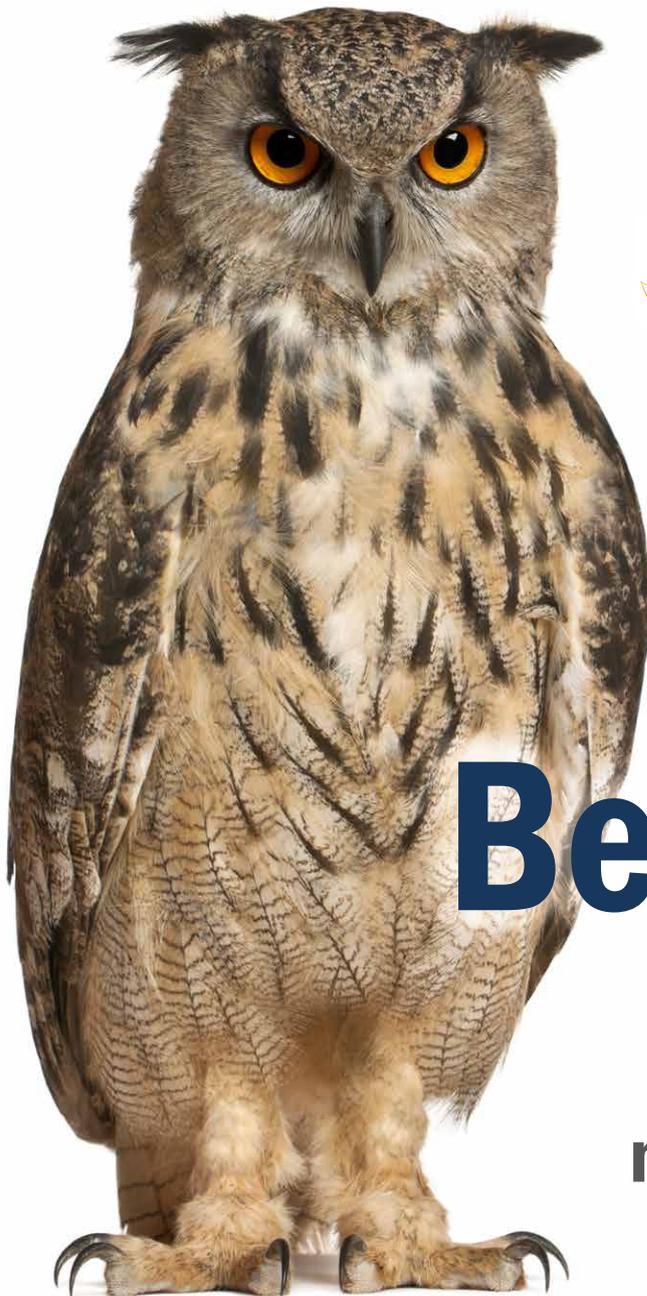


Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



**Dämmert's
schon?**

Beratung

**Wenn man allein
nicht weiterkommt**

Wissenschaftliche
Politikberatung in
bewegten Zeiten

Eine Schutzzone für Querdenker –
Wie Unternehmen innovatives
Denken fördern können

Verzeihen als
magischer Moment
in der Mediation

Beratung schafft Reflexionsräume

Liebe Lesende,

guter Rat ist teuer, wenn man „ratlos“ ist und nicht mehr weiterweiß, sagt ein Sprichwort. Sie werden es nicht glauben, aber Beratungsstellen und Beratungsformate, wie wir sie heute kennen, haben sich erst in den vergangenen gut hundert Jahren entwickelt – um die Wende vom 18. zum 19. Jahrhundert. Dafür einige Beispiele: Auswanderungsberatung, Jugendberatung, Sozialberatung, Rechtsberatung. Im Wesentlichen ging es anfangs um *Sach-* und *Fachberatung*. Ungefähr zu dieser Zeit begann es in der Gesellschaft unübersichtlicher zu werden. Mit zunehmendem Wissen wurde die Komplexität der Welt für den Einzelnen immer unüberschaubarer und zur Orientierung und Neuorientierung konsultierte man Experten, also Berater.

Parallel zu dieser Entwicklung schärft sich seit circa 70 Jahren der systemische Blick auf die Beratung: Die Ratsuchenden werden in ihrer Verantwortung für ihr Handeln belassen und die Professionellen (z. B. in der Mediation, im Coaching, in der Supervision) enthalten sich weitgehend des Ratschlaggebens. Denn die wirklichen Experten für die zu lösenden Probleme sitzen auf der Kundenseite. Dem Berater blind zu folgen hieße, Verantwortung abzuschieben, wenngleich es bequem erscheint. Insofern ist es bis heute noch vielfach verbreitet, solcherart Hilfe gering zu schätzen, weil die Ratsuchenden selbst die Lösung finden müssen. Der Tenor lautet: „Unterstützung von außerhalb zu suchen ist eine Schwäche der Führungskraft.“ Wo solche Einstellungen vorherrschen, können auf Dauer leicht Konflikte eskalieren und sich Probleme anstauen. Denn die Welt ist noch komplexer und damit unüberschaubarer geworden, sie „dreht“ sich schneller. Denken wir nur an die Stichworte Globalisierung, Europäisierung, Klimawandel und Corona.

Vor diesem Hintergrund bedarf es für Führungskräfte auf allen Ebenen an „Reflexionsräumen“ zur Orientierung und Neuorientierung – nicht ständig, aber immer öfter. Deshalb hat die Profession der Beratenden, seien es Mediatoren, Organisationsberater oder Coaches, auch starken Zulauf erhalten. Denn diese können die Spiegelfläche sein, um das eigene Expertentum der Führungskräfte zu entwickeln.

Ich wünsche allen Ratsuchenden den Mut, sich eine vertrauliche „Reflexionsfläche“ bei Problemen zu suchen, um so effektiver und klarer ihre Aufgaben bewältigen zu können.

Bleiben Sie gesund!

Ihr



Lesen Sie die Ausgabe Q1/2020
kostenfrei online per App:



„Die Eule der Minerva beginnt erst mit der einbrechenden Dämmerung ihren Flug.“

Georg Wilhelm Friedrich Hegel, Vorrede zu seinen
Grundlinien der Philosophie des Rechts (1821)



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth

Bildquelle: Dirk Bzozka



32

WISSENSCHAFTLICHE POLITIK-
BERATUNG IN BEWEGTEN ZEITEN



64

EINE SCHUTZZONE FÜR QUERDENKER

INHALT

IMPULSE

- 6 **Leipziger Impulsgespräch**
Verhandeln mit maximaler Bandbreite
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Christian Duve
- 10 **Unsere Nachwuchsseite –**
neue Ideen und Konzepte für die Mediation
- 12 **Die Kolumne**
Sich in die Unsicherheit trauen, Zweifel zulassen,
in Fluss kommen
Jochen Waibel
- 14 **Wie gehe ich mit Fake-News-Spreadern um?**
Patrick Nini

SCHWERPUNKT

- 16 **Schwerpunkt: Beratung**
- 17 **Die Geschichte der Beratung**
Vom Rat der alten weisen Männer zu den
autonomieverträglichen Beratungsformaten
der Gegenwart
Haiko Wandhoff
- 21 **Probleme lösen, heißt zuhören**
Stephan Buchhester
- 26 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Der Narr als Berater
Klaus Harnack
- 28 **Supervision und Mediation –**
Gemeinsamkeiten, Verbindungen, Unterschiede
Harald Pühl
- 32 **Wissenschaftliche Politikberatung in**
bewegten Zeiten
Ortwin Renn
- 35 **Beratung: Warum es nicht ausreicht,**
einfach nur ein Buch zu lesen
Thomas Schaber
- 38 **Digital Consulting – mehr Chancen als Risiken**
Vanessa Griebel
- 42 **Zehn Thesen zum Trainings-, Beratungs- und**
Coachingmarkt der Zukunft
Sabine Prohaska

RECHT

- 44 | **Der Begleitanwalt in der Mediation –
Störfaktor oder Katalysator?**
Susanne Offermann-Burckart

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 48 | **Marketing für Berater
Marketing und Vertrieb: Weder Sonderaufgabe,
noch Saisonjob**
Bernhard Kuntz
- 52 | **Marketing für selbstständige Mediatoren:
Worauf kommt es an?**
Christian Fritzsche

WIRTSCHAFT

- 56 | **Eine Schutzzone für Querdenker
Wie Unternehmen innovatives Denken fördern können**
Anne M. Schüller
- 60 | **Die Führungskraft als Influencer**
Barbara Liebermeister
- 63 | **Personalmanagement
Sich ausruhen im (virtuellen) Team**
Georg Kraus

FAMILIE

- 66 | **Konfliktfeld Patchworkfamilie**
Kurt Starke

KULTUR

- 70 | **Die musikalische Konfliktanalyse
Fever – Rita Moreno und das Tier in der Muppet Show**
Thomas Lapp

METHODIK

- 74 | **Verzeihen als magischer Moment in der Mediation**
Uta Altendorf-Bayha und Eva-Maria Bauer
- 80 | **Das Forschungstelegramm**

MEDIATION INTERKULTURELL

- 83 | **In fremden Kulturen unterwegs
Lettland**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 88 | **Querbeet
Was gibt es Neues?**
- 89 | **Veranstaltungskalender**
- 90 | **Rezensionen
Auf einen Streich informiert
Erfolgreich verhandeln – durch Übung**
Gernot Barth
- 91 | **Ratschläge sind auch Schläge**
Stephan Buchhester

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 92 | **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**
Thomas Robrecht
- 96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**
Petra Scholz
- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Stephan Schmidt-Jochum

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



74

VERZEIHEN ALS MAGISCHER
MOMENT IN DER MEDIATION

Leipziger Impulsgespräch

Verhandeln mit maximaler Bandbreite

Egal, ob Mediator, Berater oder Rechtsanwalt – in der Berufspraxis spielen Verhandlungen eine wichtige Rolle. Dennoch wird das Thema hierzulande eher stiefmütterlich behandelt. Woran das liegen könnte, warum die richtige Vorbereitung des A und O ist und welche Rolle das Stellen von Fragen für den Erfolg von Verhandlungen spielt, darüber haben sich Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth und der Verhandlungsexperte Prof. Dr. Christian Duve unterhalten.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Christian Duve

Bevor man für andere verhandelt, muss man für sich selbst verhandeln können.

Gernot Barth: Christian, Du bist Verhandlungsexperte. Ich als Mediator habe den Eindruck, dass Verhandeln in der Mediation eine eher untergeordnete Rolle spielt. Auch Literatur zum Thema Verhandlung ist – zumindest hierzulande – recht dünn gesät. Wie denkst Du darüber?

Christian Duve: Ich stimme Dir zu. Seitdem ich in der Lehre tätig bin, habe ich ganz überwiegend Verhandlungswshops angeboten – einfach, um das Verhandeln voranzubringen. Ich bin der Meinung, dass man als Mediator erst einmal das Verhandeln im Allgemeinen und seinen eigenen Verhandlungsstil im Speziellen kennenlernen muss, bevor es sinnvoll ist, andere in ihren Verhandlungen zu unterstützen. In Deutschland haben viele das Ziel, anderen gleich als Mediatoren zu helfen. Der Zwischenschritt, zunächst erst einmal die eigenen Verhandlungsfertigkeiten weiterzuentwickeln, wird gern übersprungen.

