Performance Indicator, kurz: KPI) formuliert, zum Beispiel: „Herr Mayer sichert ab, dass jeder seiner Kunden einen Mindestumsatz von 4.000 Euro pro Monat bringt.“ Wenn Herr Mayer das bei einem Kunden nicht erreicht, muss er sich entsprechend anders organisieren und statt eines eben zwei Kun-



Marketing für Berater

Auftragslöcher stopfen als B2B-Berater

In den Auftragsbüchern vieler Berater, Trainer und Coaches klaffen zurzeit aufgrund der Corona-Krise riesige Löcher. Also müssen nicht wenige von ihnen sehr rasch Aufträge insbesondere von Neukunden akquirieren, um nicht zu darben. Nachfolgend einige Tipps, wie Ihnen dies gelingt.

Bernhard Kuntz

In Zeiten der Corona-Krise, in denen der Trainings- und Beratungsmarkt weitgehend kollabierte, gilt mehr denn je: Durch Hauruck-Aktionen können Berater, gleich welcher Couleur, Versäumnisse im Marketingbereich nur schwer ausgleichen. Denn wer jahrelang beim Marketing inaktiv war, hat in der Regel auch kaum Marketingerfahrung. Außerdem fehlen ihm die erforderlichen Instrumente. Zum Beispiel ein personifizierter und gepflegter Adresspool. Oder Produkte, die sich als „Türöffner“ bei Neukunden eignen. Oder Projektbeschreibungen, die sich bei Bedarf schnell eintüten lassen.

Entsprechend wirkungslos sind überstürzte und planlose Aktionen im Marketingbereich – auch weil die im Beratungsbereich angebotenen Leistungen keine Schnelldreher sind. Bei ihnen dauert der Kaufentscheidungsprozess oft Monate, teils sogar Jahre.

Dennoch stehen Berater immer wieder, wie aktuell, vor der Herausforderung, recht kurzfristig Aufträge von Neukunden zu akquirieren, um ihren Lebensunterhalt zu finanzieren. Deshalb hier einige Tipps, die Sie beherzigen sollten, damit Ihre Aktivitäten zumindest eine gewisse Aussicht auf Erfolg haben.

Akquise-Tipp 1: Bieten Sie Ihren Zielkunden Leistungen an, bei denen die Hemmschwelle, „Ja“ zu sagen, niedrig ist.

Berater neigen beim Akquirieren von Neukunden dazu, diesen ihren gesamten Bauchladen zu offerieren. Und wenn sie potenziellen Kunden ausnahmsweise mal ausgewählte Leistungen anbieten? Dann wollen sie gleich solche Megaaufträge wie „die Unternehmenskultur verändern“ an Land ziehen.

Beide Vorgehensweisen sind wenig zielführend. Denn kein Unternehmen erteilt einem Berater, mit dem es keine Vorerfahrung gesammelt hat, den Auftrag für ein Großprojekt. Anders sieht dies bei relativ risikoarmen Produkten wie einem halbtägigen Workshop, „Quick-Check“ oder Projektleiter-Coaching aus. Offerieren Sie also Ihren Noch-nicht-Kunden kleine, smarte Produkte, um von ihnen einen Erstauftrag zu

erhalten. Ist dann eine Vertrauensbasis geschaffen, können Sie ihnen komplexere Produkte und Leistungen anbieten.

Akquise-Tipp 2: Setzen Sie auf „Spezialprodukte“, die auf konkrete, aktuelle Kundenprobleme reagieren.

Wenn Berater versuchen, Neukunden zu akquirieren, offerieren sie diesen meist Standardprodukte, die man auch bei Hunderten von Mitbewerbern kaufen kann. Mit diesen Produkten lässt sich, salopp formuliert, niemand hinter dem Ofen hervorlocken – zumindest nicht kurzfristig. Denn die meisten Unternehmen existieren seit vielen Jahren. Also haben sie auch schon Trainer, die bei ihnen zum Beispiel Führungstrainings durchführen. Oder Projektmanagement-Berater und Coaches. Und diese tauschen sie ungern aus, wenn sie mit deren Leistung einigermaßen zufrieden sind – schon gar nicht in der Krise, wenn vieles schnell gehen muss. Denn: Die neuen Trainer müssten sie, da jene das Unternehmen nicht kennen, erst einarbeiten. Das riecht nach Mehrarbeit in einer ohnehin stressigen Zeit.

