

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



## **Schwierige Zeitgenossen**

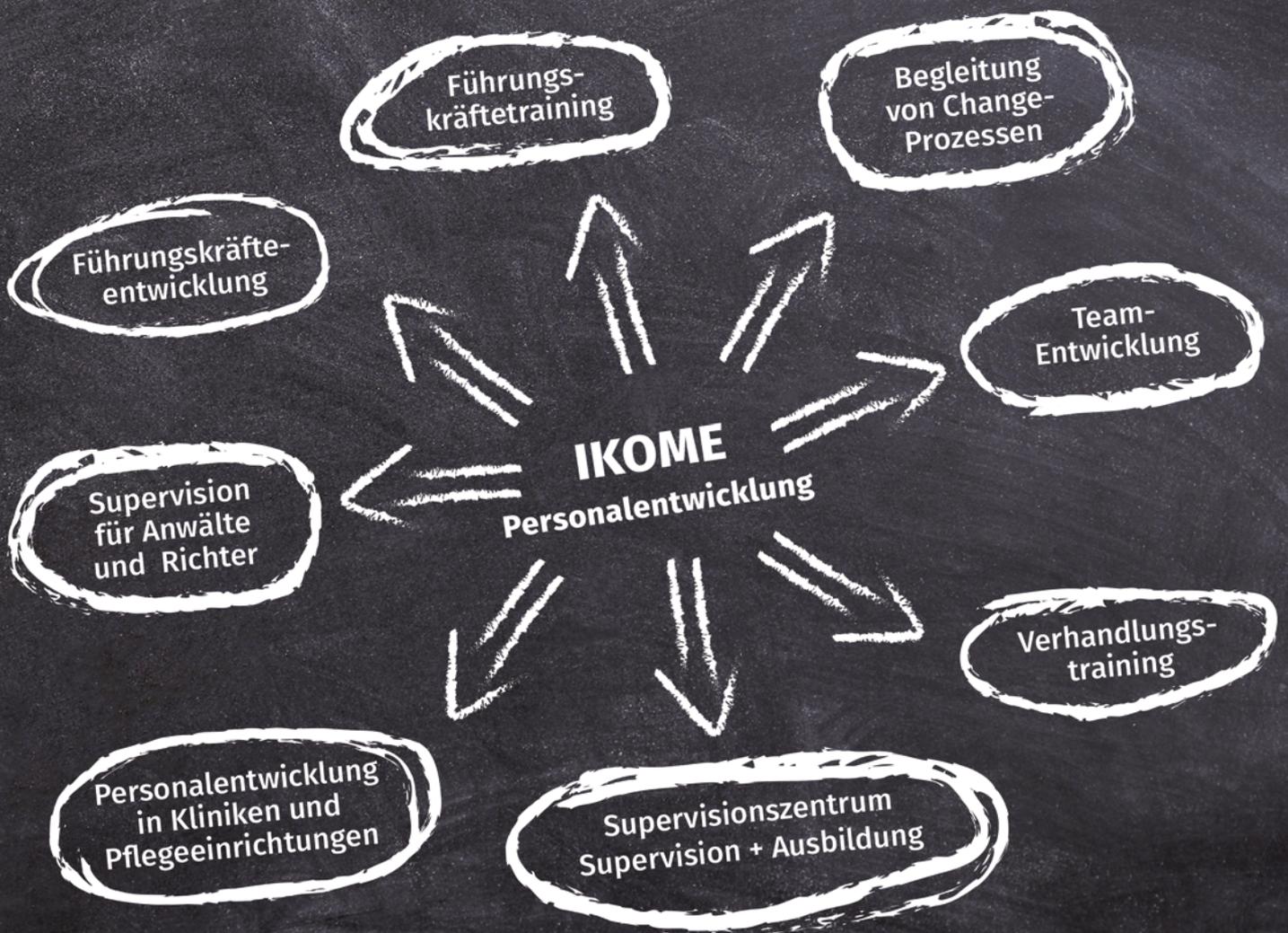
Frank Bsirske:  
Ein Sozialstaat für  
das 21. Jahrhundert

Mathias Jung:  
Charaktergewitter

Hildegund Süderhauf:  
Aufwachsen mit Mutter und Vater  
trotz Trennung oder Scheidung



- Akademie
- für Mediation,
- Soziales und Recht



# Naht das Ende der Verbände?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

fünf deutsche Mediationsverbände haben sich im späten Frühjahr auf einen gemeinsamen Ausbildungsstandard zur Ausbildung von Mediatoren verständigt. Die BAFM, der BM, der BMWA, das DFFM und die DGM streben jetzt auf dieser Basis für 2020 die Schaffung einer gemeinsamen Zertifizierungsstelle an, bei der sich jeder Mediator zertifizieren lassen kann, unabhängig davon, ob er einem Verband angehört oder nicht. Voraussetzung ist, dass er gemäß den Anforderungen ausgebildet wurde. Für „Altmediatoren“ wird es eine Übergangsregelung geben.

Damit soll zum Ersten die Vielfalt der Standards für die verschiedensten Ausbildungen in Deutschland überwunden werden – wobei es auch weiterhin unterschiedliche Schwerpunktsetzungen geben wird. Ziel ist es, dem potenziellen Mediationskunden ein einheitliches Bild zu vermitteln, eine klarere Orientierung. Deshalb nennt sich oben genannte Gruppe auch „Qualitätsverbund Mediation“.

Zum Zweiten sollen mit einem Ausbildungsumfang von über 200 Stunden die vom Gesetzgeber vorgegebenen 120 Stunden weit überschritten werden. Die bisherige Stundenzahl wird inhaltlich wie quantitativ als nicht ausreichend angesehen. Und zum Dritten sollen Mediatoren durch eine öffentliche Zertifizierungsstelle auf dem Mediationsmarkt auch deutlich machen können, dass sie über eine entsprechende Qualifikation verfügen. Dies steht im Gegensatz zum „zertifizierten Mediator“ des Gesetzgebers, der sich de facto selbst zertifiziert.

Das Ende der Verbände naht damit aber nicht. Vielfalt ist wünschenswert. Aber in einer übergreifenden Einheit. Kooperation für den Kunden. Und dies auch über die nationalen Grenzen hinaus. Ein Dachverband für alle Verbände in Deutschland und vielleicht auch für alle deutschsprachigen Verbände.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre unseres Heftes viele Inspirationen.

Ihr



*P. S.: Übrigens, ab sofort können Sie alle bisher erschienenen Ausgaben auch über unsere App digital lesen. Die App „Die Mediation“ ist für iOS, Android sowie als Desktopversion kostenlos erhältlich. Nähere Informationen zur App und zum Zeitungsarchiv mit Volltextsuche finden Sie unter [www.die-mediation.de](http://www.die-mediation.de) und in diesem Heft.*

**„Vielfalt ist wünschenswert. Aber in einer übergreifenden Einheit. Kooperation für den Kunden.“**



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



19

CHARAKTERGEWITTER



28

WIE HÄTTE SIGMUND FREUD GESTRITTEN?  
PERSÖNLICHKEIT UND KONFLIKTLÖSUNG

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Der politische Standpunkt**  
**Ein Sozialstaat für das 21. Jahrhundert**  
Frank Bsirske
- 8 **Die Kolumne**  
**Mit Komplimenten durchstarten**  
Jochen Waibel
- 9 **Wissenschaftliche Studie**  
**Vom Anwalt zum Mediator? – Empirische Einsichten**  
Marita Katharina Wambach-Schulz
- 14 **Prozessmanagement in Gesundheitsbetrieben**  
**(Kein) Dienst nach Vorschrift?**  
Thomas Schaber

## SCHWERPUNKT

- 18 **Schwerpunkt: Schwierige Zeitgenossen**
- 19 **Charaktergewitter**  
Mathias Jung
- 24 **Die wissenschaftliche Kolumne**  
**Homo querulantis**  
Klaus Harnack
- 26 **Wenn die gute Laune verloren geht**  
Kurt Starke
- 28 **Wie hätte Sigmund Freud gestritten?**  
**Persönlichkeit und Konfliktlösung**  
Stephan Buchhester
- 33 **Schwierige Medianten, schlechte Mediatoren –**  
**wo gibt's denn so was?**  
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 36 **Medianten mit ungleicher Muttersprache –**  
**verständnislose Zeitgenossen**  
Lucie Yertek
- 41 **Scheitern der Mediation durch Besserwisser,**  
**Querulanten, Nörgler & Co.**  
Bettina Janssen
- 46 **Erfolgreichere Mediation dank besserer Menschenkenntnis**  
Markus Porcher

## METHODIK

- 52 | **Das Forschungstelegramm**
- 54 | **Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!  
Die Mutter aller Fragen**  
Bernhard Böhm

## RECHT

- 56 | **Datenschutz – auch für Mediatoren ein wichtiges Thema**  
Thomas Lapp

## WIRTSCHAFT

- 58 | **Mit Kopf und Bauch entscheiden**  
Stephan Jansen
- 60 | **Mindful Leadership: achtsam führen, aber richtig**  
Silke Engelke und Uwe Reusche

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 63 | **Marketing für Berater  
Wer will heute noch Trainer sein?**  
Bernhard Kuntz

## FAMILIE

- 66 | **Aufwachsen mit Mutter und Vater trotz Trennung  
oder Scheidung**  
Hildegund Sünderhauf
- 72 | **Mediationskostenhilfe im Familienbereich – was ist möglich?**  
Hans-Dieter Will
- 76 | **Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation e. V. (BAFM)  
25 Jahre BAFM – 25 Jahre Einsatz für die Familienmediation**  
Swetlana von Bismarck

## KULTUR

- 80 | **Die cineastische Konfliktanalyse  
Einer flog über das Kuckucksnest**  
Thomas Lapp

## MEDIATION INTERKULTURELL

- 84 | **In fremden Kulturen unterwegs: Königreich Marokko**  
Michael Gorges

## GUT INFORMIERT

- 89 | **Rezension  
Schmerz – wenn der Körper um Hilfe ruft**  
Peter Stimpfle
- 90 | **Queerbeet  
Was gibt es Neues?**
- 91 | **Veranstaltungskalender**

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 92 | **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**  
Mathias Schuster, Judith Girschik und Susanne Ertl
- 96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**  
Petra Scholz
- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**  
Susann Barge-Marxen

## SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



84

IN FREMDEN KULTUREN UNTERWEGS  
KÖNIGREICH MAROKKO

## Der politische Standpunkt

# Ein Sozialstaat für das 21. Jahrhundert

Laut Lexikon versteht man unter einem Sozialstaat ein Land, das in seinem Handeln soziale Sicherheit und soziale Gerechtigkeit anstrebt. Angesichts einer sehr geringen Arbeitslosigkeit und des höchsten Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukts unter den OECD-Ländern scheint Deutschland diesbezüglich gut dazustehen. Oder etwa nicht? Sowohl die OECD als auch die deutschen Gewerkschaften sehen einen dringenden Reformbedarf, um in Deutschland einen Sozialstaat zu schaffen, der den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht wird.