Ich habe die These, dass Verhandeln in Kontinentaleuropa – etwa in Deutschland, aber auch in Frankreich, Belgien oder Polen – im Vergleich zum angelsächsischen Raum zu kurz kommt. Das könnte daran liegen, dass wir eine sehr regelgeleitete Kultur haben. Die angelsächsischen Länder sind hingegen wesentlich flexibler, haben weniger Regeln – und deshalb besteht hier ein größeres Interesse, etwas auszuhandeln. Das ist ein ganz anderer Habitus.

Ja, da könnte etwas dran sein. Ich könnte mir auch vorstellen, dass die Offenheit für interdisziplinäres Arbeiten, Lernen und Forschen im angelsächsischen Raum seit jeher traditionell etwas größer ist. Die Verhandlungsforschung ist dort sehr interdisziplinär und anwendungsorientiert. Das steht in unserer wissenschaftlichen Tradition nicht so sehr im Vordergrund, eben weil diese Vorgehensweise weniger normativ ist.

Es ist erstrebenswert, sich möglichst klar auszudrücken.

Das stimmt. Pragmatismus in der Wissenschaft ist uns Deutschen etwas fremd. Wenn ein Wissenschaftler hier ein Buch schreibt, das jeder verstehen kann, dann kommt ja immer noch schnell die Frage auf, ob das überhaupt wissenschaftlich ist.

Zum Ende meiner Schulzeit habe ich während eines „akademischen Sommers“ in den USA einen Kurs in „Basic Writing“ belegt. Das Ziel bestand darin, sich so einfach und klar wie möglich auszudrücken. Das war für mich eine ungewohnte Übung. Aber genau das, was ich in diesem Kontext gelernt habe, hat mich mein ganzes Leben lang begleitet.

Als Anwalt weiß ich, dass man sich klar und deutlich ausdrücken muss, um einen Mandanten zu erreichen. Auch um Gerichte oder Schiedsgerichte zu überzeugen, muss



Wie gehe ich mit Fake-News-Spreadern um?

Spätestens seit die in den USA gegründete Verschwörungsbewegung QAnon auch bei uns immer mehr Anhänger gewinnt und sich die bizarren Theorien im Internet verbreiten, ist vielen die Gefahr bewusst, die von absichtlich verbreiteten Fehlmeldungen und sogenannten Fake-News-Spreadern ausgeht. Kommunikationsexperte Patrick Nini hat sich mit der Thematik auseinandergesetzt und gibt Ratschläge, wie man Falschinformationen persönlich filtern kann und mit Menschen umgeht, die an absurde Verschwörungstheorien glauben.

Patrick Nini

Nicht erst seit der Präsidentschaft von Donald Trump hat der Begriff „Fake News“ Eingang in unseren Wortschatz gefunden. Gemeint sind Lügen und Propaganda, die mit reißerischen Schlagzeilen, gefälschten Bildern und falschen Behauptungen in Umlauf gebracht werden. Vor allem durch das Internet verbreiten sich Meldungen oft in Sekundenschnelle in der ganzen Welt. Angesichts der digitalen Informationsflut wird es immer schwieriger, die dargebotenen Informationen zu filtern und deren Wahrheitsgehalt und Relevanz zu erkennen. Wenn man allerdings die Arbeitsweise der Fake-News-Spreader kennt, kann man diese mit ihren eigenen Waffen schlagen.

Auf frischer Tat ertappt

Wie solche Medien mit der (Un-)Wahrheit umgehen, fand die RTL-Journalistin Stefanie Albrecht 2017 im Zuge ihrer Undercover-Recherchen heraus. Sie erwischte das alternative Medium *unzensuriert.at* auf frischer Tat dabei, wie bewusst und vorsätzlich die Verbreitung von Falschmeldungen vorangetrieben wurde. Obwohl die Plattform *philosophia perennis* von den Redakteuren als unseriös eingestuft wurde, übernahmen sie den Inhalt ohne weitere Überprüfung und verbreiteten eine Falschmeldung bewusst über die eigene Seite.

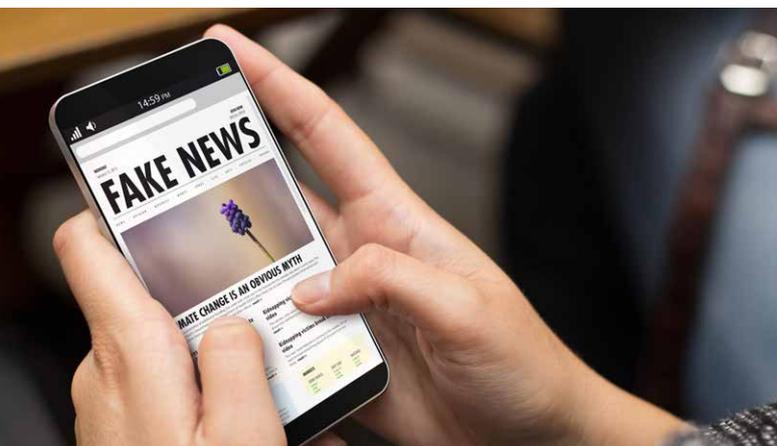
Die Tricks von QAnon & Co

Alternative Blogs verfolgen meist eine politische Agenda und stärken Populisten den Rücken. Den Betreibern ist dabei jedes Mittel recht und sie nehmen billigend in Kauf, gefährliche Mythen und frei erfundene Behauptungen zu vertreiben – im besten Fall ohne darüber nachzudenken, ob diese Meldungen Radikale auf den Plan rufen könnten. Im Fall von QAnon ist es vor allem Donald Trump, der von den verbreiteten Theorien profitiert. Immerhin wird er als „Heilsbringer“ gefeiert. Der US-Präsident weigerte sich daher auch vehement, sich öffentlich von der umstrittenen Bewegung zu distanzieren, und verharmloste stattdessen deren wüste Theorien. Wohlwissend, dass ihm die Anhänger verlässliche Wahlstimmen bringen könnten.

Nur die Leser können Medien zur Verantwortung ziehen

Die zuvor erwähnte Internetplattform *unzensuriert.at* war zur Blütezeit der österreichischen FPÖ eine gefährliche Quelle für Falschmeldungen. Erst, als die FPÖ nach der Ibiza-Affäre und vor allem dem Spesenskandal rund um den ehemaligen Obmann Heinz-Christian Strache nur mehr mit sich selbst beschäftigt war, sank auch das Medium „unzensuriert.at“ in die Bedeutungslosigkeit, da immer weniger Menschen die politischen Akteure und somit die Fake-News-Verbreiter ernst nahmen.

Dieses Beispiel zeigt: Es sind ausschließlich die Leser und Social-Media-Akteure, die jene Inhalte teilen, die alternativen Fake-News-Medien zu ihrer Reichweite verhelfen. Nur die Leser können ihre bevorzugten Medien zur Verantwortung ziehen, indem sie manche Informationen nicht mehr konsumieren. Daher ist es von enormer Wichtigkeit, mit andersdenkenden Menschen, insbesondere jenen, die diese News verbreiten, im Dialog zu bleiben, damit auch sie sich ihrer Verantwortung bewusst werden.



– Schwerpunkt – Beratung

Wer ein Problem hat, kann versuchen, dieses allein zu lösen – oder sich professionelle Unterstützung suchen. Hilfe von einer Person also, die über ein fundiertes Wissen und praktische Kompetenzen in dem entsprechenden Bereich verfügt. Beratung nennt man das dann. Wer eine Beratung in Anspruch nimmt, kann dafür viele Gründe haben: Manch einer benötigt vielleicht nur ein wenig Input, und schon ist das Hindernis überwunden, andere haben schwerwiegende Probleme, die mit vielen Sorgen verbunden sind und bei der Lösung eine komplexe Herangehensweise erfordern. Der Berater steht ihnen in diesem Fall als eine Art Mentor zur Seite und befähigt sie durch sein Expertenwissen, das Thema anzugehen und erfolgreich zu bewältigen.

Auch im Bereich der Mediation und der Konfliktlösung im Allgemeinen spielt Beratung eine wichtige Rolle. In unserem Schwerpunkt beleuchten wir das Thema auf eine vielschichtige und perspektivenreiche Weise und zeigen Ihnen, wie Sie Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus dem Bereich der Beratung gezielt für sich und Ihre Arbeit nutzen können.

Die Geschichte der Beratung

Vom Rat der alten weisen Männer zu den autonomieverträglichen Beratungsformaten der Gegenwart

Die Suche nach gutem Rat gehört fest zum menschlichen Dasein. Einerseits ist sie Jahrtausende alt, andererseits scheint gerade unsere Gegenwart besonders beratungsversessen zu sein. Doch die Geschichte der Beratung ist auch von Umbrüchen gezeichnet: Im Übergang zur Neuzeit gerieten das Ratsuchen und Ratgeben in eine Krise, da sie dem Ideal des aufgeklärten Menschen zu widersprechen schienen. Einen Ausweg boten neu entwickelte, nicht-direktive Beratungsansätze, die auf Ratschläge und Instruktionen verzichteten und stattdessen die Autonomie und Selbstbestimmung der Klienten in den Mittelpunkt stellten.

Haiko Wandhoff

Die Praxis, sich in wichtigen Fragen beraten zu lassen, gibt es seit Menschengedenken. Insbesondere für Entscheidungsträger war es im Altertum wie im Mittelalter geradezu verpflichtend, vor jeder wichtigen Tat einen Rat einzuholen. Dieser Beratungsimperativ findet sich sogar in der Bibel. „Ohne Rat sollst du nichts tun, so wirst du nachher nichts bereuen“, heißt es im Alten Testament (Sirach 32:19). Dementsprechend galt ein König seinen Untertanen als weise und gerecht, wenn er kluge Berater um sich versammelte. Tat er dies nicht, galt er als Tyrann und Gewaltherrscher.

Mit dem Übergang zur Neuzeit wuchs der Beratungsbedarf der Menschen noch stärker an. Die Modernisierung brachte vielfältige Neuerungen in den Arbeits- und Lebenswelten, zugleich fielen alte, Orientierung gebende Traditionen weg. Die

Folge war, dass die neuzeitlichen Menschen mehr denn je auf sich allein gestellt waren. Da aber zugleich von ihnen erwartet wurde, dass sie aus eigener Kraft ein vernünftiges und erfolgreiches Leben führen, vergrößerte sich der Kreis der zu Beratenden in der Moderne noch einmal wesentlich: Nun waren es nicht mehr nur Könige und Fürsten, sondern im Prinzip alle modernen Individuen, die der Beratung bedurften, weil sie ihr Leben ähnlich autonom zu ‚führen‘ hatten wie ein Fürst sein Fürstentum. Vor diesem Hintergrund liegt es auf der Hand, dass das Ratgeben und Beraten nicht nur ein uraltes Phänomen ist, sondern ebenso „eine elementare Signatur der Moderne“ (Thomas Macho, in: Prechtl 1999: 29). Im 20. Jahrhundert explodierten die Beratungsbedarfe und -angebote sogar in einer Weise, dass manche Soziologen die spätmoderne Gesellschaft als eine „Beratungsgesellschaft“ (Fuchs / Pankoke 1994) beschreiben.



