

# Die   **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

## **Energiewende und Bürgerbeteiligung**

**Gemeinsam entscheiden!**



Bürgerbeteiligung –  
neue Impulse für politisches  
Planen und Entscheiden?

Das Leben als  
absurdes Theater

Aktuelle Studie:  
Konflikte während  
der Corona-Krise

# Ist nach Corona gleich vor Corona?

Warum wir die Megatrends nicht einfach fortsetzen sollten.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Stuttgart 21“ und „Fukushima“ sind in Deutschland Meilensteine für Wandel und Umbruch in der Gestaltung des gesellschaftlichen / sozialen Zusammenlebens. Es geht dabei nicht einfach nur um die Entwicklung neuer Techniken. Es geht um mehr. Mit dem Ausbau der Infrastruktur und der Energiewende ist auch eine Veränderung der Art und Weise, wie wir leben, verbunden. Vieles kann nicht so weitergehen wie seit Jahrzehnten. Der Wandel des Klimas schreckt immer mehr Menschen auf und wird nur noch von den Wenigsten gezeugnet. Insgesamt *geht es um eine systemische Vernetzung* von technischen, wirtschaftlichen, sozialen und politischen Einflussfaktoren. Wir brauchen Transparenz, offene Diskurse, Beteiligungsmöglichkeiten – keine Cancel Culture – UND auch Strategien gegen eskalierende Konflikte im Prozess der Transformation unserer Gesellschaft. Transformation kann in demokratischen Gesellschaften nur als demokratischer Prozess gestaltet werden! Nicht von „oben“ nach „unten“.

Damit kommen wir zu einem zweiten Themenkreis, der Beteiligungsverfahren betrifft – und damit auch mediative Prozesse. Gerade bei der Energiewende und dem infrastrukturellen Wandel wird mit Bürgern bzw. Beteiligten zu oft nur das „Wie“ verhandelt. Grundlegende Entscheidungen sind dabei häufig schon gefallen. Vielmehr sollte das „Ob“ zum Thema gemacht werden. Mit diesem grundlegend anderen Ansatz könnten meines Erachtens viele Widerstände und Blockaden im Vorfeld möglicher Projekte relativiert werden. Denn das „Wie“ der Gestaltung von Projekten läuft im Kern meist auf die Inszenierung eines Akzeptanzmanagements bzw. Überzeugungsmanagements hinaus.

Wenn ich in der Überschrift Corona thematisiert habe, dann habe ich damit zwei Themen angesprochen. Zum einen die gesteigerte Einsicht in die Notwendigkeit der Transformation im vergangenen Jahr. Es kann nicht so bleiben, wie es war – in einem sehr abstrakten Verständnis.

Zum anderen die Gespaltenheit in der Gesellschaft zum „Was“ und „Wie“ der Gestaltung dieses Prozesses – auch und vor allem in den regionalen Projekten. Hier bedarf es in stärkerem Maße mediativer Kompetenzen in der Moderation von Planungsprozessen und einer noch weitaus stärkeren Implementierung der „frühen Bürgerbeteiligung“.

Deshalb mein Ruf an die Unternehmen und Kommunen, die sich dem infrastrukturellen Wandel und der Gestaltung der Energiewende verschrieben haben, sich noch stärker in der Projektrealisierung zu demokratisieren. Das wäre auch für den Frieden im Land hilfreich.

Ihr



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



**„Wir brauchen Transparenz, offene Diskurse, Beteiligungsmöglichkeiten, keine Cancel Culture – UND auch Deeskalationsstrategien im Prozess der Transformation unserer Gesellschaft.“**



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth

Bildquelle: Dirk Bizoska



21

**BÜRGERBETEILIGUNG –  
NEUE IMPULSE FÜR POLITISCHES  
PLANEN UND ENTSCHEIDEN?**



54

**DAS LEBEN ALS ABSURDES THEATER**

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Singapore Convention on Mediation**  
Frischer Wind für die Mediation auf der internationalen Bühne  
Christian von Baumbach und Christoph C. Paul
- 8 **Aktuelle Studie: Konflikte während der Corona-Krise**  
Bettina Janssen
- 13 **Fußball vs. Corona: Wie die schönste Nebensache der Welt unseren Alltag aufhellt**  
Greta Ueltzen
- 14 **Die Kolumne: Springe nicht nach dem Stein**  
Jochen Waibel
- 15 **Unsere Nachwuchsseite – neue Ideen und Konzepte für die Mediation**
- 18 **Optimismus mit Augenmaß**  
Christian Zink

## SCHWERPUNKT

- 20 **Schwerpunkt: Energiewende und Bürgerbeteiligung**
- 21 **Bürgerbeteiligung – neue Impulse für politisches Planen und Entscheiden?**  
Oscar Gabriel
- 28 **Leipziger Impulsgespräch: „Frühe Bürgerbeteiligung ist mühselig – aber erfolgversprechend“**  
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Dr. Torsten Raynal-Ehrke
- 33 **Die wissenschaftliche Kolumne Zwischen Ataraxie und Partizipation**  
Klaus Harnack
- 36 **Energiewende: Mediation beim Ausbau der Netzinfrastruktur – Rahmenbedingungen**  
Andrea Versteyl
- 40 **Online-Partizipation in Zeiten der Corona-Pandemie**  
Hans-Liudger Dienel, Christine von Blanckenburg und Nicolas Bach
- 45 **Quo vadis digitalis? Ein Jahr virtuelle Bürgerbeteiligung – Reflexion zu Erfahrungen und Entwicklungen**  
Michel-André Horelt, Fridtjof Ilgner und Bettina Vollmer
- 52 **Energiewende und Öffentlichkeitsbeteiligung**  
Gernot Barth

Bildquelle: stock.adobe.com/Day Of Victory Stu  
Bildquelle: stock.adobe.com/alexandre zveiger

## METHODIK

- 54 **Humor**  
**Das Leben als absurdes Theater**  
E. Noni Höfner
- 56 **Das Forschungsstelegramm**

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 58 **Marketing für Mediatoren**  
**Ein diffuser Markt verlangt klare Botschaften**  
Christian Fritzsche
- 62 **Marketing für Berater**  
**Corona lässt Webseiten rasch altern**  
Bernhard Kuntz

## WIRTSCHAFT

- 64 **Mediation in der Unternehmensnachfolge**  
Rainer Krumm
- 68 **Schwierige Gespräche bewältigen – mit flexibler Dialogführung**  
Sebastian Pflügler

## RECHT

- 72 **Schuld und Vergebung in der Mediation**  
Susann Barge-Marxen

## KULTUR

- 76 **Die literarische Konfliktanalyse**  
**J. R. R. Tolkiens *Herr der Ringe***  
**Neun Gefährten auf gefährlicher Mission**  
Thomas Lapp

## FAMILIE

- 80 **Keine Lust auf Lust?**  
Kurt Starke

## MEDIATION INTERKULTURELL

- 83 **In fremden Kulturen unterwegs: Georgien**  
Michael Gorges
- 88 **Das Verpflichtende an der Mediation in Griechenland**  
Sebastian Bred

## GUT INFORMIERT

- 92 **Querbeet**  
**Was gibt es Neues?**
- 93 **Veranstaltungskalender**
- 94 **Rezension**  
**Was wäre, wenn ...?**  
**Ist Partizipation DER Evolutionsmotor?**  
Stephan Buchhester

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 96 **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**  
Jan Teerling
- 97 **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**  
GfA AG Mediation im DAV

## SERVICE

- 98 **Impressum | Ausblick**



80

KEINE LUST AUF LUST?

## Aktuelle Studie

# Konflikte während der Corona-Krise

Mit der Covid-19-Pandemie begann Mitte März 2020 eine Ausnahmesituation, deren Auswirkungen – insbesondere auch für das Arbeitsleben – unumkehrbar sein werden. Führungskräfte mussten ad hoc auf die Krise und die damit einhergehenden Dynamiken reagieren. Doch die Pandemie war nur ein Teil des Problems. Längst vor Corona haben Veränderungsprozesse eingesetzt, die die Arbeitswelt nachhaltig prägen. Digitalisierung, Klimaschutz und Migration sind nur einige der wichtigen Themen. Corona wirkte hier wie ein Katalysator, der Prozesse massiv beschleunigte und Versäumnisse, Widerstände und Konflikte offenlegte. Eine im vergangenen Jahr durchgeführte Online-Umfrage offenbart die komplexen Herausforderungen.

**Bettina Janssen**

Die Corona-Krise hat in der Arbeitswelt zu teils massiven Verwerfungen geführt. Bis auf wenige am Markt, die schnell auf die veränderten Gegebenheiten reagieren konnten, war die Mehrheit der Unternehmen auf einen Krisenfall dieses Ausmaßes nicht vorbereitet. Konflikte in den Belegschaften waren dementsprechend nicht zu vermeiden. Um hierüber mehr zu erfahren, hat das RIK | *Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule Köln 2020* die Online-Umfrage „Konflikte während der Corona-Krise“ durchgeführt. Die Ergebnisse sind aufschlussreich und verdeutlichen die Situation.

**Ziel der Umfrage**

Zunächst wurde mit einer Blitzumfrage die Stimmungslage bei Führungskräften in der ersten akuten Lockdown-Situation erhoben. Letztlich ist die Erhebung über drei Zeitschnitte hinweg erfolgt. Schwerpunkte waren Kommunikation und Konfliktmanagement.

**Daten zur Studie „Konflikte während der Corona-Krise“**

Teil 1 (T1): 8. bis 20. April 2020 (fortgeschrittener erster Lockdown). 185 Teilnehmer (abgeschlossen: 152).