Deshalb können Sie mit Standardprodukten bei Noch-nicht-Kunden in der Regel nicht punkten. Anders sieht dies bei Leistungen aus, die zum Beispiel die Personalentwicklung oder das Projektmanagement des Unternehmens abrunden oder in der aktuellen Krisensituation sinnvoll, das heißt bedarfsorientiert ergänzen. Welche Produkte dies sein könnten? Hier sind Ihre Fantasie und die fundierte Kenntnis Ihrer Zielgruppe gefragt.

Akquise-Tipp 3: Analysieren Sie vorab, bei welchen Unternehmen Sie realistische Erfolgsaussichten haben.

Die meisten Berater gehen bei der Neukunden-Akquise wenig zielgerichtet vor. Fragt man sie, „Warum kontaktieren Sie gerade dieses Unternehmen?“, können sie dies meist nicht begründen. Überlegen Sie sich, bevor Sie loslegen, genau: Bei welchen Unternehmen habe ich eine realistische Chance, einen Auftrag zu erlangen? Zum Beispiel aufgrund meiner Biografie? Oder der Projekte, die ich durchgeführt habe? Oder der Struktur der Unternehmen, für die ich bisher tätig war? Oder ...?

Die Liebe in den Zeiten von Corona

Seit Anfang März dieses Jahres ist die Corona-Pandemie zum alles überragenden Thema in den Medien geworden. Viel, sehr viel und manchmal zu viel müssen Leser, Hörer, Zuschauer ertragen und verarbeiten. Nun auch noch Liebe oder sogar Sexualität in Verbindung mit Corona? Nein, das würde man gern heraushalten. Aber das ist nicht möglich. Denn die Pandemie erfasst alle Bereiche des gesellschaftlichen und individuellen Lebens – bis hinein ins Intimste. Die Liebe gehört zum Leben. Immer. Und auch – und eigentlich erst recht – in diesen außergewöhnlichen Zeiten.

Kurt Starke

Am schlimmsten trifft es die frisch Verliebten. Insbesondere diejenigen, die noch nicht genau wissen, ob ihre Gefühle erwidert werden. Mal schnell auf WhatsApp nachfragen, das geht nicht. Oder vielleicht doch? Bekommt man eine Antwort, ist das schon mal gut, und ist die Antwort nicht krass ablehnend, noch viel besser. Schon immer hat es Verliebtheitsspiele per Post oder Boten gegeben, ein wenig seltsam, aber doch als eine Kulturform mit vielen kreativen Momenten und schönen Anspielungen.

Die junge Liebe

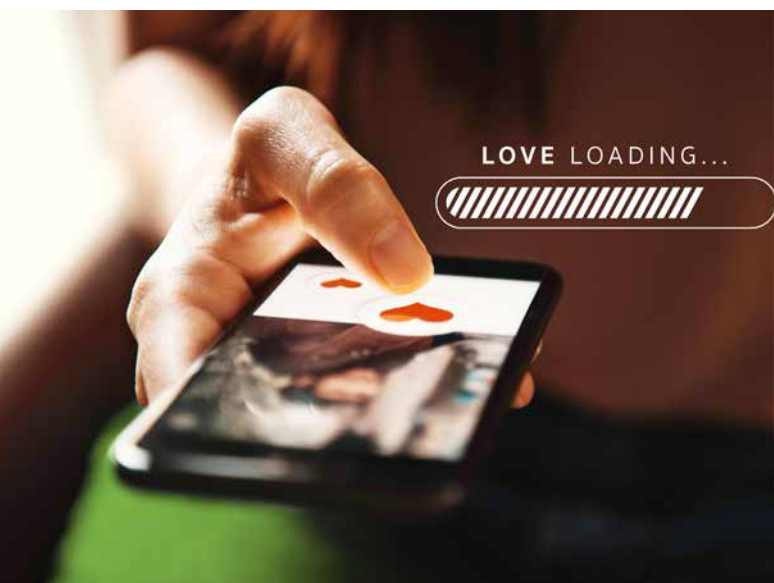
Ist aus dem Verliebtsein bei gegenseitiger Induktion Liebe geworden und entsteht aus der Liebe eine Partnerbeziehung, die man so noch nicht kannte, dann fällt eine durch Corona erzwungene Trennung schwer, sehr schwer. Was gerade erst gewonnen wurde, droht zu zerrinnen. Der geliebte Andere ist schon ein bisschen Teil des eigenen Ichs geworden, aus dem Du und Ich will ein Wir werden – und dann das große Stopp! – Keine Dates mehr möglich. Telefonieren, Schreiben, Skypen

könnten helfen. Die neuen Medien bieten die vielfältigsten Möglichkeiten. Aber sie bleiben virtuell, künstlich. Das liebe Gesicht auf dem kleinen oder großen Bildschirm verzerrt sich und droht, zu einer flächigen Folie zu werden, so wie die Worte verkrampft und oberflächlich werden können. Es fehlt die Leichtigkeit des lebendigen Zusammenseins, die Zwanglosigkeit des Redens und des Schweigens. Die vorgestellte und vorgetauschte Nähe kann nicht genügen, es fehlt die leibhaftige Berührung. Offline-Sehen, realen Kontakt haben, Berührungen, Küsse und Kosen sind durch nichts zu ersetzen.