Abb.: Berühmte Ratgeber. Links: Ludovico Ariosto (1474–1533), italienischer Humanist. Als Berater des Herzogs Ercole I. d'Este nahm er 1532 an Verhandlungen mit Kaiser Karl V. teil. Rechts: Père Joseph (1577–1638), Beichtvater Kardinal Richelieus. Auf ihn geht die Redewendung „graue Eminenz“ zurück.

Probleme lösen, heißt zuhören

Firmenübergaben sind häufig eine komplizierte Angelegenheit, denn nicht immer sind alle Beteiligten mit dem vorgeschlagenen Nachfolger einverstanden. In diesem Fall gilt es, die Interessen der einzelnen Gruppen gezielt herauszuarbeiten. So können die Konfliktparteien ein größeres Verständnis für die Position der anderen entwickeln und letztlich zu einer Einigung finden. Werden verschiedene Techniken und Methoden aus dem Bereich der Beratung gezielt angewendet, kann die Auseinandersetzung um eine Firmenübergabe schon in kurzer Zeit gütlich geklärt werden.

Stephan Buchhester

Um der menschlichen Diversität gerecht zu werden, kommen in der Beratungsbranche unterschiedlichste Professionen und Methoden zum Einsatz. Aus den vielfältigen Möglichkeiten, wie Menschen die Welt um sich herum wahrnehmen, bewerten und interpretieren, resultiert eine Vielzahl von methodischen Ansätzen, um auftretende Herausforderungen zu meistern. Dabei ist es müßig, darüber zu debattieren, welche Grundprofession am ehesten geeignet ist, um der meist komplexen Gemengelage adäquat zu begegnen.

Die Sachverhalte stellen meist eine Mischung aus wirtschaftlichen Bedingungen sowie sozial-emotionalen Belangen der höchst unterschiedlichen Protagonisten in einem sehr volatilen Umfeld dar. Aus diesem Grunde wird der Begriff des „systemischen Ansatzes“ ausgedehnt sowie strapaziert und/oder als Legitimationsklammer für unterschiedlichste Herangehensweisen genutzt. Da fällt es auch dem geübten Entscheider schwer zu erkennen, worin sich die Beratungsleistungen qualitativ unterscheiden, geschweige denn wie sich die passende im Vorfeld selektieren lässt – Hauptsache systemisch!

Neue Erkenntnisse erfordern eine angepasste Herangehensweise

Besonders wichtig ist es, aktuelle Untersuchungen einzubeziehen, die auf beachtenswerte Effekte hinweisen. Die Qualität einer Beratung und der Ergebnisse scheinen weitaus stärker von den Mitgestaltungsspielräumen der Betroffenen und dem Strukturierungsgrad der Maßnahme abhängig zu sein als von den eingesetzten Methoden. Somit werden Expertise und methodische Flexibilität der Beratung bedeutsamer als die Lizenzierung einzelner Instrumente.

Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden anhand eines stark reduzierten Praxisfalls über einen Zeitraum von einer Woche aufgezeigt werden, welche methodische Vielfalt möglich ist. Dabei wird aus der Menge der Möglichkeiten immer nur eine Verfahrensweise genauer dargestellt. (Diese Aufzählung erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit und verweist für die Darstellung der individualpsychologischen Konzepte auf weiterführende Artikel des Autors.)



Die wissenschaftliche Kolumne

Der Narr als Berater

Einst galt der Narr als skurriler Spaßmacher, der mit Witz und beißendem Spott Kritik an den herrschenden Zuständen seiner Zeit übte. An Königs- und Fürstenhöfen genoss er die heute sprichwörtlich gewordene Narrenfreiheit, seine Lektionen waren sogar erwünscht und sein Rat wurde gezielt erfragt. Leider hat die über Jahrhunderte bewährte Profession den Sprung in die Moderne nicht geschafft. Es ist Zeit für ein Comeback!

Klaus Harnack

„Wer um Rat bittet, sucht fast immer einen Komplizen.“
Joseph-Louis de La Grange (1736–1813)

Kennen Sie Kunz von der Rosen, George Buchanan, Richard Tarlton, Joseph Fröhlich oder Jesse Dean Bogdonoff? Nein? Sollten Sie aber, denn diese Herren gehörten zu den Meistern ihres Faches, eines Handwerks, das Jahrhunderte und über die Kulturen hinweg den Mächtigen dieser Welt beratend zur Seite stand: Die Rede ist von den Hofnarren. Mit Jesse Dean Bogdonoff, der als Letzter seiner Art am 1. April 1999 zum Hofnarren des Königreichs Tonga ernannt wurde (Royal Degree, zit. nach Wayback Machine 2012), gilt der Beruf als ausgestorben.

Vom Entertainer zum Berater

Die Geschichte der Hofnarren ist lang und mannigfaltig. Es gab sie bereits bei den ägyptischen Pharaonen und selbst die Götter hatten Narren unter ihresgleichen, wie beispielsweise den griechischen Gott Momos oder den aus der nordischen Mythologie stammenden Gott und Gestaltenwandler Loki.

Im Laufe der Zeit veränderten sich Wesen und Funktion der Spaßmacher. Sie wandelten sich von natürlichen zu künstlichen Narren (Mezger 1981). Während der natürliche Narr durch Gebrechen, Wuchsanomalien, musikalisches oder akrobatisches Geschick die Gunst der Herrschenden mit ihren Unterhaltungsfähigkeiten erlangte, wird der Narr in seiner Hochzeit, im späten Mittelalter, selbst zur Reflexionsfläche der Herrschenden – das lustige Element tritt dabei in den Hintergrund. Der moderne Narr wurde somit zur Kunstfigur, zu einer Person, die unter dem Deckmantel der Unzurechnungsfähigkeit wortgewandt, mit Schabernack, Witz, List, Furcht- und Peinlosigkeit ihrem Herrn gegenübertritt und ihm so als Quelle der Inspiration dient und die Funktion eines Korrektivs übernimmt.

Der Narr schützt vor dem Verlust der Objektivität, verhindert Selbstüberschätzung und Betriebsblindheit. Besonders bei Shakespeare wird er zu einer reflektierenden, fragenden und komplexen Figur, die wichtige Themen in den Fokus stellt und Missstände anspricht. Seine Kraft bezieht der Narr aus seiner



Supervision und Mediation – Gemeinsamkeiten, Verbindungen, Unterschiede

Supervision und Mediation sind zwei Beratungsverfahren, die stark nachgefragt werden. Auftraggeber sind oft unsicher, welches Verfahren für ihr Anliegen das angemessene ist. Gleichzeitig kann ich beobachten, dass es auch seitens von Mediatoren und Supervisoren zu Grenzüberschreitungen kommt, wenn Mediatoren beispielsweise Teamsupervision anbieten, ohne darin ausgebildet zu sein, oder Supervisoren Mediation ohne entsprechende Ausbildung. Hier versucht der Artikel zur Klärung beizutragen.

Harald Pühl

Supervision: Der Unterschied macht's – in Ausbildung oder im Beruf

Die Heimat der Supervision ist der Sozialbereich, hier können wir auf eine fast 100-jährige Geschichte zurückblicken. Vor 30 Jahren gründete sich die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv). Sie definiert Supervision folgendermaßen:

„Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Supervision bezieht sich dabei auf psychische, soziale und institutionelle Faktoren. [...] Supervision unterstützt

- die Entwicklung von Konzepten
- bei der Begleitung von Strukturveränderungen
- die Entwicklung der Berufsrolle“.

Teamsupervision gehört nach meinen Erfahrungen zu den am meisten nachgefragten Settings. Ich unterscheide zwei Perspektiven der Teamsupervision:

1. Fallsupervision: Der Akzent der Beratung liegt auf der Klärung der Beziehung(en) zwischen Helfer(n) und Klient(en). In der Regel nimmt der Teamvorgesetzte an dieser Form von Teamsupervision nicht teil, um die nötige Offenheit und Fehlerfreundlichkeit sicherzustellen.

Aufgrund der gestiegenen Qualitätsanforderungen stoßen wir öfter auf *verordnete Teamsupervision*: Die Teilnahme ist verpflichtend, den Supervisor kann sich das Team in Abstimmung mit der Führung selbst aussuchen oder die Organisation sucht den Berater aus.

2. Teamentwicklung: Im Zentrum der Beratung stehen hier die Kooperationsbeziehungen innerhalb des Teams, zum Teamvor-

gesetzten und zur Gesamtorganisation mit all ihren Schnittstellen. Da hier immer strukturelle und auch konzeptionelle Belange thematisiert und angepasst werden, ist der Teamvorgesetzte ein Teil des Subsystems Team und damit Mitglied dieser Beratung.

Da Supervision ihre Kunden schon lange nicht mehr ausschließlich im Non-Profit-Bereich findet, sondern auch in Wirtschaft, Verwaltung, Handwerk und bei Selbstständigen, hat sich in diesen Feldern inzwischen der Begriff *Team-Coaching* durchgesetzt (vgl. Obermeyer / Pühl 2015).

Diese Form *berufsbezogener Supervision* hat ihre Wurzeln in der sogenannten *Balintarbeit*, benannt nach ihrem Begründer Michael Balint, einem ungarischen Arzt und Psychoanalytiker. Er versammelte Hausärzte um sich, um mit ihnen im geschützten Rahmen über ihre Patienten zu sprechen. Später





schließlich gibt es in Organisationen die Tendenz, Konflikte zu isolieren und zu personalisieren.

Zwei Supervisionsintentionen müssen unterschieden werden: Berufsbezogene (Team-)Supervision und Ausbildungssupervision

Ausbildungssupervision – endlich auch in der Mediationsausbildung angekommen

Die zweite Form der Supervision nenne ich *Ausbildungssupervision*. Sie hat ihren geschichtlichen Ursprung in der Professionalisierung der Sozialarbeit. Die Aufgabe war – und ist bis heute –, dass ein erfahrener Kollege einen jungen Kollegen in die Methode einführt. Dieses Meister-Schüler-Verhältnis hat sich inzwischen in allen Ausbildungen als bewährt durchgesetzt und gehört mittlerweile auch in der Mediationsausbildung zu den Standards.

Während der Ausbildung zum Mediator oder spätestens ein Jahr nach erfolgreichem Abschluss „müssen die Ausbildungsteilnehmenden an einer Einzelsupervision im Anschluss an eine als Mediator oder Co-Mediator durchgeführte Mediation teilgenommen haben“ (§ 2 Abs. 5 ZMediatAusV). Damit hat die Ausbildungssupervision einen festen Platz auch in der Ausbildung von Mediatoren gefunden.

Ausbildungssupervision	Berufsbezogene Supervision
Meister-Schüler-Verhältnis	ausgebildete Kollegen, angeleitet durch Supervisor
Erlernen eines Verfahrens, z. B. Mediation	Verbesserung der Berufsarbeit
Kontroll- und Übungsaspekte	Selbstreflexion

Tab.: Charakteristika der Supervisionsformen (Quelle: Harald Pühl).

Die Unterscheidung in diese beiden Supervisionsintentionen hat ganz praktische Auswirkungen, wie sich bei den Standards des Bundesverbandes Mediation e. V. zeigt. Hier hat sich nämlich genau an dieser Stelle ein Missverständnis von Supervision eingeschlichen. Im Bemühen, mit anderen Beratungsverfahren zu kooperieren, haben sie in ihren Ausbildungsstandards Supervision verankert. Sicherlich eine richtige Entscheidung, um das Erlernen der Methode durch einen Fachmann zu begleiten. Als Supervisoren wurden aber nicht gestandene alte Mediationsmeister ausgesucht, sondern Supervisoren, die einige Fortbildungsmodule in Mediation absolviert haben. Umgekehrt wäre ein Schuh draus geworden: Erfahrene Mediatoren, die sich in Supervision fortgebildet haben.