Teil 2 (T2): 12. bis 25. Mai 2020 (erste Lockerung von Maßnahmen). 1.850 Teilnehmer (abgeschlossen: 1.195).

Teil 3 (T3): 1. bis 31. Dezember 2020 (u. a. verschärfter zweiter Lockdown). 1.021 Teilnehmer (abgeschlossen: 741).

Die erhobenen Daten wurden für die Auswertung mitunter geclustert.

Die Auswertungen der dreiteiligen Umfrage stellt das RIK auf Anfrage zur Verfügung (<http://www.rik.koeln>).

An der Umfrage beteiligten sich mehr Männer (T1: 62 %, T2: 81 %, T3: 66 %) als Frauen. Die Teilnehmenden kamen nach eigenen Angaben überwiegend aus großen Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern (T1: 60 %, T2: 42 %, T3: 63 %) sowie hierarchischen Strukturen (T1: 79 %, T2: 77 %, T3: 8 %), was auf klassische Arbeits- und Büroorganisationen schließen lässt. Sie sind den verschiedensten Branchen und Tätigkeitsbereichen zugehörig. Etwas mehr als die Hälfte von ihnen ordnet ihre Aufgaben nicht systemrelevanten Bereichen zu (T1: 60 %, T2: 57 %, T3: 50 %).

Die Befragung wurde über 2.000 Social-Media-Kontakte bei LinkedIn, Facebook, Xing sowie über E-Mail-Verteiler zielgruppenrelevanter Multiplikatoren verbreitet. Teil 2 und Teil 3 wurden darüber hinaus über *FOCUS MoneyOnline* zur Teilnahme empfohlen. Die hohe Teilnehmerzahl zeigt, dass das Thema „Konflikte während der Corona-Krise“ viele Menschen beschäftigt. Die Befragungen wurden über das Datenanalyse-Tool SurveyMonkey durchgeführt. Für verlässliche Genera-



# Unsere Nachwuchsseite – neue Ideen und Konzepte für die Mediation

Wie in den vorausgegangenen Ausgaben der Mediation erhält die nächste Generation von Verhandlungsführern und Mediatoren die Möglichkeit, kreative Ideen, Entdeckungen und Hinweise in Kürze vorzustellen. In dieser Runde dient der viel umstrittene Philosoph, Chronist und Diplomat Niccolò Machiavelli als Ausgangspunkt. Behandelt werden soll unter anderem sein Werk *Discorsi*, das zu Unrecht im Schatten des berühmten *Il Principe – Der Fürst* steht. Die Teilnehmer des Kurses „Grundlagen der Mediation“ der Universität Konstanz haben sich im Wintersemester 2020/21 mit einzelnen Kapiteln aus Machiavellis großem Fundus auseinandergesetzt und versucht, seine Aussagen in die Gegenwart zu holen. Dabei haben sie die Kapitel um aktuelle Quellen erweitert, um sie anschließend auf ihren praktischen Nutzen zu untersuchen.

## Festungen schaden den eigenen Interessen mehr, als sie ihnen nutzen

von Nina Ott

Gemeinhin verbinden wir mit einer Festung die Idee des Schutzes. Und das ist doch etwas Gutes, oder nicht? Wie also kam Machiavelli zu der Annahme, dass Festungen mehr Schaden anrichten, als sie Nutzen erweisen (Machiavelli 2007: Buch 2, Kap. 24)? Wer eine Festung errichtet, grenzt sich ab. Hierin sieht Machiavelli ein zentrales Problem: Im Krieg sei sie zwecklos, im Frieden kostspielig. Denn für einen guten Gegner sei eine Festung nicht hinderlich. Vielmehr sei das Heer entscheidend. Ein gutes Heer könne sich auch ohne Festung verteidigen; umgekehrt konnten sich noch so wehrhafte Festungen ohne gute Heere nicht halten. In Friedenszeiten werde die Unterdrückung des Volkes durch eine Festung geradezu befeuert.

Dieses Sinnbild lässt sich auch auf Konflikte übertragen. Die „Festung“ symbolisiert dabei das Ego einer Partei, welches von Stolz und Sturheit motiviert den „Graben“ zu dessen Kontrahenten vertieft. Das „Heer“ sind in diesem Bild die wahren Interessen. Aufgabe des Mediators ist es nun, die Festung zu schleifen, um den Blick der Parteien füreinander wieder zu öffnen. Denn dieser gleicht zu Beginn einer Mediation dem Hinausspähen aus einer Schießscharte: minimale Perspektive, starke Einschränkung des Blickfeldes. Ein gemeinsames Ziel scheint unmöglich. Entsprechend § 2 Abs. 3 Mediationsgesetz (MediationsG) fördert der Mediator die Kommunikation und gewährleistet, dass die Parteien in angemessener und fairer Weise in die Mediation eingebunden sind. Bringt er erst einmal eine Partei dazu, einen Schritt zu gehen, kann sich auch die Gegenseite bewegen. Es ist ein Wechselspiel zwischen Sicherheit und Mut, wobei Letzterer die Überhand gewinnen sollte.



# Optimismus mit Augenmaß

Eine optimistische Einstellung ist wichtig, um gesteckte Ziele zu erreichen. Im Sport zeigt sich das besonders deutlich: Profis nutzen Mentaltechniken, um sich auf einen Wettkampf vorzubereiten und um sich zu motivieren. Sie „malen“ sich ihren Erfolg aus und visualisieren ihn positiv. Diese Technik lässt sich in berufliche Situationen übertragen. Wichtig dabei: Niemals den Bezug zur Realität verlieren!

**Christian Zink**

Worin liegt der Schlüssel für eine optimistische Grundeinstellung? Im Unterbewusstsein. Um eine Veränderung in diesem Bereich zu bewirken, hat sich nach meiner Praxiserfahrung mit Führungskräften das Future Painting bewährt.

## Ich male mir die Welt ...

Vielleicht haben Sie schon davon gelesen oder gehört: Zahlreiche Leistungssportler imaginieren Monate vor ihrem entscheidenden Wettkampf, wie sie als Sieger gefeiert werden – um sich motiviert zu halten und mental zu stärken. Was den Laien fasziniert, ist eine mentale Technik, die jeder lernen kann.

Wie funktioniert das Future Painting, das Profi-Sportler anwenden? Ähnlich wie die Sportler lernen meine Mandanten,

die Wahrnehmungspositionen nach Gregory Bateson einzunehmen (dazu ausführlicher der Artikel „Kann man Optimismus trainieren?“, in: *Die Mediation*, II/2021, S. 18 f.). Sie sind in der Lage, sich mit Leichtigkeit in die sogenannte *1st position* zu begeben, um sich über die fünf Sinne Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Fühlen in die positive Erfolgssituation zu assoziieren. Dazu schließt man mindestens einmal am Tag für mindestens zehn Sekunden die Augen und „sieht“ die Umgebung, „hört“ die Geräusche, „riecht“ die Luft, „schmeckt“ ein Getränk und „fühlt“ die Temperatur in der Erfolgssituation. Diese Eindrücke werden beim ersten Mal bunt visualisiert und zum „Future Painting“. Die Praxiserfahrung zeigt mir: Dadurch ist eine wirksame Motivationssteigerung unterbewusst erreichbar.

Dabei ist es wichtig, den Bezug zur Realität nicht zu verlieren. Die Psychologieprofessorin Gabriele Oettingen konnte im Rahmen ihrer Forschungen belegen, dass „zu“ optimistisches Denken negative Folgen haben kann. So schnitten ihre Probanden, die zu positiv dachten, schlechter ab – beispielsweise in einer Prüfung – als diejenigen, die auch mögliche Hindernisse und deren Bewältigung eingeplant hatten. Eine abgeleitete Erklärung könnte lauten: Jemand, der denkt, „Es wird schon alles gutgehen, wenn ich nur fest genug daran glaube“, wird weniger Anstrengungen zum Erreichen seiner Ziele unternehmen und bei Schwierigkeiten schneller aufgeben als jemand, der Hindernisse und Rückschläge von vornherein mit einkalkuliert – obwohl er vom Erfolg seines Tuns fest überzeugt ist.

## Optimismus mit Augenmaß – und mit der richtigen Methode

Eine Technik, die diese Erkenntnisse berücksichtigt, ist die **G.R.O.W.**®-Methode: Die Abkürzung steht für **G**oal (Ziel), **R**esult (Ergebnis), **O**bstacle (Hindernisse) und **W**orkaround (Plan). Und so wird die Methode angewendet:

**G:** Formulieren Sie Ihr Ziel (Goal) und bringen Sie es in drei bis sechs Worten schriftlich zu Papier. Wichtig: Ihr Ziel bzw.



## – Schwerpunkt – Energiewende und Bürgerbeteiligung

Die Partizipation der Bürger an der politischen Willensbildung ist eine wichtige Errungenschaft von demokratisch regierten Staaten. Während die Einwohner Deutschlands und Österreichs auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene durch gewählte Repräsentanten vertreten werden, besteht in der Schweiz darüber hinaus die Möglichkeit, durch Volksabstimmungen direkt an großen politischen Entscheidungen mitzuwirken.