**Frank Bsirske**

Bereits im Programm der 1848 von Stephan Born gegründeten *Allgemeinen Deutschen Arbeiterverbrüderung* findet sich die Forderung nach einem sozial engagierten demokratischen Volksstaat. Der Sozialstaat sollte durch den Abbau von Ungleichheiten wichtige Voraussetzungen für ein selbstbestimmtes Leben in Freiheit schaffen. Schrumpfende Einkommens- und Vermögensunterschiede sowie ein sozial durchlässiges Bildungssystem sollten für gleichere Lebenschancen sorgen. Die institutionalisierte Solidarität der Sozialversicherungen sollte die Leistungen am Bedarf und nicht am persönlichen Gesundheitsrisiko oder Geldbeutel ausrichten.

### Aufbau eines funktionierenden Sozialstaats und neoliberale Wende

Vor dem Hintergrund dieser reformistischen Grundüberzeugungen rangen die Arbeitnehmerorganisationen nach dem Zweiten Weltkrieg um eine dynamische Rente, erstritten die Montanmitbestimmung, streikten für die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall und engagierten sich im sozialen Wohnungsbau. Bereits unter der konservativen Adenauer-Regierung konnten erste große soziale Fortschritte erzielt werden. In den frühen 1970er-Jahren stärkte die Reformpolitik der Brandt-Regierung die betriebliche Mitbestimmung, humanisierte die Arbeitswelt, verbesserte die soziale Sicherung und baute das Bildungswesen aus.

Nach der ersten großen Öl- und Wirtschaftskrise 1973 endete das goldene Zeitalter des Sozialstaats. Die Wirtschaftselite leitete eine betriebliche und politische Gegenoffensive ein. Nach dem Sturz der sozialliberalen Koalition kürzte die Kohl-Regierung die Sozialausgaben und deregulierte den Arbeitsmarkt. Gewerkschaftliche Gegenwehr verhinderte jedoch tiefere Einschnitte. Nach der Deutschen Einheit stiegen die Sozialausgaben wieder, da die Sozialunion auch über die Sozi-

alkassen finanziert wurde. Gleichzeitig nutzten die Unternehmen aber die wirtschaftlichen Umbrüche im Osten, um den gesellschaftlichen Kompromiss der Nachkriegszeit endgültig aufzukündigen. Anfang des 21. Jahrhunderts vollendete paradoxerweise die rot-grüne Schröder-Regierung die neoliberale Konterrevolution. Der Ab- und Umbau des Wohlfahrtsstaats stieß auf großen Widerstand. IG Metall, ver.di, IG BCE & Co organisierten Massenproteste gegen die Politik der Agenda 2010. Diese konnten den größten Sozialabbau der Nachkriegsgeschichte aber nicht mehr stoppen.

Gewerkschaften haben immer auch ein macht- und organisationspolitisches Interesse an einem starken Wohlfahrtsstaat. Die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit hängt neben ihrer Mitgliederzahl auch von der Regulierung des Arbeitsmarktes, der sozialen Sicherheit und der Größe des öffentlichen Sektors ab. Ein funktionierender Sozialstaat stärkt gewerkschaftliche Verhandlungsmacht und umgekehrt. Insofern sind Tarifautonomie und ein starker Sozialstaat keine Gegensätze.

Besonders deutlich zeigt sich dies auf dem Arbeitsmarkt. Mindestlöhne, eine hohe Tarifbindung, viele reguläre Jobs, ein guter Kündigungsschutz und hohe Lohnersatzleistungen verbessern die Verwertungsbedingungen der Ware Arbeitskraft. Umgekehrt schwächt die Entgrenzung und Entwertung von Arbeit die gewerkschaftliche Durchsetzungsmacht. Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik ersetzt dabei nie gewerkschaftliche Betriebs- und Tarifpolitik, sondern stützt sie.

### Eine neue Ordnung auf dem Arbeitsmarkt

Ein moderner Sozialstaat kann für mehr tariflich entlohnte, sichere, gesunde und mitbestimmte Arbeit sorgen. Das erfordert eine Neuordnung des Arbeitsmarktes. Die Einführung des

Wissenschaftliche Studie

# Vom Anwalt zum Mediator? – Empirische Einsichten

Die Beratungswirklichkeit einer anwaltlichen Mediation gehörte bislang zu einem empirisch noch unerforschten Feld. Der folgende Beitrag stellt Teilergebnisse aus einer qualitativ-empirischen Studie (2018) vor und beschäftigt sich mit der Frage nach Zielkonflikten und Widerspruchskonstellationen in der Praxis von Anwälten in der Mediation. Dies impliziert eine ungewohnte Rollenauslegung, ohne eigene Entscheidungskompetenz, was die Ausgestaltung der Beziehungsverhältnisse zur Adressatenseite signifikant kennzeichnen dürfte.

**Marita Katharina Wambach-Schulz**

Wenn Rechtsanwälte in der Praxis als Mediatoren tätig werden, dann begeben sie sich in die Rolle einer allparteilichen, dritten Interaktionsinstanz, die auf Basis dialogisch-empathischer Kompetenzen in Konflikten vermittelt. Die Anwaltschaft als unabhängiges Organ der Rechtspflege und Agentin der Gesellschaft ist dazu angehalten, ihren Beitrag zu leisten und Mediation sowie andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung in Deutschland zu etablieren (Makro-/Mesoebene).

Im Grunde genommen geht es in der Mediation um eine ganz schlichte Frage: Welche unbefriedigten Interessen und Bedürfnisse der jeweiligen „Parteipersonlichkeit“ (Trossen 2002, zit. nach Zenk 2008: 41) liegen in Konflikten bewusst oder latent vor? Das Dahinterliegende ist kommunikativ zu explizieren und mithilfe konkreter Vereinbarungen zu befriedigen. Dies indiziert eine gekonnte Anwendung vielfältiger Kommunikationstechniken, die Psychotherapie und psychosozialer Beratung entliehen sind. Die Anwaltschaft hat damit eine ungewohnt andere Rolle übernommen, der eine antagonistische Rollenauslegung mit kollektiven, diffusen Erwartungen zugrunde liegt. Warum ist es also sinnvoll, sich mit der Beziehungs- und Handlungsstruktur anwaltlicher Mediation empirisch auseinanderzusetzen? Danach fragte die Studie *Im Spannungsfeld anwaltlicher Mediation* (Wambach-Schulz 2018).

## Das Mediationsparadoxon: Erfolgsgeschichte versus Krise

In der Mediation liegt ein scheinbares Paradoxon vor. Dieses besteht aus einem Problemzustand mit Indikatoren, die zwei Gegenpolen zuzuordnen sind: *Erfolgsgeschichte vs. Krise der Mediation* (Abb. 1).



Abb. 1: Mediationsparadoxon (Quelle: Wambach-Schulz 2018, eigene Darstellung).

## Die Erfolgsgeschichte der Mediation

Einerseits ist eine wirkliche Erfolgsgeschichte beginnend seit den 1990er-Jahren auf der gesellschaftlichen Makro- und Mesoebene für die Mediation als Verfahren, Methode und Kompetenz zu konstatieren. Im Folgenden sollen einige Erfolgsindikatoren aufgeführt werden.

Dazu gehört exemplarisch der weiter steigende *Bekanntheitsgrad* der Mediation, der sich inzwischen auf 84 Prozent erhöht hat; er bleibt aber vom Bildungsniveau abhängig (vgl. Roland Rechtsreport 2019: 26).

Auch der *flourierende, lukrative Ausbildungs- und Weiterbildungsmarkt* (Wambach-Schulz 2018: 91) sowie eine *divergente, lebendige Verbandslandschaft* (vgl. Hehn 2016: 150) sind deutliche Zeichen für den Erfolg.

Nicht zuletzt führt das *Konzept der disponiblen Eigenexpertise* der Mediation, das frei verfügbar immer neue Akteure und

## Prozessmanagement in Gesundheitsbetrieben

# (Kein) Dienst nach Vorschrift?

Als Gesellschaft geht es uns gut und wir wünschen uns, dass es so bleibt. Gerne glauben wir, dass Sicherheit und Erfolg machbar sind. Unerwünschte Entwicklungen und Ereignisse interpretieren wir als Folge vermeidbarer falscher Entscheidungen. Diese können wir aber weitgehend ausschließen: Mit einem engmaschigen Netz an Vorgaben lassen sich richtiges Handeln und vorhersagbare Ergebnisse herstellen. Geht diese Rechnung wirklich auf?

**Thomas Schaber**

Haben Sie schon einmal bei einem Fußballspiel der F-Jugend zugesehen? Das sind die unter Zwölfjährigen, sechs Feldspieler, ein Torhüter. Typischerweise sind die zwölf Feldspieler genau da, wo der Ball ist. Der Rest des Spielfelds ist leer. Ganz anders im Profifußball. Dort reden wir von Spielsystemen, Raumaufteilung, Zuordnung. Das ganze Spielfeld wird besetzt. Jeder hat seinen Bereich und seine Aufgabe.

### Jeder hat seine Aufgabe – auch in Organisationen

Dieses Prinzip können wir auf jede arbeitsteilige Organisation übertragen. Die Aufgabenverteilung sorgt für Zusammenarbeit und Erwartbarkeit. Organisationale Erwartbarkeit basiert auf Regeln. Auf dem Fußballplatz kann allerdings jeder seine Mitspieler bei der Arbeit sehen und darauf reagieren. In einem Unternehmen geht das kaum mehr. Darum ist Erwartbarkeit so wichtig. Wenn jeder macht, was er will, gibt es keine Organisation mehr. Und wenn keiner mehr macht, was er will – ist dann die Perfektion erreicht? Zumindest scheint das, was ich in manchen Kliniken und Pflegeheimen sehe, von der Hoffnung getragen, dass immer mehr Regeln zu immer besseren Abläufen führen. Das trifft erkennbar nicht zu. Warum ist es trotzdem so?

Betriebe und Organisationen im Allgemeinen und Gesundheitsunternehmen im Besonderen sind Teil der Gesellschaft. Um sie zu verstehen, hilft ein Blick auf die Gesellschaft, in der sie existieren.

### Die Welt als Rolltreppe: wer stehen bleibt, verliert

Hartmut Rosa, Professor für Allgemeine und Theoretische Soziologie an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, bezeichnet unsere Gesellschaft als „moderne Gesellschaft“. Darunter versteht er eine Gesellschaft, die sich nur dynamisch zu stabilisieren vermag. Sie braucht Wachstum, Beschleunigung, beständige Innovation und Steigerung, um nur den Status quo zu erhalten.

„Es ist nie genug, nicht, weil wir unersättlich sind, sondern weil wir immer und überall wie auf Rolltreppen nach unten stehen: Wann und wo immer wir anhalten oder innehalten, verlieren wir an Grund gegenüber einer hochdynamischen Umwelt, mit der wir überall in Konkurrenz stehen.“ (Rosa 2018: 13)

Wer auf einer Rolltreppe stehen bleibt, verliert. Damit dies nicht geschieht, wollen wir vieles, möglichst alles, kontrollieren. Unser Ziel als Gesellschaft ist es, die Welt berechenbar, beherrschbar und vorhersagbar zu machen. Das hat Konsequenzen: In einer als beherrschbar verstandenen Welt kann ein unerwünschtes Ergebnis nur die Folge einer falschen Entscheidung sein. Jemand ist schuld. Was beherrschbar ist, ist auch zurechenbar.