Im Zuge des sogenannten Therapiebooms in den 1970er-Jahren kam es immer wieder zu Sprachverwirrungen aufgrund dieser zwei Supervisionstraditionen. Zu dieser Zeit gab es die ersten ausgebildeten Supervisoren mit dem Fokus „Der Mitarbeiter und sein Team im Kontext der Organisation“, und es gab die Therapeuten, die in ihren Ausbildungen zum Erlernen der Methode auch Supervision erhalten hatten. Vielfach verführte sie dies dazu, Supervision selbst für berufliche Arbeit anzubieten. Häufig mit dem dramatischen Resultat, dass die angesprochenen Konflikte einseitig durch die Beziehungsbrille gesehen wurden. Das war insofern verständlich, da Therapeuten Spezialisten für Beziehungsdynamiken und in der Regel in der Einzelarbeit ausgebildet sind. Der nötige Blick für Kontextdynamiken fehlte ihnen daher fast zwangsläufig, was zu Frustrationen bei den Mitarbeitern führte und insgesamt zu starken Vorbehalten gegen Supervision („Da muss man die Hose runterlassen“).

Erst durch die gelungene Professionalisierung von Supervisoren, das heißt durch Ausbildung und die Gründung eines

Wissenschaftliche Politikberatung in bewegten Zeiten

Die Covid-19-Krise führt uns gerade eindrücklich vor Augen: Politische Entscheidungen in konfliktgeladenen Transformationsprozessen stoßen dann auf eine breite gesellschaftliche Akzeptanz, wenn sie das Ergebnis eines wissenschaftlich begründeten Diskurses sind. Wobei dieser zwingend inter- und transdisziplinär geführt werden muss. Nur so kann sichergestellt werden, dass unterschiedliche Interessen berücksichtigt und alle Handlungsoptionen fair abgewogen werden. Dazu bedarf es einer innovativen Form der wissenschaftlichen Politikberatung.

Ortwin Renn

Eine weltweite Kursänderung von Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung ist für den Fortbestand einer auf Humanität angelegten Menschheit unabdingbar – diese Erkenntnis setzt sich zunehmend durch. Internationale Vereinbarungen und Selbstverpflichtungen, wie die von den Vereinten Nationen 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals (SDGs) und die Bestimmungen des Pariser Abkommens, haben den politischen Handlungsdruck erheblich erhöht.

Allerdings haben die Regierungen – vor allem in der jetzigen Covid-19-Krise – große Schwierigkeiten, entsprechende Transformationen zur Nachhaltigkeit einzuleiten und umzusetzen. Zum einen wirken zentrale Strukturen moderner Gesellschaften wie technologische Pfadabhängigkeiten, Standortwettbewerb und ökonomische Krisenanfälligkeit als Hemmnisse. Zum anderen fehlt es häufig am erforderlichen Transformationswissen, um Herausforderungen mit globaler Reichweite in komplexen Mehrebenensystemen adäquat zu meistern. Zudem brechen entlang der Transformationsbestrebungen vielfältige gesellschaftliche Konflikte auf: Internationale geopolitische Auseinandersetzungen über die Bekämpfung von Klimawandelfolgen oder die Governance der Ozeane, sozioökonomisch motivierter Widerstand gegen Nachhaltigkeitspolitik, sich widersprechende Lebensstile, etwa bei Mobilität und Ernährung, sowie nationalistische Antiglobalisierungsbewegungen und Rechtspopulismus. In vielen Konflikten treffen unterschiedliche Problemverständnisse aufeinander, die nicht selten auch die Autorität wissenschaftlicher Forschung infrage stellen.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass heute die Integrationskraft der Wissenschaft, die mit ihren Erkenntnissen zur rationalen und fairen Urteilsfindung in Politik und Gesellschaft beitragen kann, in den konfliktgeladenen Transformationsprozessen neu unter Beweis gestellt werden muss. Diese Aufgabe

erfordert eine Erweiterung im Verständnis wissenschaftlicher Forschung und damit verbunden innovative Forschungs- und Beratungsansätze.

Welche Beratungsmodelle können diese Aufgabe lösen? Zeitgemäße Politikberatung muss den Anspruch erfüllen, die Zusammenhänge zwischen Kontextbedingungen, die in den aktuellen Transformationen zu beobachten sind, und den Chancen für einen erfolgreichen Übergang in eine an Nachhaltigkeit orientierte Zukunftsgestaltung zu verdeutlichen. Sie sollte dabei selber Gestaltungsoptionen in den Diskurs einbringen und diesen auch strukturell anregen und bereichern.

Hierbei ist es essenziell, die politischen Akteure aus Parlamenten, Regierungen und Behörden wie auch die den gesellschaftlichen Diskurs mitbestimmenden Akteure aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Medien in den Beratungsprozess einzubinden. Dazu gehören auch innovative Formen der Bürgerbeteiligung, um die betroffenen Menschen aktiv in die Gestaltung ihrer Zukunft einzubeziehen.

Politikberatung mit transdisziplinärer Ausrichtung

Schlüsselwort ist hier der transdisziplinäre Ansatz. Dieser methodische Ansatz lässt sich durch drei Eigenschaften charakterisieren (Nanz / Renn / Lawrence 2017; Renn 2019):

- Es geht um Forschungspraktiken, die *disziplinenübergreifend* Forschungsgegenstände und Methoden auf außerwissenschaftliche Problemlagen und Fragestellungen ausrichten und Lösungen für gesellschaftlich komplexe Probleme entwickeln.
- Transdisziplinäre Forschung zielt auf einen *intensiven und frühzeitigen Austausch zwischen den politischen und gesellschaftlichen Entscheidungsträgerinnen und -trägern und den Forschenden* über alle Phasen des Forschungsprozesses hinweg.

Beratung: Warum es nicht ausreicht, einfach nur ein Buch zu lesen

Der Markt ist überflutet mit Managementliteratur und Ratgebern der Kategorie „How to ...“. Darunter sind gute Werke und auch wahre Perlen. Das Wissen der Welt steht Ihnen in der Buchhandlung Ihrer Wahl zur Verfügung. Wozu braucht es da noch teure Berater? Lesen Sie im folgenden Beitrag, wann ein persönlicher Berater hilfreicher als ein Buch ist und welche Vorteile es bietet, wenn Sie in Krisenzeiten externe Unterstützung annehmen.

Thomas Schaber

Wenn bei Ihnen kein warmes Wasser mehr aus der Leitung fließt, holen Sie sich externe Hilfe. Der Installateur kann etwas, das Sie nicht können und auch nicht lernen wollen. Er verfügt über den für die Aufgabe passenden Werkzeugkasten und kann mit ihm umgehen. In Verbindung mit seinem Wissen erreicht er damit das gewünschte Ergebnis. Sie sind zufrieden. Zeitlich begrenzt und für einen konkreten Anlass haben Sie einen Experten eingekauft. Der Begriff „Beratung“ hat viele Facetten, dies ist eine davon.

Berater finden blinde Flecken

Spitzensportler haben Trainer. Das erscheint uns normal, aber es sollte uns wundern. Sei es im Tennis, Golf, Skispringen oder in einer beliebigen anderen Sportart: Wer zu den Top 10 in seiner Disziplin gehört, wird kaum jemanden finden, der es besser kann. Aufschlag, Abschlag, Absprung – all das beherrschen diese Menschen herausragend. Wenn etwas nicht klappt, merken sie es sehr schnell und können sich selbst korrigieren. Könnten diese Sportler also nicht auch allein trainieren? Es liegt doch auf der Hand, dass der Trainer das alles nicht besser kann. Könnte er es, wäre er selbst unter den Top 10 – oder wäre es zumindest in seiner aktiven Zeit gewesen. Trotzdem holen sich Topathleten externen Rat ein. Der Grund: Ein Trainer hat einen anderen Blickwinkel. Er sieht, was die Sportler selbst nicht sehen können – nämlich ihr Verhalten, ihr Tun und Unterlassen, ihre Muster. Es sind meist die Amateure, die alles allein schaffen wollen. Daher bleiben sie oft unter ihren Möglichkeiten.

Hier sehen wir eine andere Facette von Beratung: Beauf-

tragen Sie einen Berater, hilft er Ihnen, Ihre blinden Flecken zu erkennen. Er zeigt Ihnen den Käfig Ihrer Gewohnheiten und Paradigmen. Er hilft Ihnen, die Perspektive zu wechseln. Er zeigt Ihnen andere Sichtweisen auf. So ermöglicht er es Ihnen, Ihren tatsächlichen Handlungsspielraum zu erkennen und zu nutzen. Er kann es nicht unbedingt besser als Sie, aber er macht Sie besser.

Sich Rat zu holen, zeugt von Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein. Mitnichten ist es ein Zeichen von Schwäche. „Nur kluge Fürsten können klug beraten werden“, wusste schon der italienische Philosoph Niccolò Machiavelli (1469–1527; *Il Principe*, um 1513 verfasst).

Der Berater als Perspektivengeber

Expertenwissen einbringen und den Auftraggeber besser machen: Oft sind diese beiden Facetten miteinander verknüpft. Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Problem und stecken fest. Es läuft nicht mehr so, wie es soll. Umsätze brechen ein, wichtige Mitarbeiter gehen von Bord, das Geschäftsmodell schwächelt, neue Ideen werden nicht umgesetzt, Beharrung siegt über Ent-



Bildquelle: stock.adobe.com/vectorfusionart

Digital Consulting – mehr Chancen als Risiken

Die digitale Transformation der Wirtschaft schreitet mit zunehmender Geschwindigkeit voran. Sie wird letztlich alle Wirtschaftsbereiche umfassen und auch vor dem Consulting-Business nicht haltmachen. Zu Recht, denn die moderne Informations- und Kommunikationstechnik bietet viele Möglichkeiten, Beratungsprozesse zu optimieren. Branchenteilnehmer sollten sie sich zunutze machen.

Vanessa Griebel

Beratung verstehen wir heutzutage vor allem als eine Face-to-Face-Kommunikation, bei der sich die Berater und ihre Klienten persönlich treffen. Sei es, wenn es um das Thema Finanzierung, das Planen technischer Anlagen oder das Durchführen von Transformationsprojekten in Unternehmen geht. Inwieweit dies auch künftig der Fall sein wird, ist seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie fraglich, denn durch dieses Ereignis haben sich auch in der Beratung digitale Kommunikations- und Kooperationstools etabliert – Tools, die im Unternehmenskontext im Zuge der Globalisierung und zunehmenden Vernetzung oft schon lange im Einsatz waren. So wurde zum Beispiel Microsoft Teams bereits 2017 weltweit von mehr als 200.000 Unternehmen genutzt. Wie viele es heute sind, ist unbekannt. Microsoft verkündete jedoch im Juli: Inzwischen nutzen über 20 Millionen User diesen Dienst täglich – Tendenz stark steigend. Folglich dürfte sich auch die Zahl der Unternehmen vervielfacht haben.