Hierzulande spielt die Teilhabe der Bevölkerung vor allem bei Verwaltungsentscheidungen in Gemeinden eine wichtige Rolle. Gerade Vorhaben im Bereich der Infrastruktur und insbesondere aus dem Energiesektor stehen dabei immer wieder im Mittelpunkt. Die geplante Errichtung von Windenergieanlagen hat in so mancher Gegend schon zu erhitzten Gemütern und emotionalen Debatten zwischen Bürgerinitiativen, Unternehmen und Gemeindevertretern geführt. In der aktuellen Ausgabe der Mediation erfahren Sie, warum frühe Bürgerbeteiligung so wichtig ist, welche Möglichkeiten der Partizipation existieren und wie Mediation und andere Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung bei Streitigkeiten zwischen verschiedenen Interessengruppen zur Einigung beitragen können.

# Bürgerbeteiligung – neue Impulse für politisches Planen und Entscheiden?

Das politische Engagement der Bürger in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahren signifikant gewandelt. Sinkender Wahlbeteiligung und Mitgliederschwund in etablierten Parteien steht eine rege Nutzung neuer Beteiligungsformate gegenüber. Die Möglichkeiten politischer Mitwirkung sind heute so vielfältig wie nie zuvor. Dennoch sind die sich daraus ergebenden Möglichkeiten längst nicht ausgeschöpft. Eine Analyse der Entwicklung öffnet den Blick auf die Stellschrauben für eine Optimierung politischer Partizipation.

## Oscar Gabriel

Bürgerbeteiligung ist in den modernen Gesellschaften zu einer Zauberformel geworden. Mit dem Bedeutungsgewinn des Dienstleistungssektors, dem Anstieg des Bildungsniveaus, dem gewachsenen Wohlstand und der zunehmenden Nutzung digitaler Kommunikationstechniken verbesserten sich die Voraussetzungen für eine aktive Mitwirkung der Bevölkerung an der Politik. Tatsächlich ist das politische Engagement in Deutschland und anderen Demokratien im letzten halben Jahrhundert gestiegen und vollzieht sich in immer neuen Formaten.

Die Veränderung demokratischer Beteiligungsstrukturen läuft allerdings differenziert ab. Auf der einen Seite deutet der langfristige Rückgang der Wahlbeteiligung und der Mitgliederzahlen politischer Parteien, Gewerkschaften, kirchlicher Vereinigungen und lokaler Vereine auf eine Schwächung der traditionellen Formen politischer Einflussnahme hin. Auf der anderen Seite sind neue, dialogorientierte, direktdemokratische und digitale Formen der Beteiligung entstanden, welche die Bevölkerung intensiv und mit steigender Tendenz nutzt. Auf diese Weise hat sich ein vielfältiges Beteiligungssystem herausgebildet, in dem traditionelle und neue Formen politischer Partizipation einander ergänzen, auch wenn das Neben-

einander repräsentativ-demokratischer und partizipativer Prozesse nicht immer friktionslos abläuft (Bertelsmann-Stiftung/ Staatsministerium Baden-Württemberg 2014).

Das Ziel dieses Beitrages besteht darin, den Wandel politischer Beteiligung in Deutschland nachzuzeichnen, zu erklären und seine Folgen für die Qualität der Demokratie zu diskutieren.

## Was versteht man unter Bürgerbeteiligung?

Politische Beteiligung ist eine schillernde und umstrittene Idee. Der skeptischen Sicht Schumpeters (2003: 262), der zufolge der typische Bürger auf eine tiefere Stufe der gedanklichen Leistung zurückfalle, sobald er das politische Gebiet betrete, stehen die optimistischen Vorstellungen der partizipativen Demokratietheorie gegenüber. Demnach sind die Bürger zu einer selbstständigen Regelung aller Fragen des politischen und gesellschaftlichen Zusammenlebens bereit und befähigt (Pate-man 1970).

Diese beiden extremen Einschätzungen der Möglichkeiten und Grenzen bürgerschaftlicher Beteiligung gehen schon des-



## Leipziger Impulsgespräch

# „Frühe Bürgerbeteiligung ist mühselig – aber erfolgversprechend“

Der Ausbau von Technologien zur Erzeugung erneuerbarer Energie ist in Deutschland in vollem Gange. Doch bereits seit Jahren ruft die sogenannte Energiewende nicht nur Befürworter, sondern auch zahlreiche Kritiker auf den Plan. Diese treten beispielsweise als Bürgerinitiativen in Erscheinung und sind oftmals mit dem Image des Wutbürgers behaftet. Gemeinsam mit Herausgeber Dr. Gernot Barth erörtert Dr. Torsten Raynal-Ehrke vom Kompetenzzentrum Naturschutz und Energiewende (KNE), wie es gelingt, Bürgerbeteiligungsverfahren bei Energieprojekten sinnvoll zu gestalten, und welche Rolle die Politik bei der erfolgreichen Umsetzung einzelner Vorhaben spielt.

### Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Dr. Torsten Raynal-Ehrke

*Gernot Barth: Herr Raynal-Ehrke, Sie sind Direktor des Kompetenzzentrums Naturschutz und Energiewende (KNE), welches den naturverträglichen Ausbau der erneuerbaren Energien aktiv unterstützt und entsprechenden Akteuren als Ansprechpartner zur Seite steht. Als Mitglied des Beirats beobachte ich die Entwicklung des gemeinnützigen Unternehmens mit großem Interesse. Stellen Sie unseren Lesern die Geschichte und die Aufgaben des KNE doch bitte einmal kurz vor!*

Torsten Raynal-Ehrke: Die Idee zur Gründung des Kompetenzzentrums entstand im Jahr 2012 und geht auf die Umweltorganisationen zurück.\* Diese erarbeiteten den Plan, eine Stelle zu schaffen, die sich um die Lösung von Auseinandersetzungen zur Energiewende und die damit verbundenen Maßnahmen kümmert. Die Idee wurde von der Politik aufgegriffen und in

den Bundestagswahlkampf 2013 eingebracht. Die damalige Regierung, bestehend aus CDU / CSU und SPD, verankerte das Vorhaben dann im Koalitionsvertrag. Nachdem alle notwendigen Vorbereitungen abgeschlossen waren, erfolgte im Jahr 2016 die Gründung des KNE.

Unsere Hauptaufgaben sind die Versachlichung der Debatte rund um die naturverträgliche Energiewende sowie die Klärung und Vermeidung von Konflikten vor Ort. Wir haben viel Zeit darauf verwendet, für uns selbst festzulegen, was das eigentlich genau beinhaltet. Als Kompetenzzentrum haben wir anfangs eine umfangreiche Konsultationsphase durchlaufen, in der Hunderte Gespräche zu zahlreichen Themen geführt wurden.

Dabei wurde uns klar, dass ein Kompetenzzentrum wie unseres nur erfolgreich sein kann, wenn es sich gegenüber den relevanten Akteuren der Energiewende neutral positioniert. Diesen Gedanken der Neutralität haben wir deshalb deutlich herausgearbeitet. Selbstverständlich sind wir dabei immer pro Energiewende – wir wollen zum Ausbau der erneuerbaren Energien beitragen. In Bezug auf die Akteure ist es aber unser Ziel, die Interessenlage aller Seiten zu verstehen und einen eventuellen Beratungsbedarf sichtbar zu machen. Aus diesem Grund bieten wir auch eine fachliche Beratung an. Formate der (vertraulichen) Kommunikation, etwa Austausch- und Werkstattgespräche, zählen ebenfalls zu unseren Leistungen.

---

**Es ist großartig, wenn sich Umweltorganisationen und Energiekonzerne auf eine gemeinsame Lösung einigen können.**

---

Seit der Gründung des KNE stehen wir in sehr engem Austausch mit Naturschutz- und Umweltorganisationen. Diesen



## Die wissenschaftliche Kolumne

# Zwischen Ataraxie und Partizipation

Gesellschaftliche Teilhabe und die Frage, wie sie entgegen aller Widerstände im Staatswesen wie auch seitens der Bürger ermöglicht werden kann, stellte schon im antiken Griechenland eine Herausforderung dar. Und so verdanken wir den großen Philosophen jener Zeit grundlegende Einsichten, die bis heute gültig sind und die uns den Weg zu einer modernen Form der Partizipation weisen können. Damit Demokratie nicht nur ein Versprechen auf dem Papier ist, sondern tatsächlich gelebt werden kann.

Klaus Harnack

*„nie mój cyrk, nie moje małpy“*  
(engl. „not my circus, not my monkeys“;  
polnisches Sprichwort)

Einen Aufsatz mit Weisheiten der alten Griechen zu beginnen ist normalerweise ein No-Go. Im Hinblick auf die Themen Öffentlichkeitsbeteiligung und Partizipation scheint eine Ausnahme von dieser Regel dennoch gut begründet, da sich die alten Griechen als Erste mit dieser Thematik systematisch beschäftigt haben. Der Blick in die Geschichte kann dementsprechend hilfreich sein. Das Wort Partizipation ist heutzutage in aller Munde und bekommt gegenwärtig fast einen normativen Charakter in einer Vielzahl von gesellschaftlichen Aspekten. Alles und Jedes ist plötzlich partizipativ organisiert, von partizipativer Führung bis zur partizipativen Museumarbeit. In der Realität folgen viele Menschen allerdings eher der Maxime „Lebe im Verborgenen“ des altgriechischen Philosophen Epikur und verzichten dabei weitgehend auf gesell-

schaftliche Partizipation. Es stellt sich somit die Frage, wie Partizipation einerseits gelingen kann und andererseits, wie mit Personen der „ars vitae“ à la Epikur umgegangen werden sollte.