The background of the page is a photograph of a landscape under a storm. A bright, jagged lightning bolt strikes a reddish-brown hill in the center. The sky is dark and filled with other smaller lightning bolts. In the foreground, a winding river flows through a valley with sparse green vegetation. On the left side, there is a blue and white graphic element consisting of three vertical bars of varying shades of blue.

# - Schwerpunkt - Schwierige Zeitgenossen

Ein Gewitter ist ein gleichermaßen faszinierendes wie auch furchteinflößendes Phänomen. Luftelektrische Entladungen führen zu Blitz und Donner. Ersetzen Sie „luftelektrisch“ durch „emotional“, und Sie erhalten eine treffende Beschreibung dessen, was man unter einem Charaktergewitter versteht. Ein Mensch setzt andere Personen seinen Emotionen aus, dass es nur so blitzt und donnert. Befinden Sie sich mitten in einem Verfahren, das zur Konfliktlösung beitragen soll, wird es nun ungemütlich.

Aber keine Angst: Genau wie bei einem richtigen Gewitter gibt es hier einige Handlungsanweisungen, die Ihnen dabei helfen, die Ausnahmesituation zu überstehen. Das Beste: Bei einem Ausbruch der Emotionen, einem „Charaktergewitter“, müssen sie als Mediator nicht passiv zuschauen, sondern haben die Möglichkeit, aktiv in die Situation einzugreifen, sie zu lenken und letztendlich zu einem friedvollen Ende zu führen. Welche Tricks und Kniffe Ihnen dabei helfen und was es zu beachten gilt, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

# Charaktergewitter

Jeder Mensch ist einzigartig. Sein Wesen wird auf vielfältige Weise geprägt. Eine besondere Rolle spielen dabei die Genetik, frühe Kindheitserfahrungen sowie Beziehungen zu Eltern, Geschwistern und anderen engen Bindungspersonen. Der Charakter ist insofern Mitgift und Hypothek zugleich, nicht selten erschwert er das tägliche Miteinander in zwischenmenschlichen Beziehungen. Doch eine Entwicklung des Charakters ist möglich, ja geradezu zwangsläufig, in jedem Alter. Um sie in die für uns richtigen Bahnen lenken zu können, sollten wir die Kunst erlernen, uns zu erkennen und zu entwickeln.

## Mathias Jung

*„Durch den eigenen Charakter bestimmt sich jedem das Schicksal.“*

Marcus Tullius Cicero (Paradoxa Stoicorum)

Wir Menschen sind charakterlich dramatisch verschieden. Das macht die Spannung und die Reibung, die Anziehung und die Abstoßung zwischen uns aus. Das Dilemma ist: Unsere eigenen Charaktereigenarten vermögen wir kaum zu erkennen. Hier haben wir einen blinden Fleck. Wir neigen zur Selbstidealisierung und Selbststilisierung. Wir sehen, biblisch gesprochen, den Splitter im Auge des Bruders, nicht jedoch den Balken im eigenen. Mehr noch: Jeder von uns hält, wenn er nicht psychologisch geschult ist, die eigene Wesensbildung für die allgemein richtige, sozusagen für die DIN-Norm des Charakters. Es ist uns, wenn wir ehrlich sind, letztlich unverständlich, dass man die Welt auch anders als durch die eigene Brille betrachten kann. Ein klassischer Psychologenzwits lautet: Der Optimist und der Pessimist stecken im Tunnel. Fröhlich schreit der Optimist: „Ich sehe ein Licht am Ende des Tunnels.“ Bitter raunzt der Pessimist: „Ja, da kommt uns ein Zug entgegen.“

Der Schweizer Arzt und Psychoanalytiker Carl Gustav Jung (1875–1961) hält dieses Paradoxon in seinem Grundsatzwerk *Psychologische Typen* (1921) so fest: „Es ist eine Tatsache, die mir in meiner praktischen Arbeit immer wieder überwältigend entgegentritt, dass der Mensch nahezu unfähig ist, einen anderen Standpunkt als seinen eigenen zu begreifen und gelten zu lassen.“ (Jung 1991)

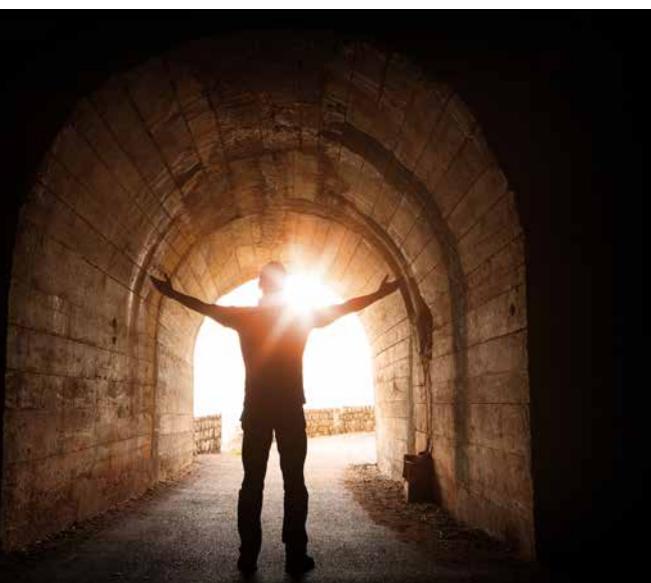
Dieses Unvermögen, eine andere Charakterbildung in ihrem Wesen zu verstehen, gelte es zu überwinden: „Eine Basis zur Schlichtung des Streites der Auffassung könnte nach meiner Überzeugung die Anerkennung von Typen der Einstellung sein, aber nicht nur der Existenz solcher Typen, sondern auch der Tatsache, dass jeder in seinem Typus bis zu dem Grade befangen ist, dass er des völligen Verständnisses eines anderen Standpunktes unfähig ist.“ (ebd.)

Den „blinden Fleck“ in eigener Sache können wir uns nicht leisten. Schul- und Arbeitszeugnisse kommen nicht ohne charakterliche Beurteilungen aus. Auch der eheliche Seelenfrieden ist durch die eigene Kritiklosigkeit gefährdet.

„Erkenne dich selbst“ stand auf dem Fries des Tempels von Delphi. Sokrates bekundete vor dem Athener Gericht, das ihn 399 v. Chr. zum Tode verurteilte, in einer der bedeutendsten forensischen Reden der Weltgeschichte: „Ein Leben ohne Selbsterforschung verdiente gar nicht gelebt zu werden.“ (Plato 2004)

## Persönlichkeitstypen

Natürlich gibt es endlos viele Persönlichkeitsstrukturen. Es ist vermutlich ein auswegloses Unterfangen, sie zu kalibrieren. Von Hippokrates und seinem 500 Jahre später praktizierenden geistigen Schüler Galen, einem Arzt und freigelassenen Sklaven, kennen wir die Temperamente *cholisch*, *melancholisch*, *phlegmatisch*, *sanguinisch*. Die Vier-Temperamenten-Lehre, basierend auf dem Glauben an unterschiedlich zirku-



## Die wissenschaftliche Kolumne

# Homo querulantis

Die Menschen sind verschieden und auch ihr Verhalten kann stark variieren, je nach Situation, individueller Disposition und Tagesform. Entsprechend unbefangen und vorurteilsfrei gilt es den zwischenmenschlichen Umgang zu gestalten. In Fällen allerdings, in denen Vernunft und Zuwendung nicht weiterführen, bleiben dem Gegenüber scheinbar nur Gegenangriff oder Flucht als natürliche Reaktionsmöglichkeiten. Besser ist es, sich für derartige Situationen im Vorfeld zu rüsten und eine entsprechende Strategie zu überlegen.

Klaus Harnack

*„Nehmen Sie die Menschen, wie sie sind, andere gibt es nicht.“*

Konrad Adenauer

Der Homo querulantis ist eine weitverbreitete Spezies aus der Gattung des Homo sapiens. Sein natürliches Habitat ist die Öffentlichkeit, die gleichzeitig die Grundlage seiner Existenz darstellt. Dementsprechend treffen wir auf ihn nicht nur in der Straßenbahn, morgens beim Bäcker oder als anonymes Wesen im Straßenverkehr, sondern auch in unserer unmittelbaren Umwelt, als Familienmitglied, Geschäftspartner oder Arbeitskollege. Er tritt selten in Rudeln auf und führt eher das Leben eines Einzelgängers. Seine Wahrnehmung scheint sich nur auf den ersten

Blick auf Kleinigkeiten zu richten. Tatsächlich ist er stets in der Lage, potenzielle Ungerechtigkeiten und Normenverletzungen im Großen und Ganzen zielsicher zu identifizieren.

Ein Wesensmerkmal des Homo querulantis ist sein hartnäckiges Beharren und seine Unfähigkeit, sich auf Lösungsoptionen einzulassen, die aus seiner Sicht stets unzureichend oder fehlgeleitet sind. Seine persönliche Befindlichkeit und der Kern seines selbstdefinitorischen Zentrums zeichnen sich dadurch aus, dass er sich permanent in seinen Rechten eingeschränkt fühlt, was wiederum zur Triebfeder seiner Handlungen wird. So werden die von ihm gefühlten Rechtsverletzungen und



# Wenn die gute Laune verloren geht

Kein Mensch ist immer froh gestimmt, glücklich, fidel, gut gelaunt. Je nach Temperament und Lebenssituation hat jeder mal Phasen, in denen er „nicht so gut drauf“ ist. Dann ist man niedergeschlagen, deprimiert, betrübt, schwermütig. Jeder hat schon Momente erlebt, in denen ihm irgendwer oder irgendwas die gute Laune verderben hat. Launenhaftigkeit freilich wird im Allgemeinen nicht positiv bewertet, und Übellaunigkeit kann das zwischenmenschliche Verhältnis erheblich belasten und insbesondere die Partnerbeziehung unerträglich machen, sie stören oder gar zerstören.

## Kurt Starke

Es gibt vier Arten von Übellaunigkeit. Die erste Art ist die momentane Übellaunigkeit. Sie ist augenblickhaft und vergeht so schnell, wie sie gekommen ist. Anlass sind meist kleinere Frustrationen, Kränkungen, die einem zugefügt wurden, manchmal auch verbunden mit einem körperlichen Missempfinden. Erstaunlicherweise sind es am ehesten nahestehende Personen, die einem die Laune verderben können. Der Mann pfeift vor sich hin und die Frau sagt: „Das klingt ja schrecklich.“ Oder: Die Frau stellt Blumen auf den Tisch, und der Mann sagt: „Das sieht ja wie bei einem Begräbnis aus.“ Dies sind klassische Beispiele. Meist genügt ein Wechsel der Situation, ein neues Ereignis oder ein gutes Wort, und die gute Laune kehrt zurück.