Nähe und Distanz

Liebe braucht Nähe, nicht nur junge Liebe, auch die Langzeitliebe, eben jede Liebe. „Und die Liebe per Distanz, kurz gesagt, missfällt mir ganz“, reimte Wilhelm Busch. Oder wie es Ernesto Cardenal poetisch ausdrückte: „Liebe heißt Zusammensein.“ Andererseits: Ohne jegliche Distanz kann es zu Kurzschlüssen mit nachfolgender Entladung kommen. Der kolumbianische Literaturnobelpreisträger Gabriel García Márquez meinte sogar, „dass es leichter ist, die großen Ehekatastrophen durchzustehen als die winzigen täglichen Misere[n]“. „Wie keine andere Sozialbeziehung kreist die Liebe um das Erleben der Differenz von Anwesenheit und Abwesenheit [des Geliebten]“. Liebe ist „zuallererst ein Bedürfnis nach Interaktionsnähe, und sie will realisiert sein in unmittelbarer Gegenwärtigkeit der Liebenden füreinander“ (Tyrell 1987: 586).

Als Grundgefühl einmal gegeben, verfestigt oder verflüchtigt sich die Liebe durch das tägliche Zusammenleben. Die Liebe in Langzeitpartnerschaften unterscheidet sich von der in kurzen, stürmischen Abenteuern. Leben Liebende lange zusammen, dann kennen sie sich gut, haben Vertrauen zueinander, wissen um die Stärken und Schwächen des anderen; das Gefühl kann tief und unzerstörbar sein, der Zusammenhalt ist nicht mehr zu gefährden, insbesondere aufgrund der gemeinsamen Erlebnisse und Erschütterungen in Zeiten von Krieg und Krisen. Die Liebenden haben ein Urvertrauen zueinander, das durch



Die literarische Konfliktanalyse

Die Geschichte mit dem Hammer und andere Wege zum (Un-)Glück

Honoré de Balzac verdanken wir die Erkenntnis: „Das Unglück ist unser größter Lehrmeister.“ Paul Watzlawick hat dies zur Basis seiner *Anleitung zum Unglücklichsein* gemacht und uns darin viele Einsichten in das menschliche Wesen geschenkt.

Thomas Lapp

Der Roman *Gobseck* wurde von Honoré de Balzac 1830 als Teil der Reihe *Die menschliche Komödie* veröffentlicht und enthält unter anderem die Aussage: „Das Unglück ist unser größter Lehrmeister.“ Der Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeut Paul Watzlawick nahm die Volksweisheit „Nichts ist schwerer zu ertragen als eine Reihe von guten Tagen“ zum Anlass, mit dem allgemeinen Missverständnis aufzuräumen, dass die Suche nach dem Glück den Menschen schließlich selbiges bescheren werde. Watzlawick hat erkannt, dass die meisten Menschen ihre Energie nicht darauf richten, glücklich zu sein, sondern darauf, unglücklich zu sein. In seinem Bestseller *Anleitung zum Unglücklichsein* beschreibt er die idealen Methoden, diesem Ziel näherzukommen.

Spiel mit der Vergangenheit – mehr desselben

Eine wichtige menschliche Eigenschaft besteht darin, sich eine einmal gefundene Lösung für ein Problem zu merken und in vergleichbaren Fällen darauf zurückzugreifen. Der große Vor-

teil daran ist: Man muss das Rad nicht immer wieder neu erfinden. Allerdings passen diese eingeübten Standardlösungen nicht unbedingt auf alle Situationen, die möglicherweise vom Anwender für vergleichbar gehalten werden. Mit dem Erfolg der einmal gefundenen Standardlösung im ersten und in verschiedenen weiteren Fällen vergisst man allerdings gern, dass es ursprünglich mehrere Lösungsoptionen gab. Aus welchen Gründen diese eine Lösungsoption in der konkreten Situation den Vorzug vor den anderen Optionen erhalten hatte, gerät aus dem Blick. Aufgrund der Fixierung auf die eine Lösung erkennt man nicht mehr, in welchen Fällen sie passt und in welchen nicht.