### Partizipation in der griechischen Antike

Während Platon und Aristoteles den Menschen als Gemeinschaftswesen ansahen und das öffentliche Engagement des Einzelnen als die höchste menschliche Tugend werteten (Feldmeier 2000), bezog Epikur eine Gegenposition und postulierte ein Recht auf öffentlichen Rückzug. Seine Position ist sicherlich nicht zuletzt den starken Veränderungen und Umbrüchen seiner Zeit geschuldet. Damals schuf Alexander der Große (356 v. Chr.–323 v. Chr.) in kürzester Zeit ein Weltreich, das die vorherige hellenistische Überschaubarkeit auf den Kopf stellte und ihr Gleichmaß aus definierten Rechten und Pflichten durcheinanderbrachte. Plötzlich fehlte die vorherige Klarheit und übergreifende Ordnung und so kam es, dass immer



## Energiewende

# Mediation beim Ausbau der Netzinfrastruktur – Rahmenbedingungen

Die Energiewende und das Erreichen der Klimaschutzziele hängen entscheidend von der Dauer der Planfeststellungsverfahren für den Ausbau der 380-kV-Netze (sowie der Verteilernetze) und ihrer gerichtlichen Überprüfung ab. Um eine gerichtsfeste Grundlage zu schaffen, bedarf es einer Einbindung von Kommunen, Umweltverbänden und persönlich Betroffenen – und zwar so früh wie möglich. Mediationsverfahren bieten dabei eine besonders effektive Form der Verständigung.

Andrea Versteyl

Mit dem Inkrafttreten des Netzausbaubeschleunigungsgesetzes (NABEG) 2011 verband der Gesetzgeber die Erwartung, die Übertragung der Zuständigkeit von den Ländern auf die Bundesnetzagentur werde zu einer wesentlichen Beschleunigung führen. Dass dies bislang nicht gelungen ist, hat verschiedene Gründe. Wesentliche Faktoren sind, wie auch bei allen anderen Infrastruktur- und Investitionsvorhaben, Einwendungen von Betroffenen, Kommunen und Umweltverbänden sowie die Dauer der gerichtlichen Überprüfung.

Die Einführung der (fakultativen) frühen Öffentlichkeitsbeteiligung nach § 25 Abs. 3 VwVfG im Jahr 2013 war eine Reaktion des Gesetzgebers auf die Kritik an der Öffentlichkeitsbeteiligung im Zusammenhang mit Stuttgart 21:

*... zu spät, nicht ergebnisoffen und nicht unter Einbeziehung aller Betroffenen.*

Diese Schwachstelle wurde bei der Abfassung des Netzausbaubeschleunigungsgesetzes erkannt. Gleichwohl hat die deutliche Verbreiterung der Öffentlichkeitsbeteiligung beim Netzausbau nicht zu der erwarteten Akzeptanz geführt: Zum Teil wird sie als Beschleunigungshindernis angesehen (Versteyl 2011: 89 f.).

Für alle Planfeststellungsverfahren regelt § 25 Abs. 3 VwVfG seit 2013, dass die Behörde darauf hinwirken soll, dass der Vorhabenträger die betroffene Öffentlichkeit frühzeitig über die Ziele des Vorhabens, die Mittel, es zu verwirklichen, und die voraussichtlichen Auswirkungen unterrichtet. Diese Vorschrift lässt offen, in welcher Form dies geschieht. Wie eine Ausgestaltung aussehen kann, skizziert zum Beispiel die Richtlinie VDI 7000 „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“. Mit Zustimmung der Beteiligten kann dies auch eine Mediation sein. Diese ist grundsätzlich auch

(noch) im gerichtlichen Verfahren möglich und sinnvoll. Die gerichtliche Mediation ist im Verwaltungsprozessrecht geregelt und wird durch ausgebildete Mediatoren (Richter) durchgeführt; allerdings auch nur mit Zustimmung der Prozessparteien, das heißt auch des Vorhabenträgers als Beigeladenem (vgl. § 173 VwGO i. V. m. § 278a ZPO).

Die Erfahrung zeigt allerdings, dass sich die Chancen für eine Mediation mit der Verfestigung von Planungen und (abweichenden) Auffassungen verringern. Dies gilt insbesondere ab dem Zeitpunkt, da Argumente mit juristischen Positionen unterlegt werden. Gleichwohl gibt es Beispiele aus der Vergangenheit für erfolgreiche gerichtliche Mediationen auch im Bereich trassengebundener Planfeststellungen, etwa bei den Verkehrsvorhaben im Zuge der Deutschen Einheit.

Die Kosten von Mediationsverfahren stehen in keinem Verhältnis zu den gesellschaftlichen, volkswirtschaftlichen und ökologischen Kosten der weiteren Verzögerung des Netzausbaus.

Auf den Zusammenhang zwischen dem Erreichen der Klimaschutzziele und den Genehmigungsverfahren für die dafür erforderliche Infrastruktur hat jüngst Tesla im Zusammenhang mit dem Bau seiner Fabrik für Elektroautomobile im brandenburgischen Grünheide hingewiesen. Das Unternehmen nutzte das laufende Gerichtsverfahren der Deutschen Umwelthilfe gegen die Bundesrepublik Deutschland vor dem OVG Berlin-Brandenburg, um die Forderung nach einem genehmigungsrechtlichen Vorrang von Klimaschutzprojekten vorzutragen (dpa 2021).

Dass Mediationsverfahren auch beim Netzausbau zu einer effektiveren Bürgerbeteiligung führen könnten, wurde bereits

# Online-Partizipation in Zeiten der Corona-Pandemie

Deliberative Beteiligungsverfahren, auch „Mini Publics“ genannt, nutzen das informelle Kleingruppengespräch zur gemeinsamen Meinungsbildung. Die Covid-19-Pandemie hat dazu geführt, dass Planungszellen, „Citizen Juries“ und Bürgerräte mit zufällig ausgewählten Bürgern nun verstärkt online stattfinden. Auf Grundlage eigener Erfahrungen schildern die Autoren, welche veränderten Anforderungen digitale Formate mit sich bringen, und beantworten die Frage, inwiefern Online-Kommunikation die deliberative Qualität der Verfahren beeinflusst.

Hans-Liudger Dienel, Christine von Blanckenburg und Nicolas Bach

Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie haben viele Institutionen – Bildungseinrichtungen, Verwaltungen, aber auch Durchführungsinstitute für Bürgerbeteiligung – eine steile Lernkurve bei der Benutzung webbasierter Kommunikationswerkzeuge erfahren. Ein Großteil der beruflichen Kommunikation läuft inzwischen digital ab. So kletterte beispielsweise die Zahl der monatlichen Visits auf Zoom, der weltweit führenden Online-Kommunikationsplattform, zwischen Februar und Oktober 2020 von rund 90 Millionen auf 2,8 Milliarden – Tendenz steigend.

## Corona verändert auch die (Online-)Bürgerbeteiligung

Die intensive Debatte über digitale Beteiligungsformate, die bereits seit mehr als 20 Jahren geführt wird, hat durch die leicht zugänglichen, synchronen Kommunikationsplattformen eine Wendung erfahren. Vor Corona wurde unter

digitaler Beteiligung vor allem das Zurverfügungstellen und asynchrone Kommentieren von Informationen, etwa Planungsunterlagen, verstanden (Märker/Wehner 2014; Leitner 2018; Sachs et al. 2018). Im Mittelpunkt steht nun die niedrigschwellige, flexible und synchrone Kommunikation mit Bild und Ton (Vorläufer Hurrelmann 2002; Kubicek/Lippa 2009).

Aktuelle Studien, die die Auswirkungen der Pandemie auf die (Online-)Bürgerbeteiligung untersuchen, kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Kritisch-pessimistische Stimmen merken an, dass viele Formate ersatzlos gestrichen werden, und befürchten langfristig einen Rückgang der Beteiligung (BIPAR 2021). Zudem mache sich unter den Teilnehmern von Online-Verfahren schneller eine gewisse Erschöpfung (auch Zoom-Müdigkeit bzw. Zoom-Fatigue genannt) breit (Haridy 2021, Fauville et al. 2021). Andere Studien hingegen betonen opti-

mistisch, dass die Online-Beteiligung mit weniger Hürden verbunden sei (keine Anreise notwendig, leichte Zugänglichkeit, geringerer Zeitaufwand), und konstatieren deshalb zahlreiche Chancen für digitale Formate (Bertelsmann Stiftung 2021).

Auch am Berliner Forschungsinstitut nexus haben wir inzwischen diverse Online-Bürgerbeteiligungsverfahren durchgeführt – anfangs vor allem aus der Not heraus. In der Regel sind wir dabei auf große Begeisterung seitens der Teilnehmer

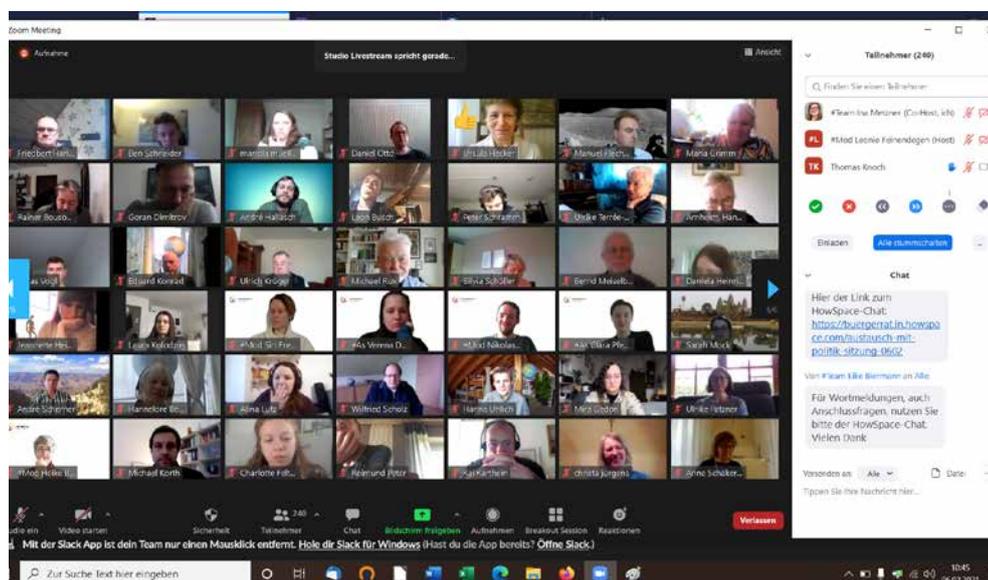


Abb. 1: Politikerhearing beim Bürgerrat „Deutschlands Rolle in der Welt“ am 6. Februar 2021 (Foto: Robert Boden).