## Ungute Wiederholungen

Die zweite Art ist die rezidivierende Übellaunigkeit. Darunter sind regelhaft wiederkehrende Anfälle von Übellaunigkeit zu verstehen. Ihre Besonderheit besteht darin, dass sie keinen besonderen Anlass brauchen. Das Beste ist in einem solchen Fall, den Betroffenen einfach in Ruhe zu lassen. Auf

diese Übellaunigkeit einzugehen, könnte dazu führen, dass sie gepflegt wird, dass die betroffene Person eine Zuwendung erfährt, die sie sonst nicht bekommen würde, was die Häufigkeit der Anfälle erhöhen kann. Für den Betroffenen ist es bei dieser Art von Übellaunigkeit das Beste, wenn die schlechte Stimmung gewissermaßen ins Nichts geht, einfach überflüssig wird und sich von selbst auflöst.

## Schwermütige Phasen

Die dritte Art ist die schwermütige Übellaunigkeit. Aus meist nichtigem Anlass verfällt der ansonsten grundheitere Mensch in eine Art Schwermut, die individuell sehr verschiedene Farben annehmen kann. Sie reicht vom heftigen Eingeschnapptsein über im Moment unauflösbare Melancholie bis zur tiefen Niedergeschlagenheit. Des menschlichen Daseins ganzer Jammer fasst einen an. Charakteristisch für eine solche meist längere Phase der Übellaunigkeit ist, dass sie im Moment durch nichts aufzulösen ist. Der Betroffene nimmt gewissermaßen eine gefühlsmäßige Auszeit, er braucht jetzt diese Ruhe

## Schon gewusst?

### Schlechte Laune hat auch ihre guten Seiten

Übellaunige, traurige Miesepeter haben keinen guten Ruf. Aber man kann nun einmal nicht immer gut drauf sein. Und das ist auch gar nicht schlimm! Nach Angaben des australischen Psychologen Joseph Paul Forgas sind Menschen, die sich in einer negativen Stimmung befinden, besser im analytischen Denken und können andere eher von ihrer Meinung überzeugen – haben also alles in allem einen höheren Einfluss auf ihre Umwelt. Auch andere negative Eigenschaften wirken sich letztendlich positiv aus. Ekel und Furcht sorgen dafür, dass wir uns nicht unnötig in Gefahr begeben, Wut macht uns durchsetzungsfähiger. Ebenfalls wissenschaftlich bestätigt ist Folgendes: Schlecht gelaunte Menschen arbeiten produktiver. Sie sind konzentrierter und kritischer in ihrer Bewertung, machen deshalb weniger Fehler. Und: Wer seine schlechte Laune gelassen hinnimmt, ist letztlich glücklicher als jemand, der es sich nicht erlaubt, auch traurige Gefühle und Gedanken zuzulassen – denn das verursacht auf Dauer Stress.

Quelle: Forgas, Joseph Paul (2007): When Sad Is Better than Happy: Negative Affect Can the Quality and Effectiveness of Persuasive Messages and Social Influence Strategies. *Journal of Experimental Social Psychology* 43 (4), S. 513–528.

# Wie hätte Sigmund Freud gestritten? Persönlichkeit und Konfliktlösung

Sage mir, wie du streitest, und ich sage dir, wer du bist: Konflikte verraten oft mehr über uns Menschen als über den Streitgegenstand. Warum sonst streiten wir so gerne über Maschendrahtzäune und den Füllstand im Bierglas, Rasenmäherlärm und vergessene Seiten im Bürodrucker? Auf einem Exkurs durch die Psychologie des Konflikts erfahren Sie, warum wir oft viel Lärm um nichts machen – und wie wir uns im Konfliktfall verhalten sollten.

Stephan Buchhester

Wie hätte Sigmund Freud gestritten? Würde er überhaupt streiten oder eher im Sessel sitzend, Zigarre rauchend, ruhig die Frage stellen: „Worauf ist das Kind in dir so wütend?“ Stellen Sie sich das einmal bildlich vor: Sie debattieren mit einem Kollegen. Sie sind wütend, Sie merken, wie Ihr Gesicht anläuft, wie Sie in Rage geraten. Sie spüren, wie Sie Ihren Gesprächspartner übertönen wollen, ihn richtigstellen und ihm beweisen, dass Sie, und nur Sie, recht haben. Und während Ihr innerer Sturm tobt, setzt er sich, nimmt einen Schluck aus seinem Wasserglas und fragt: „Worauf ist das Kind in dir so wütend?“

Was daran würde Sie wirklich stören? Der Sachverhalt selbst, die eigentlich doch souveräne Ruhe des Gegenübers – oder dass der vermeintliche Sachverhalt und Ihr Umgang damit mehr mit Ihnen als Person als mit der Sache, geschweige denn dem Gegenüber zu tun hat? Lassen Sie uns gemeinsam eine kleine Reise in die Psychologie von Konflikten unternehmen – aus ganz unterschiedlichen Perspektiven.

Psychologie ist die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten. Der Anspruch an psychologische Modelle ist es folglich, menschliches Erleben und Verhalten zu erklären und – wenn möglich – innerhalb eines kleinen Rahmens vorherzusagen.

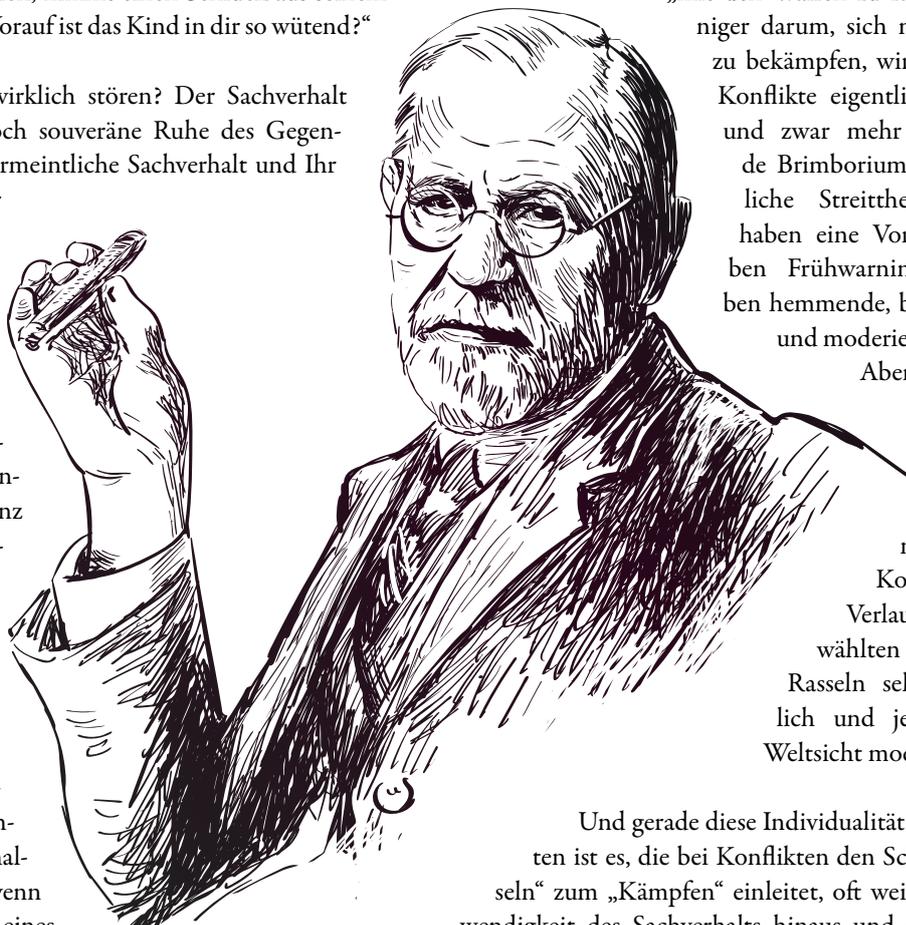
Und dafür gibt es eine Vielzahl von Modellen, die insbesondere in kritischen Situationen hilfreich sind, um einmal hinter die Kulissen des Konflikts zu schauen.

Besser verständlich wird der Begriff des Konflikts, wenn man ihn in Bezug zum lateinischen Ausdruck „arma conflagere“ setzt, was so viel bedeutet wie „mit den Waffen rasseln“.

Wenn es also beim Konflikt darum geht, „mit den Waffen zu rasseln“, und weniger darum, sich mit den Waffen zu bekämpfen, wird deutlich, was Konflikte eigentlich auszeichnet, und zwar mehr das begleitende Brimborium als das eigentliche Streitthema. Konflikte haben eine Vorgeschichte, haben Frühwarnindikatoren, haben hemmende, beschleunigende und moderierende Faktoren.

Aber in erster Linie haben Konflikte ganz unterschiedliche Protagonisten, die den Konflikttenor, den Verlauf und die gewählten Waffen zum Rasseln sehr unterschiedlich und je nach eigener Weltsicht modulieren.

Und gerade diese Individualität der Protagonisten ist es, die bei Konflikten den Schritt vom „Rasseln“ zum „Kämpfen“ einleitet, oft weit über die Notwendigkeit des Sachverhalts hinaus und in erfolgreicher Ignoranz anderer, längst nicht ausgeschöpfter Alternativen.



# Medianden mit ungleicher Muttersprache – verständnislose Zeitgenossen

Mediationsverfahren mit Beteiligten, die unterschiedliche Muttersprachen haben, gehören mittlerweile zum Alltag in der Mediationspraxis und werden in der Wirtschaft, in der Politik und in sozialen Bereichen durchgeführt. Unterschiedliche sprachliche Konventionen und Sprachbarrieren können jedoch zu Missverständnissen und weiteren Konflikten führen und einen konstruktiven Austausch erschweren. Wie kann Mediation, ein sprachsensibles Verfahren, bei diversen kulturellen und sprachlichen Hintergründen gelingen und die Klärung der Konflikte ermöglichen? Und ist es überhaupt sinnvoll, Mediationen unter diesen sprachlichen Rahmenbedingungen durchzuführen?

Lucie Yertek

Der Wirtschaftsmediator Duncan Campbell beschreibt einen Mediationsfall, der beinahe an den unterschiedlichen sprachlichen Konventionen der Beteiligten gescheitert wäre: Die Leiterin einer französischen IT-Firma wird während der Mediation aus zunächst unersichtlichen Gründen immer unleidlicher, bis sie schließlich erwägt, die Mediation abubrechen, und zunächst aber eine Pause verlangt. Es stellt sich heraus, dass sie sich daran stört, vom Anwalt der Gegenpartei im Verfahren mit ihrem Vornamen angesprochen zu werden. Da sie älter ist als der Anwalt und zudem eine der Besitzerinnen der Firma, ist das Duzen nach ihrem kulturellen Verständnis unangebracht. In einem klärenden Gespräch zwischen den Medianden und dem Mediator stellt sich heraus, dass der Anwalt Vornamen als Zeichen der Verbundenheit und Offenheit nutzen wollte, er jedoch vollkommen missverstanden wurde (Campbell 2013: 54 f.).