Berater sind keine Vorreiter bei der Digitalisierung

Der Begriff Digitalisierung bezeichnete ursprünglich allein das Überführen von Daten aus einer analogen in eine digitale Speicherform. Zunehmend ist hiermit jedoch auch das Übertragen von Aufgaben, die bisher von Menschen bearbeitet wurden, auf Computersysteme gemeint. Mit den Herausforderungen und Chancen, die sich hieraus ergeben, befassen sich branchenübergreifend viele Unternehmen.

Die Automobilbranche denkt zum Beispiel seit Jahren über selbstfahrende Autos nach und die Banken befassen sich mit dem Thema Machine Learning in Zusammenhang mit der Robotic Process Automation (RPA). Und die Beratungsbranche? Sie blieb hiervon bis zum Ausbruch der Corona-Krise weitgehend unberührt. Berater reisten weiterhin wie ehemals durch die Welt, nur dass sie anders als zur Jahrtausendwende auch einen Laptop und ein Smartphone in der Tasche hatten. Für eine effektivere Gestaltung der Beratungsprozesse selbst wurden die Möglichkeiten der Digitalisierung jedoch kaum genutzt.



Das änderte sich schon vor Corona allmählich – unter anderem weil außer dem „Klassiker“ Skype von den IT-Unternehmen immer mehr Tools auf den Markt gebracht wurden, die eine Kommunikation und Kollaboration über die Distanz digital ermöglichen. So zum Beispiel das Tool Microsoft Teams. Der Treiber dieser Entwicklung war in der Regel nicht die Consulting-Industrie. Der Impuls zur stärkeren Nutzung der modernen Kommunikations- und Kollaborationstools ging vielmehr meist von ihren Klienten aus.

Dieser Trend ist zu begrüßen, denn aus der Nutzung dieser Tools im Beratungsprozess ergeben sich Vorteile für die Beratungsunternehmen und ihre Kunden. Die Beratung, wie wir sie bisher kannten, fand in der Regel beim Kunden statt. Damit verbunden waren oft hohe An- und Abreise- sowie nicht selten Übernachtungskosten, die von den Kunden zusätzlich zum eigentlichen Beraterhonorar zu entrichten waren – nur dafür, dass sich der Berater auf den Weg zu ihnen machte und bei ihnen vor Ort präsent war.

Der Begleitanwalt in der Mediation – Störfaktor oder Katalysator?

Die außergerichtliche Streitbeilegung im Rahmen einer Mediation ist durch das Agieren eines unabhängigen und neutralen Mediators gekennzeichnet. Anderenfalls wäre eine Vermittlung zwischen den Streitparteien nicht möglich. Mitunter empfiehlt es sich jedoch, einen Begleit- oder Mediationsanwalt hinzuzuziehen. Der folgende Beitrag zeigt auf, welche konkreten Tätigkeitsfelder sich für Begleitanwälte eröffnen, und geht der Frage nach, warum diese auch und gerade in der Mediation über ein solides Basiswissen und ein gewisses Faible für die übernommene Aufgabe verfügen müssen.

Susanne Offermann-Burckart

Im ersten Teil dieses zweiteiligen Beitrags wurden die Funktionen von Begleit- und Mediationsanwälten grundsätzlich beleuchtet und unter anderem Hinweise zur Ausgestaltung des Mandatsvertrags gegeben (*Die Mediation*, Quartal IV / 2020, S. 56–59). Im zweiten Teil steht nun die konkrete Tätigkeit des Begleitanwalts im Fokus.

Konkrete Tätigkeiten des Begleitanwalts

... vor der Mediation

Welche Aufgaben der Begleitanwalt übernimmt, hängt unter anderem davon ab, zu welchem Zeitpunkt er in das Mediationsgeschehen involviert wird.

Demjenigen, der von Anfang an dabei ist, also den Mandanten überhaupt erst auf den Weg der Mediation gebracht oder hierin bestärkt hat, fällt – nach der juristischen Beurteilung des Konflikts als solchem und seiner Eignung für eine Mediation – vermutlich schon die Aufgabe zu, einen passenden Mediator auszuwählen bzw. entsprechende Vorschläge zu unterbreiten oder – was deutlich schwieriger ist – Vorschläge der Gegenseite zu bewerten.

Der Begleitanwalt muss hier versuchen, rein professionell vorzugehen und persönliche Vorlieben und Abneigungen hintanzustellen. Er sollte sich nicht von eigenem Konkurrenzdenken oder von der Furcht leiten lassen, ein Anwaltskollege werde als Mediator eine so gute Figur machen, dass die Mandantschaft beim nächsten Mal gleich diesen beauftrage. Entscheidend ist, ob die ins Auge gefasste Person mediationserfahren (möglichst ausgebildeter oder sogar zertifizierter Mediator) ist und zu für den Mandanten annehmbaren Konditionen tätig wird. Eventuell muss der Begleitanwalt zu Qualifikation und Renommee der in der engeren Auswahl befindlichen Personen eigene Erkundigungen einziehen. Ein Mediationsanwalt, der selbst in

der „Mediationsszene“ zu Hause ist, wird viele der infrage kommenden Mediatoren ohnehin persönlich kennen.

Des Weiteren wird der Begleitanwalt aktiv am Abschluss der Mediationsvereinbarung mitwirken.

Sind sämtliche Medianden anwaltlich vertreten, kann es auch sinnvoll sein, dass die Begleitanwälte den Konflikt nebst rechtlicher Würdigung gegenüber dem Mediator schriftlich darlegen. Dies erleichtert dem Mediator das Verständnis und spart in der eigentlichen Mediation Zeit, sollte aber nicht in ein umfangreiches schriftliches Vorverfahren ausarten, das den Sinn der Mediation konterkarieren würde.

... während der Mediation

Ob die Begleitanwälte zu Beginn der Mediation für ihre Mandanten ein Eröffnungsstatement abgeben, ist Geschmacksache. Die Entscheidung hierüber hängt auch vom Naturell der Medianden und der Komplexität des Streitgegenstands ab. Sind nicht alle Medianden anwaltlich vertreten, sollte auf anwaltliche „Eröffnungsplädoyers“ möglichst verzichtet werden, um nicht von vornherein das „Gleichgewicht der Kräfte“ infrage zu stellen. Bei alledem ist es von entscheidender Bedeutung, in welchem Ton eröffnende Stellungnahmen vorgetragen werden. Der Begleitanwalt muss sich hier die größtmögliche Zurückhaltung auferlegen, um nicht die Tür zur Einigung zuzuschlagen, bevor sie richtig geöffnet wurde.

Hat die Mediation begonnen, sollten die Begleitanwälte im wahrsten Sinne des Wortes in den Hintergrund treten und den Mandanten / Medianden das Feld des Handelns überlassen. Währenddessen sollten die Anwälte die Kunst des aktiven Zuhörens pflegen. Auf eigene Statements der Begleitanwälte während der Mediation sollte möglichst verzichtet werden. Zeichnet sich zwischenzeitlicher Beratungsbedarf ab, kann die

Marketing für Berater

Marketing und Vertrieb: weder Sonderaufgabe, noch Saisonjob

Viele selbstständige Berater, Trainer und Coaches betrachten das Marketing und den Vertrieb als eine Sonderaufgabe und nicht als wichtigen Kernprozess ihres Unternehmens. Entsprechend gering ist ihre Erfahrung und Kompetenz in diesem Bereich. Das rächt sich in Krisenzeiten wie den aktuellen.

Bernhard Kuntz

Jedes Jahr ist dasselbe Ritual zu beobachten: Kaum fallen die Blätter von den Bäumen, klingelt bei uns ein, zwei Mal pro Tag das Telefon und Berater fragen an, ob wir sie im Marketingbereich unterstützen könnten – oder es treffen entsprechende E-Mails ein. So auch in diesem Jahr, obwohl Corona-bedingt so vieles ganz anders ist als sonst. Monatelang herrschte zuvor, überspitzt formuliert, Funkstille, doch kaum kündigen sich die Adventszeit und der Jahreswechsel an, schreit plötzlich alle Welt nach Marketingberatung und -unterstützung – und zwar möglichst umfassend und sofort.

Berater erwachen aus dem Marketing-Tiefschlaf

Der Grund hierfür: Gegen Ende des Jahres schauen viele Berater, Trainer und Coaches in ihre Auftragsbücher fürs kommende Jahr und stellen fest: Da klaffen ja noch große Löcher – Löcher, die in diesem Jahr

- oft sogar noch größer als in den Vorjahren sind und
- nicht selten sogar von Tag zu Tag größer werden aufgrund der hereinpurzelnden Stornos.

Also versenden die Berater, nachdem sie nach einem Zwischenhoch in der Lockdown-Phase im Frühjahr wieder monatelang im Marketing-Tiefschlaf versunken waren, nun wieder Mailings an ihre „sehr verehrten Kunden“. Und die ganz aktiven unter ihnen? Greifen sogar zum Telefonhörer und rufen die Entscheider bei ihren Stammkunden an, um die noch fehlenden Aufträge fürs kommende Jahr unter Dach und Fach zu bringen.

Stamm-Kunden brechen überraschend weg

Doch dann hören sie nicht selten:

- „Wir müssen im kommenden Jahr Corona-bedingt andere Schwerpunkte setzen. Deshalb muss ich Ihnen leider sagen ...“ Oder:
- „Unser Vorstand hat entschieden, dass wir 2021 ... Deshalb müssen wir Ihnen leider mitteilen ...“

Kurz gesagt: Die Trainer und Berater erhalten die mental für das nächste Jahr bereits fest eingepflanzten Aufträge definitiv nicht, oder sie werden auf einen unbestimmten Zeitpunkt in der Zukunft vertröstet.

Geschieht dies, dann geraten nicht wenige Trainer und Berater in Panik – speziell solche, die in den zurückliegenden Jahren weitgehend von einer Handvoll Stammkunden lebten. Also rufen sie zum Beispiel bei uns an – nicht selten in der Hoffnung, dass wir ihnen einige Marketing-Zaubertricks verraten, wie sie recht kurzfristig und ohne hohe Kosten ihre Auftragsbücher füllen können. Schließlich sind die Umsätze der meisten Berater zurzeit niedriger als in Vor-Corona-Zeiten.

Wunsch: kurzfristige Aufträge und Kunden akquirieren

Entsprechend enttäuscht sind sie, wenn wir dann zu ihnen sagen: „Wir haben keine Zeit bzw. freien Kapazitäten.“ Oder gar: „Ihre Erwartungen sind unrealistisch, denn so kurzfristig,



Marketing für selbstständige Mediatoren: Worauf kommt es an?

Das Berufsfeld des Mediators ähnelt in vielerlei Hinsicht dem des Trainers, Beraters oder Coaches. Trotzdem sollten Mediatoren bei ihrem Marketing anders vorgehen als die genannten Berufsgruppen. Dieser Beitrag stellt die wichtigsten Marketingmaßnahmen für Mediatoren vor. Er stellt zusätzlich die Frage, wie sich durch zunehmende Online-Mediation das Marketing der Zukunft ändern könnte.

Christian Fritzsche

Es ist unstrittig, dass der Bekanntheitsgrad von Mediation und Schlichtung in der deutschen Bevölkerung von Jahr zu Jahr steigt. Laut aktuellem Roland Rechtsreport (Roland Rechtsschutz-Versicherungs-AG 2020) haben 87 Prozent der Befragten – und damit 3 Prozent mehr als im Vorjahr – von der außergerichtlichen Streitbeilegung gehört. Publikumswirksame Schlichtungen oder Mediationen bei großen Bauvorhaben (wie Stuttgart 21 oder Windparks), bei Tarifverhandlungen und ähnlichen Vorgängen sind vielen Menschen geläufig.