# Quo vadis digitalis?

## Ein Jahr virtuelle Bürgerbeteiligung – Reflexion zu Erfahrungen und Entwicklungen

Für die einen ist es keine echte Beteiligung, für die anderen ist es das ersehnte Tool, um Partizipationsangebote endlich leichter wahrnehmen zu können: Online-Formate stoßen auf sehr unterschiedliche Resonanz. Drei Aspekte zur digitalen Bürgerbeteiligung sollen in diesem Artikel beleuchtet werden: die Reichweite, die praktische Durchführung und schließlich die Wirksamkeit (Chancen und Risiken) im Hinblick auf die Qualität von Beteiligung. Das differenzierte Bild hilft dabei, die richtigen Klicks zu setzen und sogar in Pandemiezeiten die virtuelle Verbindung zu den Bürgern aufrechtzuerhalten.

**Michel-André Horelt, Fridtjof Ilgner und Bettina Vollmer**

Für uns als Moderatoren eines Teams, das seit Jahren Bürgerbeteiligungsprozesse in unterschiedlichen Themenfeldern und auf allen Ebenen begleitet und durchführt, ist die Gegenwart herausfordernd und von einem Lernprozess geprägt. Wir stellen fest, dass Online-Beteiligung, vorausgesetzt man schafft die passenden dialogischen und technischen Rahmenbedingungen, erstaunlich gut funktioniert und auch angenommen wird. Im Folgenden beleuchten wir drei Typen von Veranstaltungsformaten, um die Bandbreite an digitalen Veranstaltungen und ihre Charakteristika kurz zu skizzieren. Weiter werfen wir einen Blick auf die Teilnehmenden in den virtuellen Veranstaltungsformaten und fragen hier nach Veränderungen. Schließlich zeigen wir, worauf es bei digitalen Instrumenten der Beteiligung in konflikthaften Großgruppenmoderationen ankommt, um guten Kontakt zwischen Einladenden und Eingeladenen herzustellen. Neben technischen Fragen haben hier grundlegende Rahmenbedingungen aus der analogen Welt weiter ihre Geltung.

### Typen von Online-Veranstaltungen in der öffentlichen Beteiligung

Eines vorweg: Bei jeder Online-Veranstaltung muss die Technik funktionieren. Nichts stört mehr, als wenn der Redefluss permanent unterbrochen wird, Echos und andere Störgeräusche die Nerven aller Teilnehmer strapazieren. So banal es ist, aber ohne passende Mikrofone, Kopfhörer oder Lautsprecher und Webcams wie auch gesicherte Netzverbindung ist keine Online-Veranstaltung zu führen.

### Beratungs- und Konfliktgespräche

Konfliktgespräche, Beratungssituationen und Coaching wären aus technischen Gesichtspunkten am einfachsten in der digitalen Welt umzusetzen. Trotzdem zeigt sich, dass Konfliktparteien gerade diesem Setting mit Skepsis begegnen. Letztendlich bleibt durch die Kommunikation via Bildschirm viel menschliche Interaktion, die wichtig für die Vertrauensbildung ist, auf der Strecke. In unserer Arbeit als Moderatoren in der Kleingruppenmoderation stellen wir fest, dass Gespräche online bei diesem Veranstaltungstypus dann gut funktionieren, wenn sich die Konfliktparteien bereits analog im Dialogsetting kennengelernt haben.

### Workshops und Webkonferenzen

Ein Jahr mit fast ausschließlich digitalen Veranstaltungen hat gezeigt, dass virtuelle Workshops in Beteiligungsprozessen von allen Akteuren – Experten, Stakeholdern und Bürgern – gut angenommen werden. Der Wunsch nach gemeinsamen Vor-Ort-Treffen ist weiterhin wahrnehmbar, es zeigt sich aber gerade bei Online-Fachworkshops, dass die Teilnehmerzahl sogar höher sein kann, weil beispielsweise aufwändige An- und Abreisen von Referenten und Zuschauern entfallen und Ergebnisse aus den Workshops rasch im Nachgang digital zugänglich sind – bis hin zu Filmaufnahmen, die schnell gemacht sind.

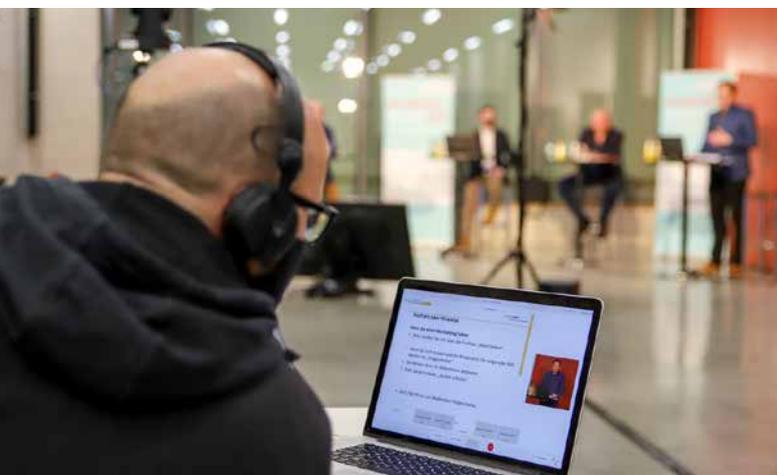


Abb. 1: Technik ist nicht alles. Aber ohne adäquate Technik ist alles nichts in der digitalen Bürgerbeteiligung (Quelle: Patricia Grähling, Stadt Marburg).

# Energiewende und öffentliche Beteiligung

Die Politik in Deutschland hat die Abkehr von fossilen Rohstoffen zugunsten des Ausbaus alternativer Energiequellen beschlossen. Das bedeutet für das Land einen tiefgreifenden Wandel, der alle Gesellschaftsebenen umfasst. Die Interessenlagen sind dabei höchst unterschiedlich, Konflikte unausweichlich. Um sie zu lösen, bedarf es breiter Akzeptanz. Transparenz und Partizipation sind dabei die Schlüsselwörter, wie ein Blick in einige aktuelle Publikationen zur Thematik offenbart.

## Gernot Barth

Die Energiewende(n) wurde(n) in Deutschland zunächst vor allem als Substitution von Technologien verstanden (Schippel / Grunwald / Renn 2017: 13 ff.). Im Jahr 2005 legte die Bundesregierung den Entwurf eines Gesetzes zur Beschleunigung von Planungsverfahren für Infrastrukturvorhaben vor. Zum einen sollte die Rolle Deutschlands als Industriestandort sowie als Transitland gestärkt werden und zum anderen galt es, eine verbraucher- und umweltfreundliche Versorgung der Allgemeinheit mit Strom und Gas für die Zukunft sicherzustellen (Gard 2018: 25).

## Die Perspektiven wandeln sich



Am 17. Dezember 2006 trat das Gesetz zur Beschleunigung von Planungsverfahren für Infrastrukturvorhaben – InfrPBG in Kraft. Im Zuge der Auseinandersetzungen bei der Realisierung von Großprojekten in den folgenden Jahren, insbesondere um „Stuttgart 21“ und auch um die „Energiewende 2011“, stellte sich die Frage, ob die Öffentlichkeitsbeteiligung bei der Zulassung von (Groß-)Vorhaben

nicht zu erweitern sei. Zunehmend rückte die Wahrnehmung der Energiewende als Transformation eines soziotechnischen Systems in die Perspektive der Gestaltenden. Insbesondere ging es um eine frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung für raumbedeutsame Vorhaben, worauf der Fokus in dieser kurzen Betrachtung liegen soll.

Die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung, wie sie in § 25 Abs. 3 VwVfG konzeptioniert ist, zielt darauf ab, durch ein hohes Maß an Flexibilität ein „Mehr“ an Kommunikation herzustellen, um den Einfluss der Teilnehmenden widerzuspiegeln. Das Verfahren sollte an die jeweilige Konfliktsituation angepasst werden. Ein „Mehr“ an Kommunikation mit Stakeholdern

und Betroffenen bedeutet allerdings nicht die Herrschaft der Mehrheit. Vielmehr bedarf es eines intensiven Austausches und einer Interessenklärung mit dem Ziel des Gemeinwohls, um Vorhaben zu realisieren. In diesem Zusammenhang scheinen Abstimmungen um Mehrheiten allerdings die Kommunikation und die Diskussion um die beste Lösung eher zu verkürzen bzw. zu verschieben. Eine ausführliche, meines Erachtens ausgezeichnete, insbesondere rechtliche Analyse liefert Andre Gard in seiner 2018 veröffentlichten Promotionschrift (Gard 2018: 168 ff.).