## Sprache und Kultur als Streitfaktor

In einer zunehmend globalisierten Gesellschaft spielen in Mediationen neben der eigentlichen Streitursache immer häufiger auch Faktoren wie Sprache und Kultur eine große Rolle: Wirtschaftsbeziehungen und auch -konflikte sind oftmals international. Auf politischem Parkett tragen interkulturelle Mediationen schon lange zur Lösung bilateraler Auseinandersetzungen bei. Ein prominentes Beispiel dafür ist das Camp-David-Abkommen von 1977, bei dem der damalige US-Präsident Jimmy Carter erfolgreich zwischen dem israelischen Ministerpräsidenten Menachim Begin und dem ägyptischen Präsidenten Anwar el-Sadat schlichtete.

In der Berufswelt kommt es in internationalen Teams zu Konflikten zwischen Kollegen mit unterschiedlicher Muttersprache, und an Schulen treffen Kinder und Jugendliche mit heterogenen kulturellen und sprachlichen Hintergründen

beim Schulmediator aufeinander. So sind zum Beispiel rund 28 Prozent der Berliner Schüler nichtdeutscher Herkunftssprache (Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft 2016/17: 58).

## Sprachbarrieren führen zu Missverständnissen

Nicht immer ist es möglich oder erwünscht, einen Übersetzer hinzuzuziehen, da dies zusätzliche Ressourcen beansprucht. Die Mediation wird dann direkt zwischen den Medianden in einer Sprache durchgeführt, die für eine oder mehrere Parteien keine Muttersprache ist. Dadurch kann das gegenseitige Verstehen, das in der Mediation ein essenzieller Schritt auf dem Weg zur Lösungsfindung ist, erschwert sein: Wenn Medianden Wörter nicht kennen oder Satzgefüge nicht schnell genug entschlüsseln, kann es zu inhaltlichen Missverständnissen kommen.

Bildquelle: stock.adobe.com/BillionPhotos.com



# Scheitern der Mediation durch Besserwisser, Querulanten, Nörgler & Co.

In Konfliktsituationen können sich Menschen schnell zu „schwierigen“ Zeitgenossen entwickeln, wenn sie es nicht per se schon sind bzw. immer waren. In Konfliktlösungsverfahren wie der Mediation sind komplizierte Charaktere prozessimmanent, das heißt, man sollte immer auf ihr Erscheinen vorbereitet sein. Ihr Verhalten ist schwer einschätzbar. Es kann die Konfliktdynamiken eskalieren und den Prozess letztlich scheitern lassen. Für den Mediator stellt der Umgang mit ihnen eine große professionelle Herausforderung dar. Damit Mediationen nicht an schwierigen Persönlichkeiten scheitern, kann es hilfreich sein, typische „Stolpersteine“ zu kennen.

**Bettina Janssen**

In Mediationen geht es häufig um schwierige, konfliktbeladene Situationen. Diese verursachen Emotionen, die sich in Vorwürfen und Schuldzuweisungen entladen oder mit Äußerungen wie „Mir geht es hier nur um die Sache“ verdeckt werden. Einige Mediatoren können sich dabei vom ersten Moment der Begegnung an als „schwierig“ präsentieren; oder sie strapazieren die Kräfte des Mediators im Laufe der Mediation, wenn diese nicht die von ihnen erwartete Richtung nimmt.

## Was ist ein „schwieriger“ Mediand?

Schwierige Mediatoren agieren laut, dominant oder stur, launisch, unkooperativ oder sie attackieren (non-)verbal. Cholertiker, Wichtigtuer, Sturkopf, Querulant, Nörgler, Mimose – die Liste der Bezeichnungen für sie ist lang. Gemeinsam ist ihnen, dass ihr Verhalten und der Umgang mit ihnen für das Gegenüber nur schwer einschätzbar und kaum berechenbar sind. Nicht immer liegt dabei die Ursache allein im Verhalten des (scheinbar) schwierigen Mediatoren. Häufig ist auch eine (übersensible) Reaktion des Gegenübers der Grund, denn der schwierige Mediand löst – aus welchen Gründen auch immer – mit seinem als feindselig empfundenen Verhalten keine angenehmen Emotionen auf der anderen Seite aus (Abb. 1).



Bildquelle: stock.adobe.com/DKcomposing

Was ein schwieriger Mediand ist, lässt sich demnach schwer definieren. Jeder Mediator wird sein subjektives Empfinden zu den grenzüberschreitenden Verhaltensweisen haben, die er in der Mediation als besonders herausfordernd empfindet und durch die er sich möglicherweise selbst angegriffen fühlt.

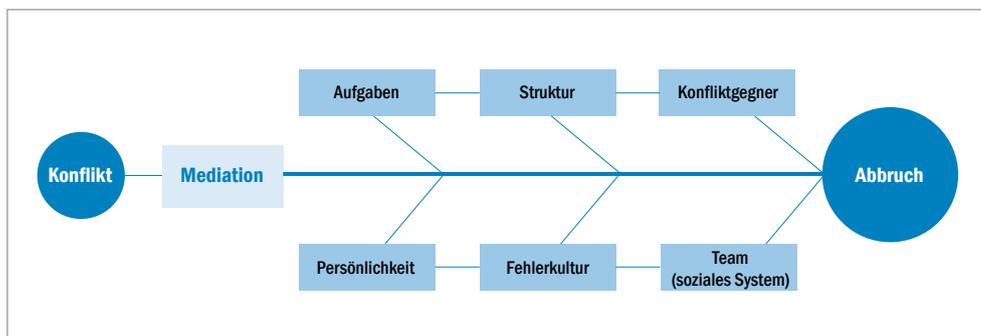


Abb. 1: (Mit)ursächliche Faktoren für den Abbruch einer Mediation (Quelle: Bettina Janssen).

# Das Forschungstelegramm



Was bedeuten gemeinsame Mahlzeiten für das menschliche Miteinander? Nimmt man Personen in der Nähe positiver wahr als aus der Ferne? Welche Auswirkungen haben Licht und Dunkelheit auf unser Verhalten? Und hängt unsere Lebensdauer davon ab, ob wir in einer glücklichen Partnerschaft leben? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

## Der geteilte Teller

Es ist eine sehr alte und kulturübergreifende Weisheit, dass eine gemeinsame Mahlzeit Menschen näher zusammenbringt. Aber macht es einen Unterschied, wie die Mahlzeiten serviert und konsumiert werden? Hat die Form des Konsums Auswirkungen auf kooperatives Verhalten? Diesen Fragen sind die beiden amerikanischen Psychologen Kaitlin Woolley und Ayelet Fishbach auf den Grund gegangen. Ihre Ergebnisse haben sie Anfang 2019 im *Journal Psychological Science* veröffentlicht. Mithilfe ihrer empirischen Untersuchungen konnten sie zeigen, dass Menschen, die von einem gemeinsamen Teller aßen, in der Folge beim Auftreten sozialer Dilemmata und in Verhandlungen eher und mehr miteinander kooperierten als diejenigen, die von getrennten Tellern aßen.

In einer Studienreihe, an der insgesamt 1.476 Personen teilnahmen, konnte weitergehend gezeigt werden, dass insbesondere

das Teilen von Speisen von einem einzigen Teller die wahrgenommene Koordination zwischen den Essenden erhöhte, was sie wiederum dazu veranlasste, sich kooperativer und weniger konkurrierend zu verhalten als Menschen, die dasselbe Essen von separaten Tellern gegessen hatten. Die Auswirkung des Teilens auf die Zusammenarbeit trat selbst unter Fremden auf, was darauf hindeutet, dass Teilen auch im kleinen Maßstab die generelle Kooperationsbereitschaft erhöht.

## Rutsch rüber, Liebling

Steigert die relative Nähe zwischen zwei Menschen die Sympathie füreinander? Ein koreanisch-singapurisches Forscherteam unter der Führung von Ji-eun Shin von der Seoul National University in Korea hat anhand von drei experimentellen Studien zeigen können, dass dies zumindest für männliche Probanden zutrifft. In ihrer Studie haben männliche Teilnehmer weibliche



# Datenschutz – auch für Mediatoren ein wichtiges Thema

Im letzten Jahr war sehr viel zum Thema Datenschutz zu lesen und zu hören. Die Datenschutzgrundverordnung und das Bundesdatenschutzgesetz enthalten Anforderungen zum Datenschutz auch für Mediatoren. Erste Bußgelder sind verhängt und die Aufsichtsbehörden dringen zunehmend auf Einhaltung der Regelungen. Was sollte man unternehmen und auf was muss man sich vorbereiten? Wir zeigen Ihnen, wie Sie Compliance erreichen und Bußgeldverfahren vermeiden können.

**Thomas Lapp**

## Anwendungsbereich

Die Datenschutzgrundverordnung (DS-GVO) gilt in allen Fällen der Datenverarbeitung. Soweit allerdings natürliche Personen zur Ausübung ausschließlich persönlicher oder familiärer Tätigkeiten Daten verarbeiten, fällt dies nicht unter die Bestimmungen der DS-GVO oder des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG). Der Anwendungsbereich von DS-GVO und BDSG beginnt nicht erst mit der elektronischen Verarbeitung, sondern bereits dann, wenn die Daten entgegengenommen werden, um sie beispielsweise in einer elektronischen Datei zu speichern, oder wenn die Daten in einer nach Name oder Aktenzeichen sortierten Aktenablage abgelegt werden sollen.

## Webseite

Wer nicht im Internet ist, ist nicht in der Welt. Deshalb haben auch Mediatoren meist eigene Webseiten. Die können weltweit ohne Weiteres abgerufen und geprüft werden. Ob die Datenschutzerklärung auf der Webseite fehlt, noch dem alten Recht entspricht oder schon nach neuem Recht verfasst wurde, ist auf den ersten Blick an der Struktur, der Wortwahl, den zitierten Normen etc. zu erkennen. Wer auf der Suche nach Fehlern ist, kann mit wenig Aufwand und teilweise bereits mit Tools feststellen, welche Datenverarbeitungen über die Webseite eingerichtet sind (Cookies, Google Analytics, Google Webfonts, YouTube, Facebook etc.) und somit in der Datenschutzerklärung zu finden sein müssten. Daher sollte in Zusammenarbeit mit dem Webdesigner und einem auf Datenschutz spezialisierten Berater eine Datenschutzerklärung erstellt und publiziert werden, die alle relevanten Datenverarbeitungen umfasst.

## Datenschutzbeauftragter

Nach Art. 37 Abs. 1c DS-GVO ist ein Datenschutzbeauftragter zu bestellen, wenn die Kernrätigkeit des Verantwortlichen in der umfangreichen Verarbeitung besonderer Kategorien

von Daten gemäß Art. 9 DS-GVO oder von personenbezogenen Daten über strafrechtliche Verurteilungen und Straftaten gemäß Art. 10 DS-GVO besteht. Aus der Darstellung der Tätigkeitsbereiche, wie etwa Familienrecht, Sozialrecht, Arbeitsrecht, Strafrecht etc., auf der Webseite kann man schnell erkennen, ob wegen der Verarbeitung besonderer Kategorien personenbezogener Daten ein Datenschutzbeauftragter zu bestellen ist. Unabhängig davon ist nach § 38 Abs. 1 S. 1 BDSG ein Datenschutzbeauftragter zu bestellen, wenn mehr als zehn (künftig mehr als 20) Personen mit der Verarbeitung personenbezogener Daten beschäftigt sind. An der Webseite einer Mediationskanzlei kann man leicht erkennen, ob die genannten Voraussetzungen gegeben sind und gegebenenfalls ein Datenschutzbeauftragter zu bestellen ist. Nach Bestellung sind dessen Kontaktdaten in der Datenschutzerklärung auf der Webseite zu nennen. Es kann also von anderer Seite auch geprüft werden, ob ein Datenschutzbeauftragter bestellt ist.