In der gleichen Befragung gaben aber nur 54 Prozent der Befragten an, dass man mit Schlichtung oder Mediation viele Auseinandersetzungen beilegen kann. Es lässt sich vermuten, dass die Befragten diese Antwort mehr auf ihr eigenes Umfeld bezogen, wo die Konflikte weder von öffentlichem Interesse noch sonderlich groß in Bezug auf die Konfliktkosten sind.

Die Marketingmaßnahmen der Mediatoren müssen daher an den Einkaufsprozessen unserer Mandanten ausgerichtet werden. Es gilt, vom Kunden her zu denken.

Kunden, die Mediation kennen

Für alle potenziellen Auftraggeber, die Mediation als Lösungsverfahren bereits kennen, ist die Suche nach einem Mediator einfach. Etwa durch Eingabe einschlägiger Begriffe wie Mediator oder Konfliktmediator in Suchmaschinen, eventuell verbunden mit dem Ort. Mediatoren werden dann gefunden, wenn sie eine aussagekräftige Webseite haben, die diese Keywords enthält und die von Suchmaschinen indiziert wird. Im Gegensatz zu den Begriffen Coach, Berater oder Trainer ist das Keyword Mediator deutlich spezifischer und engt die Ergebnisliste zuverlässig ein. Je nach regionalem Wettbewerb für dieses Keyword sind zusätzlich eine Suchmaschinenoptimierung der Webseite oder SEA-Kampagnen (Search Engine Advertising; Suchmaschinenwerbung durch Google Ads oder Bing) für den Mediator sinnvoll.

Alternativ kann sich ein Mediator in Datenbanken wie etwa www.mediator-finden.de registrieren und ist dann dort von Mandanten auffindbar. Dies ist sinnvoll, wenn die Datenbank eine hohe Nutzerzahl hat und entsprechend viele Anfragen generiert werden.

In beiden Fällen ist es wichtig, dass die veröffentlichten Informationen Erfahrung und Kompetenz signalisieren und beim zukünftigen Mandanten Vertrauen aufbauen (siehe Infobox).

Nicht selten wenden sich Auftraggeber an bereits bekannte Mediatoren. In diesem Fall haben Wettbewerber keine Chance, diesen Auftrag zu gewinnen.



Eine Schutzzone für Querdenker

Wie Unternehmen innovatives Denken fördern können

Ohne interne Querdenker kann keine Firma erfolgreich sein: Diese Mitarbeiter sprühen vor Ideen, treiben mit frischem Wind den Wandel voran und sind so ein echter Wettbewerbsvorteil. Häufig ecken sie jedoch an und stoßen in starren Unternehmensstrukturen auf Widerstand. Managementberaterin Anne M. Schüller plädiert für eine neue Querdenkerkultur, die Innovationen zulässt und Top-Talente nicht mit Killerphrasen zum Schweigen bringt.

Anne M. Schüller

In der sich entwickelnden Digitalökonomie benötigen Unternehmen nicht nur passende organisationale Strukturen, sondern auch eine ausgeprägte Querdenkerkultur – und umfassenden Spielraum fürs Experimentieren. Denn niemand weiß mit Sicherheit, wie die Zukunft aussehen wird. Unerwartete Ereignisse lauern an jeder Ecke. Wir können nicht vorhersagen, ob oder wann sie eintreten, doch wenn, dann kommen sie schnell. Sie werden Risiken und Chancen ganz neu verteilen. Nur die wendigen, flinken, pfiffigen, jederzeit anpassungsfähigen Marktplayer mit couragierten, unkonventionellen, marktrelevanten Ideen werden derartige Prozesse überleben.

Indem man einfallreich und erfinderisch die Initiativen seiner Querdenker nutzt, macht man sich interessant – und auch begehrenswert: für Top-Talente und zahlungsfreudige Kunden zugleich. Interne Querdenker sind dafür geradezu prädestiniert. Sie sind oft die Ersten, die instinktiv merken, wenn in der

Firma etwas aus dem Ruder läuft. Sie sprühen vor Ideen, wie man das, was in die Jahre gekommen ist, besser machen könnte, sollte und müsste – im Kleinen wie im Großen.

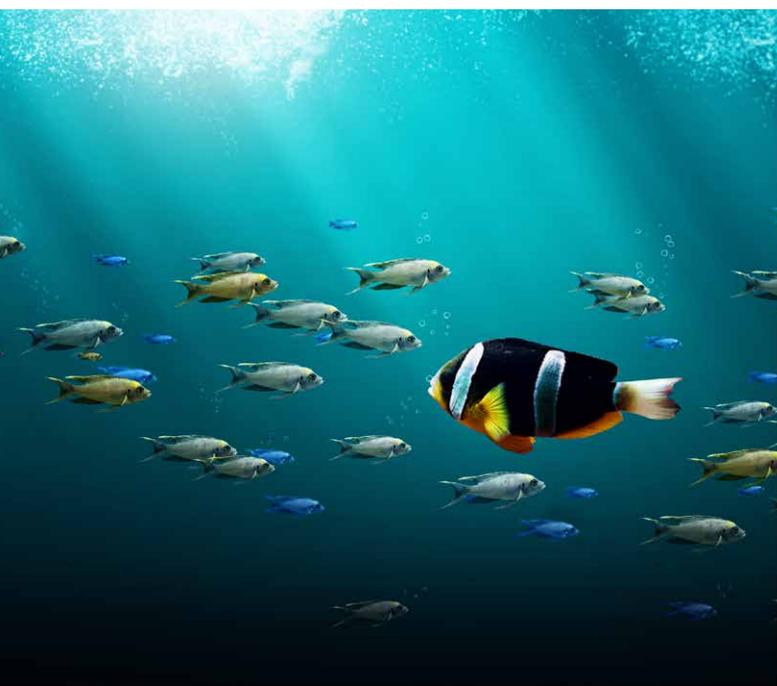
Doch in den meisten Firmen sind Querdenker nicht erwünscht. Man hat sie fortgejagt, kaltgestellt, kleinmütig gemacht. Oder man lässt sie gar nicht erst ins Unternehmen hinein. Bereits im Bewerbungsprozess werden sie aussortiert, weil sie mangelnden Konformismus zeigen. Würden sich die Unternehmen mehr für Querdenker öffnen und eine fruchtbare Querdenkerkultur etablieren, täten sie sich mit dem Sprung in die Zukunft ungleich leichter.

Der Unterschied zwischen Querdenker und Querulant

Zukunft beginnt mit neuem Denken, dem dann Taten folgen. Somit sind aktive Querdenker im Unternehmen ein echter Wettbewerbsvorteil. Sie sind offen für Fortschritt und treiben mit frischem Wind den Wandel voran. Über Abteilungsgrenzen hinweg entwickeln sie Aktivitäten, die Ideen, Wissen und Einsichten miteinander verknüpfen und das ganze Unternehmen befruchten. Sie können, sollen und müssen quer durch

das gesamte Unternehmen tätig werden, um die Anbieter- und Arbeitgeberattraktivität unter die Lupe zu nehmen und alles Hinderliche aufzuspüren. Dies führt zu ständig neuen adaptiven Lösungen, mit denen man interne Prozesse zeitgemäßer gestalten und das Leben der Kunden erleichtern und / oder bereichern kann.

Das Denken gegen die Regeln zählt zu den maßgeblichen Erfolgsfaktoren, um sich von Durchschnitt und Mittelmaß abzuheben. Wer das nicht versteht, wird Querdenker als Querulanten abqualifizieren. Doch damit liegt er falsch. Querulanten sind Personen, die an allem etwas auszusetzen haben, die sich wegen jeder



Die Führungskraft als Influencer

Je komplexer die Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen werden, umso mehr müssen Führungskräfte über die Kompetenz verfügen, andere Menschen für sich und ihre Ideen zu begeistern. Sie müssen sozusagen zu Influencern in ihrem Umfeld werden.

Barbara Liebermeister

Führungskräfte, die erfolgreich, also wirksam sind, können das Denken und Handeln der Menschen in ihrem Umfeld beeinflussen. Das heißt nicht zwangsläufig, dass sie die Meinungsführerschaft übernehmen müssen. Eine solche Vorstellung wäre noch stark dem alten Top-down-Denken verhaftet: Eine Person denkt vor und die anderen übernehmen ihre Meinung bzw. folgen ihren Anweisungen.

Eine solche Kultur entspricht nicht mehr den betrieblichen Erfordernissen in einer Zeit, in der die Kernleistungen der Unternehmen meist in einer bereichs- und funktionsübergreifenden Teamarbeit erbracht werden. In ihr lautet das Ziel von Führung vielmehr, im eigenen Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen

- sich gerne für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren und
- eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie ihren Beitrag hierzu leisten, und dies im Bedarfsfall neu justieren.

Veränderte Rahmenbedingungen beim Führen

Tendenziell war dies auch in der Vergangenheit schon so – zumindest in den Bereichen der Unternehmen, in denen Experten gemeinsam komplexe Problemlösungen, gleich welcher Art, entwickeln – sei es für externe oder firmeninterne Kunden. Dessen ungeachtet haben sich jedoch die Rahmenbedingungen für Führung stark gewandelt. So wurden im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung und aufgrund des Bestrebens der Unternehmen, flexibler auf die Marktanforderungen zu reagieren, zum Beispiel die Beziehungsnetzwerke stets komplexer. Deshalb gilt es heute beim Führen mehr Interessen zu berücksichtigen. Außerdem müssen die Führungskräfte in ihr Denken und Handeln zunehmend auch Personen integrieren, die ihnen hierarchisch nicht unterstellt sind – wie etwa die Führungskräfte von Bereichen, mit denen ihr Bereich bei der Leistungserbringung kooperiert, und die strategisch relevanten Dienstleister.

Die Führungsaufgabe wird auch komplexer, weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen immer heterogener werden: „Digital Natives“ müssen mit

„Digital Immigrants“ kooperieren, Europäer mit Asiaten, fest angestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die im Job primär Erfüllung suchen, mit jungen Vätern und Müttern, die rasch ihr Eigenheim abbezahlen möchten. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft leiten und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist.

Führungskräfte müssen Beziehungsmanager werden

In einem solchen Kontext ist erfolgreiche Führung nur möglich, wenn sich Führungskräfte als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter bzw. Netzwerkpartner zu inspirieren. Sie müssen sozusagen „Beeinflusser“ bzw. „Influencer“ ihres sozialen Umfelds werden. Hierfür benötigen Führungskräfte unter anderem feine Antennen für die Stimmungen, Interessenlagen, Wechselwirkungen usw. in ihrem Umfeld, um hierauf angemessen reagieren zu können.

Doch dies allein genügt nicht. Sie müssen sich auch Zeit für das Gespräch mit ihren Netzwerkpartnern nehmen und ihnen aktiv zuhören, denn: Kommunikation ist und bleibt die Basis von



Personalmanagement

Sich ausruhen im (virtuellen) Team

Teams arbeiten effizienter als Einzelpersonen. So lautet ein weit verbreitetes Credo. Doch das ist nicht immer der Fall, denn oft schöpfen Teams ihr Potenzial gar nicht richtig aus. Eine Ursache hierfür ist: Der Einzelne kann sich in der Gruppe verstecken. Diese Gefahr ist speziell bei virtuellen Teams groß.