## Akzeptanz durch Transparenz



Diese Gedanken führt Marius Stracke in seiner Schrift *Öffentlichkeitsbeteiligung im Übertragungsnetzausbau* gleichsam fort, die bereits 2017 erschienen ist. Er setzt sich hier mit der Akzeptanzförderung als gesetzgeberisches Leitbild auseinander. Denn wenn es um infrastrukturellen Wandel geht, dann sind in erster Linie die mögliche Umsetzung von Projekten in den konkreten Regionen und deren allgemeine

gesellschaftliche Akzeptanz von Bedeutung. Herstellung von Akzeptanz ist ein zentraler Anlass, um Transparenz zu schaffen (Barth 2013), zum Beispiel umweltspsychologisch gesehen. Aus juristischer Perspektive ist die Verfahrenstransparenz eine eigenständige Funktion der rechtsstaatlichen Kontrolle (Stracke 2017: 131 f.).

Kritisch sieht Stracke die gewichtige Rolle des Übertragungsnetzbetreibers, da dieser die „Öffentlichkeitsbeteiligung vollständig selbst durchführt“. Im Sinne eines „Kooperationsprinzips“ seien jedoch ein neutrales Auftreten sowie ein Dialog zwischen Behörden, Vorhabenträger und Öffentlichkeit zwingend erforderlich (ebd.: 353 f.).

## Humor

# Das Leben als absurdes Theater

Das Absurde begegnet uns im Alltag an jeder Ecke. Mitunter lachen wir darüber, nicht selten aber ärgern wir uns angesichts der sich offenbarenden Sinnlosigkeit. Unser Widerstand regt sich. Dieses natürliche Verhaltensmuster lässt sich wunderbar nutzen – als gezielte Provokation auch in der Therapie und Mediation.

## E. Noni Höfner

Absurditäten sind fester Bestandteil des menschlichen Daseins. Bei anderen Menschen fallen sie einem sofort auf, bezogen auf uns selbst sind wir meistens komplett betriebsblind und finden unser Verhalten völlig normal.

Hier ein paar Beispiele aus dem „richtigen Leben“:

- Der Autofahrer, der im Kreisverkehr rückwärtsfährt, weil er seine Ausfahrt verpasst hat.
- Die Klopapier-Hamsterkäufe, als es in der ersten Pandemiewelle in jedem Laden nur noch jeweils eine Packung Klopapier pro Kunde gab. Viele Leute kauften daraufhin in vier verschiedenen Geschäften Großpackungen, auch wenn sie in einem Singlehaushalt lebten und noch 30 Rollen Vorrat im Keller hatten. Quizfrage: Wie oft muss man aufs Klo gehen, um das alles zu verbrauchen?
- Es gab vor Kurzem eine Corona-Regelung in Hamburg, wonach man im Freien immer in Bewegung sein muss und nicht stehen bleiben darf, wenn man spazieren geht. Dabei kam es etwa zu der folgenden Begegnung:  
*Ein Spaziergänger steht an einem Geländer und schaut in die Alster. Kommen zwei Polizisten: „Halt, stehen bleiben! Polizei!“*  
*Spaziergänger: „Warum, bitte?“*  
*Polizei: „Sie sind stehen geblieben!“*
- Manches Absurde hat sogar Niederschlag in Gesetzen gefunden. Es ist zum Beispiel in den USA in der Stadt Providence verboten, an einem Sonntag Zahnbürste und Zahnpasta an denselben Kunden zu verkaufen.

Und in Tulsa sind Küsse mit einer Dauer von über drei Minuten verboten. Das ergibt natürlich einen Sinn, denn Dauerküsser sollten immer wieder ein paar Sekunden Atempause einlegen, um nicht ohnmächtig umzukippen.

In meiner psychotherapeutischen Praxis habe ich ständig mit kontraproduktiven und verrückten (im Sinne von verrückt, verrutscht) Glaubenssätzen zu tun. Ich arbeite seit über 30 Jahren mit dem Provokativen Ansatz, der sich aus der Provokativen Therapie des US-Amerikaners Frank Farrelly entwickelt hat. Die Herzstücke dieser Arbeit sind Humor und Herausforderung. Bei der provokativen Arbeit richten wir den Fokus

auf die absurden Anteile im Denken, Fühlen und Verhalten der Klienten, die dazu führen, dass sie sich Stolpersteine in den Weg legen und sich den Zugang zu ihren Kraftquellen (Neudeutsch: Ressourcen) versperren, und machen uns gemeinsam mit den Klienten darüber lustig.

Ein Beispiel aus der Paarberatung, die ein klassisches Mediationsfeld ist: Mann und Frau hoffen, dass ich Stellung beziehe, zwischen den Streitenden vermittele und eine wasserdichte Lösung für sie finde. Antriebsmotor für eine Beratung sind



# Das Forschungstelegramm



Kann die Meinung anderer eine Rolle bei der eigenen Entscheidungsfindung spielen und welcher Fähigkeit bedarf es bei taktischem Wahlverhalten? Was ist das Geheimnis guter Illusionen? Mit welchem einfachen Trick können Sie einen Lügner enttarnen? Und wie verlässlich kann man die emotionale Reaktion einer Menschenmenge ermitteln? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

## Wie Entscheidungsfindungen beeinflusst werden

Es gibt Situationen, in denen man etwas wählt, das von der eigenen Präferenz abweicht, weil diese sich aus taktischen Überlegungen nicht empfiehlt. Ein Beispiel ist die Erststimme bei den Bundestagswahlen, denn wer die meisten Erststimmen in seinem Wahlkreis bekommt, erhält ein Direktmandat und alle anderen Kandidaten gehen leer aus. Die eigene Wahl hängt von den Präferenzen der anderen Wähler ab und es entsteht eine sozial interdependente Situation, bei der sich die eigene Präferenz an jener der Mehrheit orientiert.

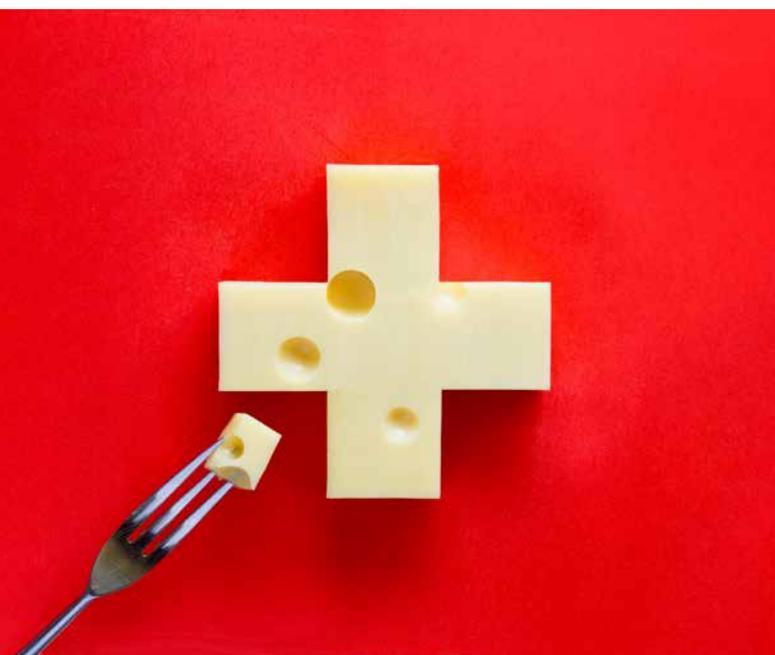
Der schwedische Ökonom Per H. Hedberg hat nun die Hypothese aufgestellt, dass Menschen sich in der Einschätzung derartiger Situationen stark unterscheiden und dass dieses Verhalten mit der Verhandlungskompetenz korreliert, da es sich um eine komplexe Form der Perspektivenübernahme handelt. Um seine Hypothese zu testen, hat er Teilnehmer in einer Studie im ersten Schritt mit sogenannten *Guessing Games* konfrontiert und im zweiten Schritt deren Verhandlungskompetenz gemessen.

Ein Beispiel eines *Guessing Game* ist das klassische Paradigma des Beauty Contest. Das Paradigma entstammt Gewinnspielen, bei denen man unter mehreren Bildern dasjenige auswählen soll, welches von der Mehrheit der anderen Teilnehmer als Schönste favorisiert wird und also nicht unbedingt der eigenen Präferenz entspricht.

Hedbergs Experimentalreihe, die mit Studierenden und Führungskräften in Russland und Schweden durchgeführt wurde, konnte tatsächlich zeigen, dass die Einschätzungsfähigkeit bezüglich dieser sozial interdependenten Situationen mit besseren individuellen und gemeinsamen Verhandlungsergebnissen einherging. Er folgert, dass es für eine erfolgreiche Verhandlung von Vorteil ist, wenn das Verständnis einer sozialen Interdependenzstruktur besteht und eine adäquate Reaktion auf das antizipierte Verhalten der anderen Akteure erfolgt. Die Ergebnisse berichtet Hedberg im Fachmagazin *Journal of Behavioral Decision Making* in der am Anfang des Jahres erschienenen Ausgabe.