## Datenschutzinformation

Datenschutzrechtliche Pflichten beginnen, sobald personenbezogene Daten erhoben werden. Bei jedem neuen Mandat müssen diese Informationen gegeben werden. Mit dem ersten Kontakt werden in aller Regel bereits personenbezogene Daten erhoben. Daher sollte eine Datenschutzerklärung vorbereitet werden, die alle nach Art. 13 DS-GVO vorgeschriebenen Informationen umfasst. Sie kann sinnvoll mit der schon länger erforderlichen Information nach der Dienstleistungs-Informationspflichten-Verordnung (DLInfoV) verbunden werden. Dabei kann auch eine Mediations- und Vergütungsvereinbarung geschlossen werden. So lassen sich die Formalitäten überschaubar halten.

Wesentliche Information für die betroffene Person ist, zu welchem Zweck ihre personenbezogenen Daten verarbeitet werden sollen. An dieser Stelle der Datenschutzinformation ist vorausschauend zu denken und jeder vorhersehbare Nutzungs-

# Mit Kopf und Bauch entscheiden

Strategische Entscheidungen treffen wir meist nicht so rational wie wir denken. Unsere Emotionen führen zu kognitiven Verzerrungen, die unser Entscheidungsvermögen auf ungute Weise beeinflussen. Das kann im Extremfall unsere berufliche Existenz oder den Fortbestand unseres Unternehmens gefährden. Dem gilt es gezielt entgegenzuwirken. Der vorliegende Beitrag zeigt entsprechende Handlungsoptionen auf.

## Stephan Jansen

Menschen entscheiden und handeln nicht rational, sondern basierend auf ihren Emotionen. Diese wissenschaftliche Erkenntnis wird heute schon unter anderem genutzt, um das Kaufverhalten von Kunden zu beeinflussen.

Generell gilt: Irrationales Verhalten ist weiter verbreitet, als von uns angenommen, denn: Einen Großteil unserer täglichen Entscheidungen treffen wir reflexartig unter Rückgriff auf unsere Erfahrungen. Zu ihnen haben wir emotionale Bilder gespeichert, und diese nutzt unser Gehirn in aller Stille und mit hoher Schnelligkeit beim Entscheiden.

Dass wir so funktionieren, verdanken wir der Evolution. Unsere Urahnen mussten, um zu überleben, schnell entscheiden und (re-)agieren können. Deshalb wurde unser Gehirn auf Geschwindigkeit getrimmt, und wird unser Handeln im Alltag in hohem Maße von Gefühlen und Impulsen geleitet.

### Bauchentscheidungen erleichtern vieles im Leben

Das damit verbundene schnelle und oft unbewusste Entscheiden ist Segen und Fluch zugleich. Ohne dieses könnten wir

unseren Alltag nicht meistern. Wir wären stundenlang mit solchen Fragen wie „Putze ich mir jetzt die Zähne?“ und „Was ziehe ich an?“ beschäftigt.

Dasselbe gilt für das Wirtschaftsleben. Auch dort sind die berühmten Bauchentscheidungen oft nicht die schlechtesten, denn: Sie gehen auf Erfahrungen zurück, die ihrerseits wiederum zum Beispiel zu einem Gespür für den Markt geführt haben. Manchmal täuscht uns das Bauchgefühl jedoch. So sind wir oft noch felsenfest davon überzeugt, recht zu haben, wenn objektive Beobachter längst die kognitiven Verzerrungen erkannt haben, denen wir aufgrund unserer Emotionen unterliegen.

Doch auch wenn wir scheinbar logisch denken, bedienen wir uns oft sogenannter Heuristiken, also gedanklicher Vereinfachungen, um mit komplexen Fragestellungen zurechtzukommen. Entsprechend wichtig ist es zum Beispiel bei der Strategieentwicklung, nicht in die Falle zu tappen, schwierige Fragen durch einfache, emotional zugängliche zu ersetzen.

### Acht Tipps für bessere strategische Entscheidungen

Doch wie kann man sich vor einem solchen, die Komplexität negierenden Denken schützen? Nachfolgend acht Tipps für eine bessere strategische Entscheidungsfindung:

**1. Strategische Entscheidungen leben von guten Optionen.** Zur Optionsgenerierung benötigen Sie sowohl Kreativität als auch analytisches Denken. Im Team generieren Sie mehr zukunftsweisende Optionen, als wenn Sie allein darüber nachdenken, „Was gilt es zu tun, um das Ziel X zu erreichen?“ – zumal Sie als Person oder Organisation in der Regel nicht nur ein Ziel verfolgen, sondern mehrere.

**2. Diskutieren Sie die Optionen auch mit Querdenkern.** Das heißt mit Personen, die aufgrund ihrer Biografie oder Funktion eine andere Sicht als Sie zum Beispiel auf die Ist-Situation, Ihre Organisation, den Markt, die technische Entwicklung haben – nicht um die Optionen zu verwerfen, sondern die dahinter-



## Marketing für Berater

# Wer will heute noch Trainer sein?

Nur als Trainer tätig sein? – Das ist heute für fast keinen Anbieter im Bildungs- und Beratungsmarkt mehr erstrebenswert. Die meisten wollen zumindest Berater und Coach, wenn nicht gar Speaker und Evangelist sein. Die Beratungsqualität bleibt dabei auf der Strecke, das Serviceangebot wird eingeschränkt trotz zunehmender Zahl von Marktteilnehmern – und Innovation kann zu einer Frage des Alters geraten.

### Bernhard Kuntz

Ein Vorzug langjähriger Berufserfahrung ist: Man registriert gewisse Trends und Entwicklungslinien. So ist zum Beispiel festzustellen, dass sich das Selbstverständnis der im Bildungs- und Beratungsmarkt tätigen Akteure stark gewandelt hat.

Vor fast 30 Jahren, also um das Jahr 1990, waren vorwiegend (Einzel-)Trainer und einige Trainingsinstitute aktiv, deren Namen fast jeder Marktteilnehmer kannte – zum Beispiel das Horst Rückle Team, das Team Connex, das Machwüth Team oder die VA Akademie.

Und viele dieser Trainer und Trainingsinstitute waren Mitglieder in den beiden Verbänden

- DeGefest, der *Deutschen Gesellschaft zur Förderung des Seminar- und Tagungswesens*, der heute fast nur noch Tagungshotels und Kongresshallen angehören, und
- BDVT, dem Berufsverband Deutscher Verkaufstrainer, der heute nach mehreren Umbenennungen *Berufsverband für Training, Beratung und Coaching* heißt.

### Aus Trainern werden Berater und Coaches

Doch um das Jahr 1995 wollten viele Trainer plötzlich nicht mehr nur profane Trainer sein. Also fügten sie dem Begriff „Trainer“ auf ihrer Visitenkarte das Wort „Berater“ hinzu – weil ihr Selbstanspruch nun lautete: Künftig wollen wir nicht nur die Mitarbeiter der Unternehmen trainieren, sondern die Unternehmen und ihre HR-Bereiche auch ganzheitlich konzeptionell beraten. Faktisch änderte sich hierdurch zwar wenig. Doch fortan stand auf den Visitenkarten der meisten Akteure im Bildungs- und Beratungsmarkt: Trainer und Berater.

Dabei blieb es ungefähr bis zur Jahrtausendwende. Denn zu dieser Zeit kam der Begriff „Coaching“ in Mode und das allgemeine Credo lautete nun: Künftig werden in der Weiterbildung und Personalentwicklung der Unternehmen individuelle

Fördermaßnahmen eine größere Rolle spielen. Also fügten immer mehr Akteure auf ihrer Visitenkarte den bereits vorhandenen Begriffen noch das Wort „Coach“ hinzu, sodass dort nun Trainer, Berater, Coach, kurz TBC stand – obwohl es sich bei den unter dem Begriff Coaching angebotenen Leistungen in der Regel gar nicht um Beratungen, sondern Trainings-on-the-Job handelte.

### (Möchtegern-)Speaker wollen keine Trainer mehr sein

Danach herrschte erneut einige Jahre weitgehend Ruhe – bis ungefähr zur Finanzkrise im Jahr 2008. Plötzlich träumten viele TBC-„Erkrankte“ (also Trainer, Berater, Coaches) davon, Speaker zu sein – ein Traum, der von der *German Speakers Association*, kurz GSA, die sich sehr professionell vermarktete, befeuert wurde. Also fügten immer mehr Berater ihrer Berufsbezeichnung noch das Wort „Vortragsredner“ bzw. „Keynote Speaker“ hinzu.

Zugleich verschwand nach und nach das Wort „Trainer“ von den Visitenkarten und Webseiten – nicht nur weil vielen Möchtegern-Speakern das Trainingsgeschäft zu mühsam wurde, sondern auch weil ihnen einige Marketingberater ins Ohr flüsternten: „Wenn Du ein Speaker sein möchtest, dann darfst Du Dich auf Deiner Webseite nicht zugleich als Trainer präsentieren.“

Als Folge davon bieten heute viele Akteure im Bildungs- und Beratungsmarkt auf ihrer Webseite gar keine Seminare und Trainings mehr an – zumindest nicht in der Form konkreter entwickelter Produkte. Und wenn dort vereinzelt noch zwei, drei offene Seminarangebote stehen? Dann dienen diese primär Marketingzwecken. Faktisch finden von diesen Seminaren mindestens 90 Prozent nie statt. Ernsthaft promoten ihr Trainingsgeschäft jedoch immer weniger Berater – obwohl sie hierfür im Internetzeitalter viel mehr Möglichkeiten als noch vor 20 Jahren hätten.

# Aufwachsen mit Mutter und Vater trotz Trennung oder Scheidung

Wenn Partnerschaften und Ehen zerbrechen, ist das für alle Beteiligten in der Regel mit großem Schmerz und zahlreichen Regelungsnotwendigkeiten verbunden. Noch problematischer wird es, wenn Kinder involviert sind. Dann stehen die Eltern vor allem vor der Frage, wie die Betreuung der Kinder und der Umgang mit ihnen gestaltet werden sollen. Eine Möglichkeit hierfür ist das Wechselmodell, das zahlreiche Vorzüge bietet, bei dem aber auch Nachteile und bestimmte Voraussetzungen zu beachten sind.

Hildegund Sünderhauf

## Modelle der Kinderbetreuung

Eltern steht es grundsätzlich frei, wie sie die Betreuung ihrer Kinder regeln. Der übliche 14-tägige Wochenendumschlag hat sich aus der Tradition der Hausfrauenehe entwickelt sowie aus dem Wunsch, dass jeder Elternteil auch am Wochenende Zeit mit seinem Kind verbringen kann. Wochenendumschlag steht aber weder im Gesetz, noch hat er eine geheime innere Logik. Man *kann* das so machen, man *muss* es aber nicht. Eltern und ihre Kinder können jedes Betreuungsmodell auswählen, ausprobieren, abändern, ein anderes wählen usw., solange sie sich darüber einig sind. Man unterscheidet bei der Betreuungsregelung zwischen dem Residenzmodell und dem Wechselmodell sowie besonderen Formen des Wechselmodells wie dem „Nestmodell“, der „Familien-WG“ oder dem „Free Access“.