Georg Kraus

Kennen Sie den Ringelmann-Effekt? Maximilian Ringelmann, ein französischer Agraringenieur, untersuchte 1882 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Zwei Pferde zogen eine Kutsche nicht doppelt so kraftvoll wie ein einzelnes Pferd. Fasziniert von dieser Entdeckung dehnte Ringelmann seine Untersuchungen auf Menschen aus. Beim Tauziehen stellte er fest: Je mehr Männer an einem Seil ziehen, umso geringer ist die Leistung des Einzelnen.

Anhand seiner Untersuchungsergebnisse entwickelte Ringelmann eine Formel, um zu berechnen, wie effektiv Teams sind. Dieser Formel zufolge erbringen zwei Personen, die gemeinsam eine Aufgabe verrichten, nicht 2×100 Prozent, sondern nur etwa 2×93 Prozent Leistung – und drei Personen nur 3×85 Prozent und 8 Personen gar nur 8×49 Prozent. Das heißt:

Acht Personen leisten gemeinsam weniger als vier einzelne. Ringelmanns Erklärung: Je größer eine Gruppe ist, umso weniger wird die individuelle Leistung wahrgenommen. Entsprechend sinkt der persönliche Einsatz. Dieses Phänomen kann man auch in Unternehmen beobachten. Amerikanische Psychologen haben hierfür den Begriff „Social Loafing“ geprägt – das heißt, sich ausruhen auf Kosten anderer.

Ein häufiges Gefühl: Meine Leistung trägt wenig zum Erfolg bei

Für Unternehmen ist der Ringelmann-Effekt einer der größten Feinde der Effizienz und eine Schattenseite der Teamarbeit. Mit Teamarbeit kann zwar ein höherer Output erzielt werden – speziell bei Aufgaben, die unterschiedliche Expertisen erfordern. Es kann aber auch die gegenteilige Wirkung eintreten – insbesondere in virtuellen Teams oder wenn wie aktuell alle Teammitglieder im Homeoffice arbeiten und somit auch die soziale Kontrolle teilweise entfällt.

Stimmen Ringelmanns Berechnungen, dann müssten insbesondere Großunternehmen sehr ineffizient arbeiten. Entsprechend groß wäre die Effizienzsteigerung, wenn der Ringelmann-Effekt vermieden würde. Hierfür müssten die Unternehmen aber zunächst wissen, welche Faktoren zur Minderung der Leistung führen. Laut Ringelmann sind dies:

- Das Bewusstsein, dass die eigene Leistung nur wenig zum Gesamterfolg beiträgt.
- Die Tatsache, dass es (in) der Gruppe nicht auffällt, welchen Beitrag der Einzelne leistet. Und:
- Das Nicht-Verspüren eines höheren Effekts, wenn man sich besonders anstrengt.

Wer viele Ressourcen hat, (ver-)braucht diese auch

Cyril Northcote Parkinson, ein englischer Soziologe, kam 1957 zu ähnlichen Erkenntnissen. Er untersuchte die Entwicklung des Britischen Marineministeriums, das ursprünglich das gesamte britische Empire verwaltete. Nach dessen Zerfall reduzierte sich die Mitarbeiterzahl des Ministeriums nicht.



Konfliktfeld Patchworkfamilie

Es ist eine Binsenweisheit: Kinder werden von ihren Eltern nicht nur großgezogen, sondern auch erzogen. Diese Aufgabe kann sehr schön, aber auch sehr anspruchsvoll sein, denn nicht immer gestaltet sich das Verhältnis zwischen Kindern und Eltern leicht. Probleme können sich vor allem dann zuspitzen, wenn sich Paare trennen, ein neuer Partner in die Familie kommt und das Kind schon groß ist und in stürmischen Zeiten erwachsen wird. Doch es gibt Möglichkeiten, solch komplizierte Situationen zu meistern. Vertrauen, Zuversicht und Offenheit sind der Schlüssel für eine gute Eltern-Kind-Beziehung.

Kurt Starke

Eine Beratung in Familienangelegenheiten kann unterschiedlich erfolgen: einfach nur zuhören, sich in die Situation der Ratsuchenden hineinfühlen, eigene Erfahrungen und eigenes Wissen beisteuern, eine verworrene Situation entflechten, die Ratsuchenden zu einer Entscheidung ermutigen oder in einer schon getroffenen bestärken. Letztlich geht es immer um Entscheidungen, die die Betroffenen selbst finden und durchsetzen müssen. Verwickelt daran ist erstens, dass solche Entscheidungen fast niemals und von vornherein hundertprozentig richtig oder hundertprozentig falsch sind – ausschlaggebend für Erfolg oder Misserfolg bleibt stets das eigene Tun. Zweitens sind solche Entscheidungen und die damit verbundenen Verhaltensstrategien immer individuell. Hilfe von außen hat daher ihre Grenzen, aber sie ist deswegen nicht wertlos. Im Gegenteil: Sie kann positive Impulse geben, den Blick auf den wertvollen Kern des Problems lenken und ganz allgemein den Lebensmut und die Zuversicht der Betroffenen stärken.

In der Liebe, Partnerschaft und Familie gibt es die unterschiedlichsten Konstellationen und Probleme, und so erreichen mich per Brief, per E-Mail und per Telefon immer wieder Hilferufe. Darunter auch der folgende Brief einer noch recht jungen Frau (hier anonymisiert).



Der Brief der Mutter:

„Vielleicht habe ich ihn zu sehr verwöhnt ...“

Ich bin mit meinem Sohn immer allein gewesen. Wir sind gut miteinander ausgekommen, locker, vertrauensvoll, fröhlich. Jetzt ist er 16 und macht mir große Sorgen. Er ist bockig geworden, verletzend, liederlich, kommt früh nicht aus dem Bett, will die Schule schmeißen, treibt sich nächtelang herum, tut nichts im Haushalt, will nur haben. Vielleicht habe ich ihn zu sehr verwöhnt?

Mit meinem Lebensgefährten, mit dem ich seit drei Jahren zusammen bin, kommt er immer schlechter aus. Mein Freund ist ein Familienmensch mit Prinzipien und will das Verhalten meines Sohnes nicht einfach hinnehmen. Daher kritisiert er ihn – erst im Guten, dann etwas heftiger –, macht ihm Vorhaltungen, und so eskaliert die Situation schnell. Ermahnungen, das Smartphone auszumachen, sich zu waschen und ins Bett zu gehen, beantwortet der einst so liebe Sohn mit einem klaren „Nein“. Worte meines Sohnes wie „Ist mir doch egal, was Du sagst“, in einem so abweisenden Tonfall – das schneidet mir ins Herz. Bin ich zu empfindlich? Dramatisiere ich das alles? Gebe ich falsch mit meinem Sohn um? Ich bin völlig ratlos und weiß nicht, wie ich mich weiter verhalten soll.

Der Rat des Jugend- und Familienforschers:

„Eine gegenseitige Liebe kann nicht erzwungen werden“

Ich habe der Mutter sehr ausführlich geantwortet. Folgende Ratschläge habe ich ihr gegeben:*

Vermeiden Sie Schuldzuweisungen

Dass Sie über Ihre erzieherischen Aktivitäten nachdenken, sich kritisch sehen und bereit sind zu lernen, ehrt Sie. Aber wenn Sie sich selbst die Schuld zuweisen, bringt das nichts. Zum einen ist das Verhalten Ihres Sohnes keine Frage von Schuld und Unschuld, sondern eine Frage seiner Persönlichkeitswerdung. Zum anderen sind solche Schuldzuweisungen rückwärtsgerichtet und destruktiv. Ich kann Ihr Leben mit Ihrem Kind

Die musikalische Konfliktanalyse

Fever – Rita Moreno und das Tier in der Muppet Show

Bei ihrem Gastauftritt in der Muppet Show lieferte sich Rita Moreno einst eine legendäre musikalische Auseinandersetzung mit Animal („Tier“). Die erfolgreiche wie attraktive Sängerin bewies dabei nicht nur ihr Gespür für Komik, sondern führte im Zusammenspiel mit ihrem tierischen Partner auch eindrücklich vor, wie schnell ein schwelender Konflikt eskalieren kann. Die brachiale Lösung offenbart, dass die Motive hinter einem Streit ganz anderer Natur sein können, als man es zunächst vermuten mag.

Thomas Lapp

Rita Moreno ist eine der wenigen Künstlerinnen, die mit dem Oscar, dem Grammy, dem Emmy, dem Tony Award und dem Golden Globe die wichtigsten Preise der amerikanischen Unterhaltungsindustrie gewann. 1977 erhielt sie für ihren Gastauftritt in der Muppet Show den Emmy in der Kategorie „Outstanding Individual Performance in a Variety or Music Program“.

Rita Moreno

Moreno hatte bereits 1961 einen Oscar als beste Nebendarstellerin in *West Side Story* erhalten. Jim Henson, einen der Schöpfer der *Muppet Show*, lernte sie kennen, als dieser in der Nähe ihres Apartments an der Sesamstraße arbeitete. In dieser Serie hatte sie einen Gastauftritt mit dem Song *There's a Hole in the Bucket*. Später entstand die Idee zu einem Gastauftritt in der *Muppet Show*. Während der gesamten Show ist sie kämpferisch und liefert sich Auseinandersetzungen mit mehreren der Muppets, unter anderem mit Peggy und Kermit. Schon bei der Begrüßung durch Kermit wird sie von Tier gebissen.

Tier (Animal)

Tier wurde als Drummer der Band *Dr. Teeth and the Electric Mayhem* bekannt. Das Schlagzeugspiel ist sein Leben. Legendär ist sein Drum Battle mit seinem Vorbild Buddy Rich. Tier ist wild und ohne jegliche Triebsteuerung, er muss zwischen den Auftritten angekettet werden. Tier hat, wie der Name schon ahnen lässt, nicht die Fähigkeit, seine Triebe zu

steuern, weshalb viele ihm sein Verhalten kaum vorwerfen mögen. Er scheint große Lust daran zu haben, andere zu stören und sich auf deren Kosten in den Vordergrund zu spielen.

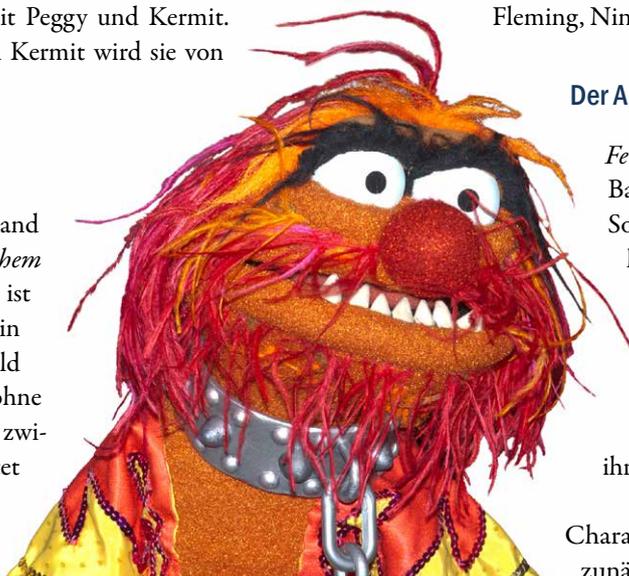
Fever

Das Lied *Fever* wurde am 1. März 1956 in der ersten Version von Little Willie John eher im Stil eines Bluessongs aufgenommen. Auch wenn Little Willie John das charakteristische Fingerschnippen nicht mochte und deshalb den Song zuerst nicht in dieser Form aufnehmen wollte, brachte er ihm einen großen Erfolg. Doch erst in der Version von Peggy Lee erhielt der Song seine prägnante und charakteristische, heute noch bekannte Form, die auch von Rita Moreno übernommen wurde. Neben dem Gesang sind in dieser Version nur Bass, Schlagzeug und das Fingerschnippen zu hören. Inzwischen gibt es davon angeblich mehr als 500 Coverversionen unterschiedlicher Künstler, unter anderem von Rita Coolidge, Bob Dylan, Joy Fleming, Nina Hagen und Madonna.