## Täuschen mit dem Schweizer-Käse-Modell

Anfang der 1990er-Jahre präsentierten die Psychologen Dante Orlandella und James Reason ein Modell, das sich mit der Prävention von menschlichen Fehlern in komplexen Hochrisikotechnologien, wie zum Beispiel im Flugverkehr, beschäftigte (Reason 1990). Sie postulierten ein Modell, das sich mit der Metapher von Scheiben eines löchrigen Käses am besten beschreiben lässt. Die jeweiligen Scheiben repräsentieren eine Ebene des Sicherheitssystems, die Löcher in jeder Käsescheibe symbolisieren deren mögliche Fehlerquellen. Anstatt nun die jeweiligen Löcher zu schließen und dadurch womöglich neue Fehlerquellen zu schaffen, stapelt man die Scheiben aufeinander und schließt somit die jeweiligen Löcher oder eben Fehler. Übertragen auf die systemische Ebene zeigt sich, dass das gesamte Sicherheitssystem gut funktioniert, auch wenn jede einzelne Sicherheitsebene nicht perfekt ist. Das Modell wird per Definition niemals perfekt sein, glänzt aber mit seiner guten Adaptierbarkeit und simplen Umsetzung.



## Marketing für Mediatoren

# Ein diffuser Markt verlangt klare Botschaften

Jeder freiberufliche Mediator ist Manager seines eigenen Unternehmens. Er muss sich neben der eigentlichen Mediationstätigkeit um viele andere Themen kümmern: Steuern, Vertragsrecht, Rechnungswesen, Datenschutz etc. Nicht zuletzt ist der Mediator aber auch Marktteilnehmer. Die wirtschaftliche Existenz beruht wie bei jedem anderen Unternehmen darauf, dass Kunden akquiriert werden und bezahlte Aufträge zu ausreichend Einnahmen führen. Damit die unternehmerische Tätigkeit letztlich erfolgreich ist, gilt es zunächst, den konkreten Markt zu analysieren. Eine Anleitung dazu finden Sie in diesem Beitrag.

## Christian Fritzsche

Der Markt für Mediation stellt sich als hochgradig diffus dar. Konfliktmediation, Konfliktmoderation, Coaching, Beratung, Training, Supervision, Therapie und Mentoring sind alles Begriffe für kommunikative Methoden, die Menschen dabei helfen sollen, individuelle Herausforderungen zu bewältigen. Zwischen den einzelnen Formaten gibt es teils gravierende Unterschiede, die jedoch von der breiten Masse und auch von manchen Anbietern nicht immer gewürdigt und berücksichtigt werden.

### Mediation zwischen Angebot und Nachfrage

#### Die Nachfrage

Obwohl der Bekanntheitsgrad von Mediation und Schlichtung von Jahr zu Jahr steigt (Roland Rechtsschutz-Versicherungs-AG 2020), ist die Mediation als wirkungsvolles und kosteneffizientes Verfahren keineswegs etabliert. Laut einer aktuellen Untersuchung der Deutschen Stiftung Mediation in Zusammenarbeit mit Infratest dimap kennen nur 36 Prozent der Befragten die zur Auswahl angebotene Bedeutung des Begriffes Mediation: „Konfliktbehandlung mit Hilfe eines Vermittlers“ (Infratest dimap, 2021). Dies bedeutet zwar eine Steigerung um 11 Prozent im Vergleich zu 2011, zeigt

aber deutlich, dass fast zwei Dritteln der Betroffenen dieses Angebot zur Lösung ihrer Konflikte nicht bekannt ist.

Die Zielgruppe wird zudem kleiner, weil potenzielle Mandanten nicht immer bereit sind, Konflikte durch Dritte lösen zu lassen: Der Wunsch, doch noch zu gewinnen, mangelnde Bereitschaft über eigene Motive und Bedürfnisse zu reden, kein Vertrauen in den Prozess oder auch nur eine generelle Unsicherheit, sich gegenüber Dritten zu öffnen sind einige der Gründe dafür. Manchmal fehlt auch die Bereitschaft, Geld für eine Mediation auszugeben.

Zusätzlich gibt es immer noch Fälle, bei denen externe Hilfe als Schwäche der Betroffenen ausgelegt wird und der Mediant durch das Verfahren Imageverluste befürchtet. Der Begriff „Mediation“ ist in diesen Kontexten manchmal ein Unwort und schädlich bei der Akquise von neuen Aufträgen.

Auch das ideale Zeitfenster für eine Mediation ist für die Beteiligten nicht immer ersichtlich: Zu Beginn von Konflikten sind diese oft noch nicht so hoch eskaliert, eine Lösung ohne Beteiligung Dritter liegt noch im Bereich des Möglichen und Wünschenswerten. Manchmal ist es

aber auch schon zu spät, die Beteiligten haben den Kontakt (innerlich) abgebrochen, Verträge sind gekündigt, Ehen zerbrochen, Beziehungen zerstört.

Alle diese Punkte zeigen, dass die Nachfrage theoretisch zwar sehr hoch sein könnte, in der Praxis aber deut-



## Marketing für Berater

# Corona lässt Webseiten rasch altern

„Ich muss meine Webseite überarbeiten. Können Sie mich dabei unterstützen ...?“ Solche SOS-Anrufe von Trainern und Beratern, Speakern und Coaches waren im zurückliegenden Jahr keine Seltenheit – ausgelöst durch Corona. Was zunächst als Notwendigkeit in einer Ausnahmesituation erschien, offenbart sich schnell als tiefgreifender Wandel einer ganzen Branche. Schnelles Handeln ist zwingend, um die Marktposition zu halten oder gar auszubauen.

## Bernhard Kuntz

Die Pandemie hat mit ihren zahlreichen Herausforderungen die gesamte Zunft der beratenden Berufe aufgeschreckt. Flächendeckende Lockdowns von unbestimmter Dauer führten binnen kürzester Zeit zu veränderten Kundenbedürfnissen. Online-Angebote mussten entwickelt werden, um das Geschäft überhaupt fortführen zu können. Viele bewegten sich damit auf unbekanntem Terrain, entsprechend groß war der eigene Bedarf an Unterstützung. Und dieser wandelte sich auch noch im Verlauf der Pandemie – unabhängig davon, ob es sich bei ihnen um Einzelkämpfer im Markt oder um größere Beratungsunternehmen handelte.

### Phase 1 – Hoffnung: „Wir müssen auf unserer Webseite nur rasch einige Online-Angebote platzieren.“

So war zum Beispiel in den Monaten nach dem ersten Lockdown im März 2020, als das Geschäft vieler Berater sozusagen über Nacht, weil keine persönlichen Treffen mehr möglich waren, völlig am Boden lag, das Hauptanliegen der Ratsuchenden: „Wir müssen auf unserer Webseite so schnell wie möglich die Botschaft platzieren, dass wir auch Online-Beratungen, -Trainings und -Coachings durchführen.“

Also bestand unser Hauptjob im Online-Marketing-Bereich in dieser Zeit darin,

- a. unter den bestehenden Beratungs-, Trainings- und Coaching-Angeboten auf den Webseiten der Berater zum Beispiel den Hinweis zu platzieren, „Wir bieten unsere Leistungen auch online an“, und
- b. in die bestehenden Webseiten mit heißer Nadel gestrickte neue digitale Angebote beispielsweise zu Themen wie „Die Krise als Chance“ oder „Mitarbeiter im Homeoffice führen“ zu integrieren – obwohl die Berater sich nicht selten gerade erst die hierfür nötige Technik angeschafft hatten und noch keine praktische Erfahrung mit dem Online-Trainieren und -Beraten gesammelt hatten.

Zu jener Zeit hegten viele Trainer und Berater sowie Speaker und Coaches zumindest insgeheim noch die Hoffnung, der Spuk Corona sei bald vorüber und sie könnten wieder wie gewohnt arbeiten. Entsprechend punktuell bzw. „kosmetisch“ waren ihre Veränderungsinitiativen.

## Schon gewusst?

### So überprüfen Sie die Seriosität von Websites

Rund 18,5 Millionen Menschen aus dem deutschsprachigen Raum nutzen das Internet täglich für die Suche nach Informationen. Wer sicherstellen möchte, dass es sich bei den aufgerufenen Websites um seriöse Quellen handelt, sollte sich auch über deren Qualität Gedanken machen – andernfalls besteht die Gefahr, auf die viel zitierten „Fake News“ hereinzufallen. Bei der Bewertung von Internetseiten spielen neben der Aktualität auch weitere Faktoren eine wichtige Rolle. Folgende Fragen können Ihnen dabei helfen, die Qualität von Online-Inhalten zu bewerten:

- Wer hat die Website erstellt? Wer ist der Verfasser des Textes?
- Wirbt der Inhalt für eine bestimmte Meinung oder werden auch konträre Standpunkte dargestellt?
- Will der Inhalt zum Kauf eines Produktes / einer Dienstleistung animieren?
- Werden Quellen transparent wiedergegeben?
- Ist die Webseite übersichtlich strukturiert?
- Funktionieren die gesetzten Verlinkungen?
- Ist die Website als solche für den dargestellten Inhalt relevant oder besteht im Grunde kein thematischer Zusammenhang?

Quelle: Universitätsbibliothek Ruhr-Universität Bochum (o. J.): Evaluation von Websites. Online abrufbar unter: [http://www.ub.ruhr-uni-bochum.de/digibib/Seminar/Evaluation\\_WWW-Seiten.html](http://www.ub.ruhr-uni-bochum.de/digibib/Seminar/Evaluation_WWW-Seiten.html).