Das **Residenzmodell** ist die tradierte Betreuungsform, in der Kinder bei einem Elternteil wohnen („residieren“) und den anderen Elternteil besuchsweise an den Wochenenden und in den Ferien sehen.



**Wechselmodell** nennt man die abwechselnde Kinderbetreuung durch getrenntlebende Eltern (in Österreich: Doppelresidenz; in der Schweiz: Alternierende Obhut). Im *paritätischen* Wechselmodell verbringen die Kinder ungefähr gleich viel Zeit mit beiden Eltern. Die Kinder sind bei beiden Eltern zu Hause und nicht zu Besuch. Die Eltern agieren auf Augenhöhe und sind beide gleichermaßen pädagogisch, rechtlich und praktisch für die Betreuung der Kinder verantwortlich. In den Sozialwissenschaften wird von einem Wechselmodell schon gesprochen, wenn Kinder ab circa einem Drittel zu zwei Dritteln der Zeit bei jedem Elternteil leben, wenn die Betreuung auch den Alltag umfasst.

**Nestmodell** nennt man jene Betreuung, bei der nicht die Kinder zwischen den Haushalten der Eltern wechseln, sondern die Eltern abwechselnd die Kinder in der Familienwohnung betreuen. In der Zeit, in der sie nicht betreuen, benötigen die Eltern eine andere Unterkunft für sich.

Ähnliche Betreuungsbedingungen bietet eine **Familien-WG**, in der die Eltern wie Mitbewohner einer Wohngemeinschaft mit den Kindern in einer Wohnung leben, sie abwechselnd betreuen, aber als Erwachsene ihre eigenen Wege gehen.

Als **„Free Access“** („freier Zugang“) bezeichnet man eine Lebenssituation, in der die Kinder jederzeit selbst spontan entscheiden können, bei welchem Elternteil sie sich aufhalten. Bei älteren Kindern im Teenageralter entwickelt sich diese Konstellation mit wachsender Verselbstständigung der Jugendlichen häufig „wie von selbst“ und ohne dass man die Betreuungsform so bezeichnet.

Mit der rechtlichen gemeinsamen elterlichen Sorge hat die faktische Betreuung nichts zu tun. Sie garantiert nur den Eltern, wesentliche Entscheidungen im Leben des Kindes (mit) zu bestimmen.



(9) Loyalitätskonflikte  
Normalerweise lieben Kinder beide Eltern. Sie wollen sich nicht *für* einen (und damit *gegen* den anderen) entscheiden müssen. Sie haben Papa lieb und Mama ebenso und müssen damit klarkommen, dass diese sich getrennt haben, was schwer genug ist. Wenn Kindern die Entscheidung zwischen den Eltern abgenommen wird, erleben sie das als große Erleichterung.

(7) Physische Gesundheit

Nicht nur psychisch, sondern auch körperlich sind Eltern und Kinder im Wechselmodell gesünder als im Residenzmodell. Eine schwedische Studie hat gezeigt, dass die Wechselmodellkinder deutlich seltener psychosomatische Erkrankungen und Symptome aufweisen als Kinder im Residenzmodell.

(8) Konfliktdeeskalation und Beziehungsverbesserung

Nichts ist für Kinder trauriger und schädlicher, als dauerhafter Streit zwischen den Eltern. Ein gerichtlicher Sorgerechtsstreit ist für alle Beteiligten sehr belastend. Er kostet Zeit und Geld und häufig wird das Vertrauen zwischen den Eltern langfristig zerstört. Alles, was Eskalation vermeidet, leistet langfristig einen wertvollen Beitrag für das Kindeswohl und das Wohlbefinden der Eltern. Häufig gelingt im Wechselmodell schneller wieder eine Verbesserung der Beziehung zwischen den Eltern.

(10) Teilhabe an elterlichen Ressourcen

Eltern haben – neben Liebe und Zuwendung – noch vielfältige andere Ressourcen für ihre Kinder, zum Beispiel praktische, soziale und wirtschaftliche Ressourcen sowie Bildungsressourcen. Wenn Kinder von zwei Eltern profitieren können, bekommen sie doppelt so viel.

(11) Belastung/ Entlastung

Durch die Reduktion der Doppelbelastung, die Arbeit und Kinderbetreuung für einen alleinerziehenden Elternteil bedeuten, durch die Verteilung der Belastungen auf beide Elternteile werden diese entlastet. Eine groß angelegte schwedische Studie hat gezeigt, dass die Eltern hinsichtlich ihrer sozialen, wirtschaftlichen und familiären Situation zufriedener sind, wenn sie ihre Kinder im Wechselmodell betreuen, verglichen mit Einzelresidenzbetreuung. Diese Zufriedenheit kommt den Kindern unmittelbar zugute: Glückliche Eltern haben glücklichere Kinder.

Bildquelle: stock.adobe.com/JenkoAtaman

## Schon gewusst?

### Höheres Infektionsrisiko als Spätfolge bei Scheidungskindern

Entscheiden sich Eltern für eine Trennung/Scheidung, ist es für das Wohl ihres Kindes von immenser Bedeutung, dass beide dennoch in der Lage sind, wohlwollend miteinander umzugehen und zu kommunizieren. Denn anderenfalls sind Spätfolgen dieses angespannten Verhältnisses beim Trennungs-/Scheidungskind möglich – unter anderem auch bei der physischen Konstitution, so Forscher der Carnegie Mellon University in Pittsburgh (USA). Relevant ist nicht die Scheidung selbst, sondern ihr Ausmaß. Menschen, deren Eltern konfliktreich auseinandergegangen sind bzw. nicht mehr miteinander sprechen, sind im Erwachsenenalter anfälliger gegenüber Infektionen. Sie entwickeln nach einem Virus dreimal häufiger eine Erkältung. Auch Asthma tritt bei ihnen mit höherer Wahrscheinlichkeit auf. Nach Angaben der Wissenschaftler beeinflusst der Stress, dem die Kinder ausgesetzt sind, das Immunsystem und wirkt sich so negativ auf ihre Gesundheit aus.

Quelle: Murphy, Michael L. M. et al. (2017): Offspring of Parents Who Were Separated and Not Speaking One Another Have Reduced Resistance to the Common Cold as Adults. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 114 (25), S. 6515–6520. DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1700610114>.

# Mediationskostenhilfe im Familienbereich – was ist möglich?

In dieser Zeitschrift erfahren Sie viel über Mediation. Wenn Sie sie öfter lesen, werden Sie eine Vorstellung von den Vorteilen einer Mediation gegenüber einem Gerichtsverfahren haben. Dann gehören Sie mit großer Wahrscheinlichkeit zu den 84 Prozent der Deutschen, denen das Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung bekannt ist, und womöglich zu den 50 Prozent, die diesem Verfahren positiv gegenüberstehen. Familienmediation – um die es im Folgenden geht – ist eine professionelle Dienstleistung, die im Streitfall von Dritten erbracht wird. Sie kostet daher auch Geld. Aber wie viel genau und wo erhalten Sie Unterstützung bei der Kostenübernahme?

**Hans-Dieter Will**

## Was kostet eine Familienmediation?

Die Kosten einer Familienmediation zu beziffern ist nicht einfach. Erfahrungswerte zeigen, dass der Mediationsmarkt sehr breit aufgestellt ist. Mediatoren verlangen normalerweise Stunden- bzw. Tagessätze, wobei die Bandbreite hier von 60 Euro bis hin zu 250 Euro je Stunde reichen kann. Das Amtsgericht Lübeck hat übrigens 2006 einen Stundensatz von 150 Euro für angemessen erklärt.

Ebenso schwer lässt sich die Dauer einer Mediation beziffern, da sie vom Streitgegenstand und den streitenden Personen abhängt. Bei Trennung und Scheidung und den damit verbundenen Kindersachssachen muss man im Schnitt mit mehreren Sitzungen im einstelligen Bereich rechnen. Diese Unwägbarkeiten machen die Einführung einer geförderten Mediation nicht leichter.

Sie sind selbst interessiert? Sie sind in einen Streitfall über Fragen der Trennung oder Scheidung oder mit Fragen zur elterli-

chen Sorge und dem Umgang mit den gemeinsamen Kindern verwickelt? Sie wollen sich über Mediation informieren? Sie sind knapp bei Kasse und wollen den Streit nicht vor Gericht austragen, weil Sie von den Vorteilen der Mediation überzeugt sind? Spätestens bei den Kosten kommen die Auskunftstellen ins Schleudern. Aber welche Möglichkeiten haben Sie, die Dienstleistung Mediation zu bekommen, wenn der eigene Geldbeutel dies nicht erlaubt? Hier stehen Ihnen verschiedene Wege offen:

## Rechtsschutzversicherungen

Wenn Sie vorgesorgt haben, besitzen Sie spätestens seit Ihrer Verlobung, Hochzeit oder der Geburt Ihres Kindes eine Rechtsschutzversicherung, die auch Familienmediation im Leistungsangebot hat. Schauen Sie sich genau an, was die Versicherungen darunter verstehen. Manchmal beinhaltet dies nur eine Shuttelmediation per Telefon. Seriöse Versicherungen bieten aber auch eine klassische Präsenzmediation mit freier Wahl des Mediators an. Meistens werden die Anzahl der bewilligten Mediationsstunden oder die Honorarsumme, die der Mediator in Anspruch nehmen darf, gedeckelt.

## Die Jugendämter

Wenn Kinder von den Auseinandersetzungen betroffen sind, besteht für Sie ein Rechtsanspruch auf Beratung durch die Jugendhilfe. Diese Leistung ist für Sie kostenlos. Die Jugendämter haben mit den Erziehungsberatungsstellen für Eltern und Sorgerechtsberechtigte flächendeckend einen niedrighschwelligsten Zugang geschaffen, über den man sich in Partnerschafts-, Umgangs-, Sorgerechts- und Erziehungsfragen Hilfe holen kann. Familienrichter schalten bei Familienstreitigkeiten diese Stellen ein. Der Streit um die gemeinsame Ausübung der elterlichen Sorge ist im Gesetz ausdrücklich erwähnt (SGB VIII, § 17 Abs. 2).



## Die cineastische Konfliktanalyse

# Einer flog über das Kuckucksnest

Im Jahr 1975 entstand unter der Regie von Miloš Forman einer der erfolgreichsten Kinofilme, der 1976 mit den fünf wichtigsten Oscars, den „Big Five“ (Kategorien: Bester Film, Beste Regie, Bestes Drehbuch, Bester Hauptdarsteller, Beste Hauptdarstellerin) ausgezeichnet wurde, was bisher nur noch zwei anderen Filmen gelungen ist, zuletzt *Das Schweigen der Lämmer* (1991). Der Film basiert auf dem Buch *One Flew Over the Cuckoo's Nest* von Ken Kesey und beschreibt, wie ein Neuankömmling in einer psychiatrischen Anstalt gegen die herrschende Ordnung rebelliert.