Der Auftritt

Fever wird durch das dominierende Bassmotiv geprägt, das den ganzen Song hindurch unverändert wiederholt wird. Der Sängerin bereitete das bei den Proben durchaus Probleme, da sie nie wusste, an welcher Stelle im Stück sie sich befand, weshalb hinter der Kamera ein Mann stand und ihr mit Karten die Strophen anzeigte.

Charakteristisch für den Auftritt ist zunächst der starke Kontrast zwischen



Verzeihen als magischer Moment in der Mediation

Als Mediatoren erleben wir immer wieder Fälle, bei denen der „magische Moment des Verzeihens“ deutlich spürbar ist. In diesem Moment verändert sich die Stimmung im Raum und die Parteien wenden sich einander zu. Das Eis ist gebrochen, das wechselseitige Verstehen gelungen und ein Neubeginn mit Blick in die Zukunft kann besritten werden. Im Mediationsverfahren ist der Moment des Verzeihens ein wichtiger Wendepunkt. Was dies für die Streitenden bedeutet und innerlich ermöglicht, wird in diesem Artikel betrachtet. Es werden Mediatoren Werkzeuge an die Hand gegeben, um den Prozess des Verzeihens zu beflügeln.

Uta Altendorf-Bayha und Eva-Maria Bauer

„Zu vergeben ist wie einen Gefangenen frei zu lassen und dann festzustellen, dass man selbst der Gefangene war.“

Lewis B. Smedes

Für Streitende ist es ein großer Schritt, sich zu einer Mediation zu entschließen. Sie sind oft bis unter die Haarspitzen vom Konflikt erfüllt und halten das Gegenüber für den Auslöser ihrer misslichen Situation: „Ohne XY hätte ich kein Problem.“ Dahinter stecken in der Regel über lange Zeit angestaute Gefühle des Schmerzes und Ärgers. Beidseitig fanden tiefe Verletzungen statt, die den Umgang und die Kommunikation miteinander stark beeinträchtigen.

Was passiert bei Verletzungen?

Fühlt sich Person A durch eine Handlung oder Äußerung von Person B verletzt, so reagiert sie in der Folge mit Kränkung und Groll. Es schmerzt im Innern und führt in der ersten Phase

meist zu einem lähmenden Gefühl. Typische Reaktionen hierauf sind Rückzug und ein Hineinsteigern in die Emotion (s. Abb. 1). Das *passive Erdulden und Leiden* steht direkt nach der Verletzung bei Person A im Vordergrund.

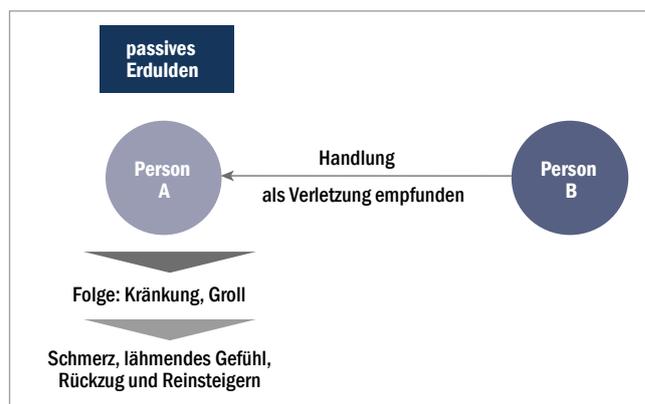


Abb. 1: Phase 1: Verletzung und passives Erdulden (Quelle: Altendorf-Bayha / Bauer).



Bildquelle: stock.adobe.com/Gorodenkoff

In fremden Kulturen unterwegs

Lettland

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

Michael Gorges



Lettland – Basisdaten

- Lettland (Latvijas Republika) ist der kleinste der drei baltischen Staaten und grenzt im Westen an die Ostsee, im Norden an Estland, im Südosten an Weißrussland und im Osten an Russland.
- Lettland ist eine parlamentarische Republik, amtierender Regierungschef seit Januar 2019 ist Arturs Krišjānis Kariņš.
- Mit einer Fläche von 64.589 km² ist Lettland etwas kleiner als Bayern. Die Ausdehnung in der Ost-West-Richtung beträgt 450 km, in der Nord-Süd-Richtung 210 km. Die Küstenlinien der Rigaer Bucht im Norden und im Westen (Ostsee) sind 498 km lang.
- Lettland hat 1.934.379 Einwohner (2019) und ist ein sehr dünn besiedeltes, sehr flaches Land (30 Ew./km²). Hauptstadt und größte Stadt ist Riga (700.000 Ew.).
- Das Klima ist wie in den beiden anderen baltischen Staaten im Sommer mäßig-warm, die Winter dagegen sind oft sehr kalt. Auch Flora und Fauna ähneln einander sehr.
- Es gibt 706 Naturschutzgebiete, darunter vier Nationalparks und 17 Flüsse mit einer Länge von mehr als 100 km.

Gesellschaft

Die Bevölkerungsstruktur Lettlands ähnelt der in den beiden anderen baltischen Staaten, wenngleich die Einwohnerzahl seit der Unabhängigkeit im Jahr 1991 eher rückläufig ist. Die Bevölkerung besteht mehrheitlich aus ethnischen Letten (62 %), die zahlenmäßig bedeutendste Minderheit sind Russen (27 %), die in der Zeit der sowjetischen Besatzung Lettlands (1940–1990) eingewandert sind, sowie deren Nachkommen. Unter der sowjetischen Okkupation stieg der Anteil der russischen Bevölkerung stark an, während der lettische Bevölkerungsteil auf knapp 52 Prozent zurückging. Die sowjetische Zentralmacht betrieb eine Politik der ethnischen und kulturellen Russifizierung Lettlands und legte Russisch als die dominierende Amtssprache fest. Nach dem erneuten Erlangen der nationalen Unabhängigkeit wurde diese Entwicklung wieder umgekehrt. Viele russische Entscheidungsträger verloren ihre offiziellen Funktionen, die lettische Sprache löste Russisch als Amtssprache ab. Ein Großteil der russischsprachigen Minderheit widersetzt sich auch heute noch einer Integration in die lettische Gesellschaft und weigert sich entschieden, die lettische Sprache zu lernen. Ohne den Nachweis entsprechender Sprachkenntnisse des Lettischen ist eine Einbürgerung rechtlich jedoch nicht möglich. Daher besitzen viele Russen weder die russische noch die lettische Staatsbürgerschaft und gelten als staatenlos. Zu den kleineren Minderheiten zählen Weißrussen (3 %), Ukrainer (2,1 %), Polen (2,2 %), Litauer (1,2 %) und ein verschwindend geringer Teil von Deutschen (0,1 %).

Lettisch gehört zu den ostbaltischen Sprachen und zur indogermanischen Sprachfamilie. Als verfassungsmäßig verankerte Amtssprache wird es von zwei Dritteln der Bevölkerung gesprochen und ist eine der 24 Amtssprachen der EU. Die Bewohner des östlichen Landesteils sprechen eine besondere Dialektvariante des Lettischen, das sogenannte Lettgallisch.



in ihrem modischen Geschmack stärker an westeuropäischen Vorbildern, sie ist fremden Einflüssen und Stilen gegenüber offener eingestellt. In den ländlichen Regionen und zu besonderen Anlässen (Hochzeiten, Festtage) bevorzugen Letten häufig noch ihre traditionelle Kleidung wie landestypische Trachten.

Begegnungen

Letten gehören wie ihre nordeuropäischen Nachbarn zu den sogenannten *low-contact cultures*, deren wesentliche Merkmale räumliche Distanz, Reserviertheit in der Kommunikation und äußerste Zurückhaltung – von einigen Ausnahmen abgesehen – von Gefühlsäußerungen in der Öffentlichkeit sind. Sie mögen es nicht, wenn diese Regeln von Fremden verletzt werden. Expressive Gefühle (Wut, Zorn oder überschwängliche Begeisterung) in Gegenwart anderer zu zeigen, ist tabu. Gelegenheiten, bei denen Gefühlsäußerungen erlaubt sind, mitunter sogar erwünscht, sind sportliche Veranstaltungen, insbesondere Eishockey (Nationalsport) und diverse private Anlässe, wobei der ausgiebige Konsum alkoholischer



Getränke wie ein Gefühlsbeschleuniger wirkt. Ihrem Selbstverständnis nach schätzen sich Letten als fleißig, sauber, sparsam und im Arbeitsleben als effizient ein. Für sie sind die Liebe zu ihrem Heimatland, der Stolz auf die Bewahrung ihrer kulturellen Identität und ein ausgeprägter Freiheitswunsch unabdingbare Werte.

Eine besondere Stellung im Leben der Letten nimmt die Sauna ein. Sie gilt als Dreh- und Angelpunkt des sozialen Lebens und wird für unterschiedliche Anlässe (Partys, geschäftliche Verabredungen, Feiern) genutzt. Bei Einladungen zu einem gemeinsamen Besuch der Sauna empfiehlt es sich, vorher nach dem Anlass zu fragen und im Zweifel Badesachen einzupacken.

Begrüßung

Bei einer ersten Begegnung mit Fremden reagieren Letten häufig sehr unterkühlt und zurückhaltend. Letten ist die physische Distanz (mehr als eine Armlänge Abstand) zwischen den Gesprächspartnern und eine eher formelle Begrüßung sehr wichtig. Männer und Frauen begrüßen sich meist mit Handschlag und Blickkontakt, die Initiative geht generell von den Männern aus. Von Männern wird auch erwartet, dass sie im Alltag Frauen gegenüber ein Kavaliersverhalten zeigen. Andere körperliche Berührungen, auch wenn sie unbeabsichtigt erfolgen, sollten tunlichst vermieden werden. Der Blickkontakt ist wichtig, denn er vermittelt ein Gefühl der Vertrauenswürdigkeit, während permanentes Anstarren, Ausweichen oder Abwenden des Blicks Unbehagen oder Misstrauen erzeugt.

In bestimmten sozialen Milieus (Intellektuelle, Künstler, Freunde) sind Wangenküsse und Umarmungen entgegen der Norm sehr beliebt. Zur formal korrekten Anrede gehört die Nennung des Titels. Personen werden mit dem Anredeterminus *Kungs* (Herr) oder *Sieviete* (Frau) sowie ihren Nachnamen angesprochen. Die Verwendung der Vornamen unter