Aber die Zeit bleibt nicht stehen und wiederholt sich auch nicht. Deshalb sind die Umstände auch immer andere und die Lösung muss entsprechend angepasst werden. Der Erfolg der Standardlösung hindert die Menschen jedoch daran, kleinere Veränderungen wahrzunehmen und die Lösungen entsprechend anzupassen. Bei Misserfolg glaubt man, die Lösungs-



Bildquelle: stock.adobe.com/George Mayer

In fremden Kulturen unterwegs

Estland

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. Dies eröffnet 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: Estland.

Michael Gorges



Estland – Basisdaten

- Estland (Eesti Vabariik) ist der nördlichste der drei baltischen Staaten. Er grenzt im Westen an die Ostsee (3.794 km Küstenlinie), im Süden an Lettland und im Osten an Russland.
- Bei einer Gesamtfläche von 45.339 km² ist Estland mit 1.323.824 Einwohnern (2019) etwas größer als die Schweiz. Hauptstadt und zugleich größte Stadt ist Tallinn mit 435.000 Einwohnern (2019).
- Estland ist eine parlamentarische Republik, amtierender Ministerpräsident seit 2016 ist Jüri Ratas.
- Das Klima ist durchgehend kühl mit mäßig warmen Sommern und oft kalten, frostigen und schneereichen Wintern.
- Estland ist ein überwiegend flaches, seenreiches Wald- und Hügelland mit großen Säugetieren (Elche, Bären, Wölfe). Fast 50 Prozent der Landesfläche sind bewaldet, die höchste Erhebung ist der Suur Munamägi (318 m).
- Vor der estnischen Ostseeküste liegen 2.222 Inseln, nur 19 sind bewohnt, weitere 133 größere Inseln liegen in Seen und Flüssen. Die größten Inseln sind Saaremaa und Hiiumaa vor der Westküste.

Gesellschaft

Die Mehrheit der Bevölkerung Estlands bilden ethnische Esten (69%), gefolgt von Russen mit einem Anteil von 25 Prozent als größte Minderheit. Die russischsprachige Bevölkerungsgruppe

ist seit Jahrhunderten in Estland ansässig, ein Großteil ist im Verlauf der sowjetischen Besatzung (ab 1944) eingewandert. Kleinere Minderheiten sind Ukrainer, Weißrussen, Finnen und Tataren. Es gibt auch eine kleine deutschsprachige Minderheit (0,1 %).

Seit der erneuten Unabhängigkeit 1991 hat sich das demografische Gefüge sehr stark verändert, sodass Esten heute überwiegend in Leitungspositionen und mit höheren Einkommen tätig sind, während die russischsprachige Minderheit vorwiegend im Produktions- und Dienstleistungssektor arbeitet. Viele der nichtestnischen Einwohner Estlands („Nichtbürger“) genießen ein dauerhaftes Aufenthaltsrecht. Sie besitzen weder die estnische Staatsbürgerschaft noch die eines anderen Staates und gelten dennoch nicht als staatenlos. Ihr Sonderstatus ist als eine späte Reaktion auf die erzwungene Russifizierung der estnischen Bevölkerung zur Zeit der Sowjetherrschaft zu verstehen. Fast der Hälfte der russischsprachigen Bevölkerung, insbesondere älteren Russen, mangelt es an den nötigen Sprachkenntnissen. Trotz der staatlichen Einbürgerungsprogramme sind sie bislang kaum integriert. Der estnische Pass ist jedoch unabdingbar beim Erwerb von Immobilienbesitz oder für den Zugang zu staatlicher Sozialfürsorge. Während des Zweiten Weltkriegs mussten Tausende Esten aus ihrer Heimat emigrieren und sich in anderen Staaten niederlassen. Etwa 100.000 Esten leben dauerhaft im Ausland (Russland, Kanada, Schweden, Finnland, Südafrika, Australien).

Die estnische Sprache ist heute die offizielle Amtssprache. Sie gehört zur Gruppe der Finno-ugrischen Sprachen (ostseefinnischer Zweig) und ist eng mit dem Finnischen und der 2013 ausgestorbenen Livischen Sprache verwandt. Wie beim Finnischen besteht eine entfernte Verwandtschaft zum Ungarischen. Viele Esten sprechen auch Finnisch und Englisch, das in den Schulen unterrichtet wird. Zur Zeit der sowjetischen Besatzung (1944–1990) galt Russisch als Amtssprache.