**Thomas Lapp**

Der Titel ist eine Anspielung auf einen englischen Kinderreim:

*Vintery, mintery, cutery, corn,  
Apple seed and apple thorn;  
Wire, briar, limber lock,  
Three geese in a flock.  
One flew east,  
And one flew west,  
And one flew over the cuckoo's nest.*

„Cuckoo“ ist eine umgangssprachliche Beschreibung für „verrückt“ und damit eine Anspielung auf die Nervenheilanstalt. Allerdings baut der Kuckuck in der Natur kein Nest.

**Charaktere**

Hauptfigur ist der Häftling Randle McMurphy, verkörpert von Jack Nicholson, der dem Arbeitsdienst im Justizvollzug dadurch entgehen möchte, dass er eine psychiatrische Erkrankung vorspielt und zur Überprüfung in eine psychiatrische Anstalt eingewiesen wird. Seine Gegenspielerin ist Oberschwester Mildred Ratched, welche die Station mit insgesamt 18 Patienten straff und nahezu diktatorisch führt. Ratched leitet außerdem auf der Station eine Gruppentherapie mit neun Patienten, an der auch McMurphy teilnimmt. Weitere Hauptperson ist der sehr große Indianer „Chief“ Bromden, der sich stets abseits von den anderen Patienten hält und als taubstumm gibt. Im Buch wird die Geschichte aus seiner Perspektive erzählt.

**Die Gruppentherapie**

Während der Gruppentherapie steht jeweils das Problem eines Patienten im Mittelpunkt. Durch bohrende Fragen werden die Patienten bloßgestellt. Teilweise werden die Patienten

angehalten, gegeneinander zu arbeiten. So festigt Ratched ihre Position gegenüber den Patienten und verhindert deren Solidarisierung. Die Gruppentherapie steht beispielhaft für das auf dieser Station herrschende System und den Umgang mit den Patienten dort.

**Der Konflikt**

McMurphy als rebellischer Freigeist ist in diesem geschlossenen System von Anfang an ein Störfaktor. Der Konflikt zwischen ihm und Oberschwester Ratched beginnt und steigert sich immer mehr. Er bezweifelt die Notwendigkeit der verordneten Medikamente und täuscht deren Einnahme lediglich vor. Sein Ziel ist es, die festen Strukturen der Station von Oberschwester Ratched aufzubrechen.



Zunächst animiert er die anderen Patienten zu bislang auf der Station nicht ausgeübten Tätigkeiten wie Basketball, Kartenspielen, Wetten. Dann versucht er, die Erlaubnis zu bekommen, die Baseballspiele gemeinsam im Fernsehen anzuschauen. Als er zum zweiten Mal am kategorischen Nein der Oberschwester scheitert, simuliert er zur großen Freude der Mitsässen die Radioreportage eines Baseballspiels. Die nächste

Stufe der Eskalation ist erreicht, als McMurphy einen Bus kapert, schließlich sogar ein Schiff zum Hochseeangeln mit anderen Patienten leiht und nach dem Ausflug mit imposanter Beute zurückkehrt. Anschließend kommt es – ausgelöst durch einen Streit um Zigaretten – zu einer großen Schlägerei auf der Station, an der sich sogar Bromden beteiligt. Schwester Ratched ahndet die Unbotmäßigkeit mit Elektroschocks für die drei Delinquenten, plädiert aber für den Verbleib von McMurphy auf der Station.

## In fremden Kulturen unterwegs

# Königreich Marokko

Die globalisierte Welt lebt von einer immer engeren Vernetzung – nicht nur im digitalen Bereich. Zusammenkünfte mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturkreisen machen einen Großteil der sozialen Beziehungen aus, sowohl geschäftlich als auch privat. Dies eröffnet eine Vielzahl von interessanten und bereichernden Erlebnissen. Damit diese möglichst konfliktarm 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: Marokko.

Michael Gorges



## Königreich Marokko – Basisdaten

- Marokko (arab. al-Maghribīya) ist mit 446.550 km<sup>2</sup> etwa 1,3-mal so groß wie Deutschland und eines der kleineren Länder Afrikas.
- Der Staat hat 35,2 Millionen Einwohner.
- Das Land grenzt im Westen an den Atlantischen Ozean, im Norden ans Mittelmeer, im Osten an Algerien und im Süden an die Westsahara. Die Entfernung zu Gibraltar beträgt 16 km.
- Hauptstadt ist Rabat mit 574.000 Einwohnern, größte Stadt des Landes ist Casablanca (5,1 Mio. Ew.).
- Marokko ist eine parlamentarische konstitutionelle Monarchie. Staatsoberhaupt ist König Mohammed VI.; amtierender Premierminister seit April 2017 Sa'ad ad-Din Uthman.
- Im Nordwesten herrscht ein mediterranes subtropisches Klima, das im Süden in ein trockenheißes Wüstenklima übergeht. Die Tageshöchsttemperaturen liegen im Schnitt jahreszeitlich bedingt zwischen 17 und 31 Grad.

## Gesellschaft

Die marokkanische Gesellschaft ist ethnisch sehr heterogen und setzt sich mehrheitlich aus Berbern und arabischstämmigen Marokkanern (40 %) zusammen. Berber bilden die Urbe-

völkerung in Marokko und in weiten Teilen von Nordafrika. Wichtigstes Merkmal der berberischen Kultur ist eine gemeinsame, allerdings schriftlose Sprache. Berber bezeichnen sich selbst als *Imaziren* (freie Menschen). Ihr Lebensraum sind die Gebirgsregionen des Hohen Atlas und die ariden Steppen- und Wüstengebiete Nordafrikas und Teilen von Mali, Niger und Ägypten (Oase Siwa). Bis heute führen sie eine halbnomadische, teils bäuerliche Lebensweise. Die bekanntesten Berber sind die Tuareg.

Die arabischstämmige Bevölkerung lebt vorwiegend in den klimatisch gemäßigteren Regionen im Norden und Nordwesten von Marokko. Die ursprünglich aus Mauretanien stammenden Mauren sind im 7. Jahrhundert während der Islamisierung des Landes eingewandert. Weitere nationale Minderheiten sind Algerier, Tunesier, Franzosen, Spanier und Italiener.

Das von den meisten Marokkanern im Alltag gesprochene Arabisch (*Darija*) ist ein weiterer regionaler Dialekt des Hocharabischen, das offiziell Amts- und Schriftsprache ist. Als zweite Landessprache gilt das *Tamazight*, die Sprache der Berber. Französisch als ehemalige Kolonialsprache wird fast überall verstanden, Englisch dagegen weniger. Marokkaner leben mehrheitlich in den wirtschaftlich prosperierenden Ballungsgebieten der Küstenregionen im Norden und Nordwesten.

## Geschichte kurz zusammengefasst

Die geostrategische Lage Marokkos machte das Land seit jeher zu einem Einfallstor für fremde Invasoren und Herrscher. Die ältesten menschlichen Zeugnisse lassen sich etwa 145.000 Jahre zurückdatieren. Die Geschichte Marokkos beginnt im 2. Jahrtausend v. Chr. mit der Besiedelung Nordafrikas durch Berber, die ursprünglich aus dem südwestlichen Asien einwanderten und sich entlang der Küstenregionen vom Atlantischen

geht es unter Freunden zu. Marokkaner sind wie alle Orientalen großzügige Gastgeber und Besuche können sich leicht in die Länge ziehen. Auf dem Land sind Einladungen immer mit einem gemeinsamen Essen verbunden. Von Gästen wird nicht zwingend erwartet, dass sie Geschenke mitbringen. Allerdings sind sie in Form von Süßigkeiten für Kinder gern gesehen. Wenn Stadtbewohner zu Verwandten oder Freunden aufs Land reisen, nehmen sie Geschenke in Form von Lebensmitteln, Kleidung oder praktischen Dingen für den Haushalt mit. Wird jemand zu einer Hochzeit oder einem anderen wichtigen Ereignis eingeladen, ist ein Geschenk obligatorisch.

### Gastlichkeit

Bei den meisten Familien wird die Hauptmahlzeit gemeinsam eingenommen. Wie in vielen arabischen Ländern üblich, benutzen auch Marokkaner beim Essen die Finger der rechten Hand anstelle des Bestecks. Deshalb wäscht man sich vorher und nachher die Hände. Gegessen wird aus großen Schalen, die vor den Gästen stehen, die zudem ständig aufgefordert werden, so viel zu essen wie sie können. In vielen Häusern gilt es als unhöflich, die Mahlzeit vor dem Gastgeber zu beenden, da dies den Eindruck erweckt, das Essen habe nicht geschmeckt. Mahlzeiten dienen der gemeinsamen Kommunikation; sich als Gast nicht daran zu beteiligen wirkt wie ein Affront.

Die marokkanische Küche ist eine Kombination aus berberischen, afrikanischen, andalusischen, jüdischen und osmanischen Einflüssen. Auch wenn bestimmte Zutaten und Zubereitungstechniken regional variieren, sind die traditionellen



Gerichte im ganzen Land verbreitet. Es dominieren Hammelfleisch, Rind und Geflügel und an der Küste Fisch. Landestypische Gerichte sind *Kefta*, aus Rind oder Hammelfleisch hergestellte Fleischbällchen, die gekocht oder gegrillt werden. *Tajine* sind Eintopfgerichte mit Fleisch oder Fisch und Gemüse oder mit Früchten in fruchtig-herzhafter Kombination. *Harira* ist eine herzhafte Tomatensuppe mit Linsen, Kichererbsen und Rind- oder Hammelfleisch; sie wird häufig in der Fastenzeit (*Ramadan*) gegessen. *Couscous* ist ein aus Teigwaren (Hartweizengrieß, Gerste oder Mais) hergestelltes Gericht, das in einem speziellen Topf gedämpft und mit gebratenem Geflügel-, Rind- und Hammelfleisch sowie diversen Gemüsesorten serviert wird.

Das Nationalgetränk ist ein aus Minze zubereiteter Tee, der praktisch bei jeder Gelegenheit angeboten wird. Einladungen zum Tee abzulehnen gilt als sehr unhöflich. Alkoholische Getränke und der Konsum von Schweinefleisch sind nach den Regeln des Islams offiziell tabu.

### Verabredungen

Wie überall in der islamischen Welt haben auch die Marokkaner ein polichrones Zeitverständnis. Eine in diesem Kontext typische Redewendung ist *Inshallah* (So Gott will). Zusagen dieser Art sind eher unverbindlich gemeint. Wer kann schon wissen, was morgen ist? Verspätungen und Verzögerungen sind im Alltag vorprogrammiert und erfordern (aus europäischer Sicht) ein Höchstmaß an Geduld.

Marokko ist ein sehr konservatives Land, in dem junge Menschen sich häufig das erste Mal anlässlich ihrer eigenen Hochzeit begegnen, die zudem von den Eltern arrangiert wurde. In den urbanen Regionen haben junge Marokkaner mehr Mittel und Wege, sich kennenzulernen. Allerdings muss auch hier die Erlaubnis zu heiraten von den jeweiligen Eltern eingeholt wer-