# Mediation in der Unternehmensnachfolge

Der familiäre Zusammenhalt kommt bei einer Unternehmensnachfolge sehr häufig auf den Prüfstand und nicht selten scheitern Nachfolgeregelungen zwischen den Generationen, wenn die emotionalen Themen, Beziehungsstrukturen und Erwartungen nicht geklärt sind. Eine Mediation kann Klarheit und Zielorientierung herbeiführen und die erfolgreiche Übergabe des Unternehmens unterstützen.

## Rainer Krumm

Die Unternehmensnachfolge ist oft die kritischste Situation in der Unternehmensgeschichte. Hier werden häufig ganze Dynastien und Weltmarktführer vernichtet, weil emotionale Themen oder Beziehungsgeflechte zerstörend wirken. Dabei betrifft eine Unternehmensnachfolge keinesfalls nur den klassischen 350-Mann-Betrieb im produzierenden Gewerbe. Es gibt sie ebenso im Einzelhandel, in Hotels und der Gastronomie, in Kanzleien, Arztpraxen, bei Friseuren usw. Sie ist nichts, was sich auf eine bestimmte Gruppe bezieht, sondern sie betrifft alle Unternehmen – früher oder später.

Emotionale Beziehungsgeflechte machen diese Veränderungssituation in Abgrenzung zu Familienunternehmen, die nicht in der Hand einer einzigen Familie sind, speziell und besonders. Hier treffen Familiensysteme, Rollenbilder, Vorerfahrungen, Kindheitserinnerungen und vieles mehr aufeinander. Und nicht selten scheitern genau daran die Nachfolgeregelungen und damit leider oft auch der Zusammenhalt in der Familie.

Gezielte und professionelle Mediation kann Nachfolgeprozesse begleiten und emotional absichern und zwischen den Generationen vermitteln.

Laut einer Hochrechnung des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) steht im Zeitraum von 2018 bis 2022 in 150.000 Unternehmen die Nachfolge an. Weitere Analysen des Instituts lassen die Vermutung zu, dass gut die Hälfte der vor der Nachfolgefrage stehenden Familienunternehmen ihr Geschäft innerhalb der Familie weitergibt. Etwa 18 Prozent der Familienunternehmen werden von Mitarbeitern übernommen und die restlichen 29 Prozent an Externe verkauft (Kay et al. 2018).

## Leidenschaft, die Leiden schafft

Viele eigentümergeführte Familienunternehmen zeichnen sich durch eine hohe emotionale Beteiligung und eine Leidenschaft für den Geschäftsbereich und das Unternehmen aus. Genau diese Leidenschaft macht so viele Familienunternehmen erfolgreich und teilweise über Generationen hinweg krisensicher. Diese Leidenschaft verursacht aber oft auch Probleme, wenn es um die sehr kritische Phase der Übergabe von der einen zur nächsten Generation geht. Die bisher gelebten und langjährig erfahrenen Rollen in der Familie verschieben sich nun elementar – und Erfahrungen und Verletzungen aus der Vergangenheit tauchen häufig wieder auf.

Im Gegensatz zu Mediationen in Unternehmenskontexten kommt es eben bei der Nachfolge in Familienunternehmen zu einer Überschneidung und auch Vermischung der pri-



# Schwierige Gespräche bewältigen – mit flexibler Dialogführung

Die Umstellung auf agile Unternehmensprozesse ist häufig mit Spannungen verbunden. Da hilft nur eines: Kommunikation! Doch wie bewältigen wir schwierige Gespräche, wenn es immer weniger klassische Strukturen gibt und mehr Selbstverantwortung erwartet wird? Kommunikationsexperte Sebastian Pflügler empfiehlt dafür die WIESE-Methode.

## Sebastian Pflügler

Keine Frage: Um der Digitalisierung zu begegnen, benötigen wir neue Organisationsformen. Es bedarf allerdings auch entsprechender zwischenmenschlicher Fähigkeiten der Mitarbeiter, damit die neuen Prinzipien nicht vom Segen zum Fluch werden. Denn mit unserer Arbeitswelt wandeln sich auch die Anforderungen an unsere tägliche Kommunikation und Konfliktbewältigung. Das kann gerade in einem beruflichen Umfeld problematisch sein, in dem zunehmend auf Top-down-Hierarchien verzichtet wird. Denn hier fällt die Führungskraft als Steuerungselement weg. Stattdessen wird mehr auf die Selbstverantwortung des Einzelnen gesetzt. Doch an den dafür benötigten Gesprächskompetenzen hapert es häufig.

## Spannungen durch unterschiedliche Arbeitsweisen

Viele Unternehmen arbeiten zunehmend mit zwei Systemen, Ambidextrie ist das Stichwort. Während zum Beispiel das Controlling versucht, das Unternehmen mit operativer Exzellenz und maximaler Fehlerfreiheit zu führen, tüfelt der agile Campus mit nahezu unbegrenzter Fehlerfreundlichkeit an neuen, kreativen Produkten.

Zwei Welten prallen aufeinander – und nicht selten „knallt“ es dann zwischen den Abteilungen. Wenn es unter der Oberfläche brodeln, ist es nicht hilfreich, verschiedenste Meetingformate durchzuführen, in denen Konflikte angesprochen werden können. Denn aus Mangel an entsprechender Kompetenz trauen sich viele Mitarbeiter nicht, Probleme anzusprechen, und falls doch, so tun sie es in einer Art und Weise, dass daraus kein konstruktives Potenzial entsteht. Für den Erfolg eines Unternehmens ist es jedoch entscheidend, dass auf beiden Seiten Verständnis für die andersartige Arbeitsweise vorhanden ist.

Möglich wird dies durch einen transparenten Dialog zwischen den Abteilungen und durch die Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters, Spannungen offen anzusprechen zu können. Dabei lässt sich sehr gut mit der WIESE\*-Methode arbeiten, die auf dem flexiblen Wechsel zwischen verschiedenen Dialogarten basiert. Denn Kommunikation ist nie dogmatisch. Sie ist vielmehr so wendungsreich, dass es einen anpassungsfähigen Weg statt starrer Strukturen braucht.

Ein Beispiel: Eine Führungskraft soll ein Feedbackgespräch mit einem Mitarbeiter führen. Er bereitet sich vor, das Gespräch läuft sehr gut. Dieselbe Vorgehensweise nutzt er beim nächsten Mitarbeiter – doch das Gespräch verläuft eher mittelmäßig. Das Ausbleiben des Erfolgs liegt am Versuch des Chefs, eine lineare Strategie für alle Mitarbeiter anzuwenden. Kommunikation ist multidirektional und kann zu jeder Zeit in jede Richtung laufen. Dabei können fünf verschiedene Dialogformen auftreten, die durch das Akronym WIESE beschrieben werden: Wertschätzungs-, Informations-, Emotions-, Standpunkt- und Entscheidungsdialog.



# Schuld und Vergebung in der Mediation

Stehen bei einer Mediation Schuldvorwürfe im Raum, verhindert dies eine einvernehmliche Konfliktlösung. Dann ist es Aufgabe des Mediators, die Medianten auf dem gemeinsamen Weg zur Vergebung anzuleiten. Das ist herausfordernd, aber durchaus machbar. Susann Barge-Marxen erklärt, wie Schuldvorwürfe entstehen, warum sie nicht zwangsläufig das Ende einer Mediation bedeuten und welche Teilschritte notwendig sind, um die „Ent-Schuldigung“ herbeizuführen und so den Weg für eine Einigung zu ebnen.

## Susann Barge-Marxen

Blockaden in der Mediation können viele Ursachen haben – Schuldzuweisungen sind eine davon. Ein Realitätscheck, bei dem der Anlass für die Schuldzuweisungen genau unter die Lupe genommen wird, könnte klären, ob diese berechtigt sind. Schwierig wird es allerdings, wenn in der betreffenden Situation lediglich die beiden Konfliktparteien zugegen waren – denn dann ist das vergangene Handeln oder Verhalten nicht nachprüfbar.

Auf den Mediationsverlauf wirken Schuldzuweisungen meist wie ein lähmendes Gift. Die Medianten verharren in ihren Positionen und sind nicht in der Lage, ihre Interessen und damit verbundenen Bedürfnisse zu formulieren. Die Mediation droht zu scheitern.

### Schuldig oder nicht – eine Frage der Perspektive

Schuldzuweisungen geben den Medianten einen scheinbaren Halt – unabhängig von ihrer Berechtigung. Sie bieten die gewünschte Rechtfertigung dafür, sich nicht zu bewegen, im Konflikt zu verharren und sich in dem aufgebauten Schuldkonstrukt „einzurichten“. Nichts, was der Gegner sagt oder tut, kann die (vermeintliche) Schuld auflösen. Wer den Schuldvorwurf erhebt, rechtfertigt sein eigenes Handeln im Konflikt.

Schuld entsteht infolge eines aktiven oder passiven Handelns (Tun oder Unterlassen). Einige Handlungen lassen sich objektiv als schuldhaft beurteilen, bei den meisten wird aber der eigene moralische Kompass als Wertemaßstab herangezogen. Jede Handlung, ob gut oder böse gemeint, kann Ursache einer Schuldzuweisung sein. Der „Täter“ wird diesen Vorwurf oft gar nicht nachvollziehen können, denn in seinem Wertekanon muss das Handeln nicht unbedingt negativ besetzt sein – oder er empfindet sein Verhalten als gerechtfertigt.

In der Mediation können wir deutliche Indikationen für eine Schuldzuweisung erkennen. Sie zeigt sich in Form ehrlicher Empörung oder als direkt erhobener Vorwurf. Manchmal bleibt sie aber auch unausgesprochen. Wann immer die Interes-

senklärung stockt, die Medianten keine Entwicklung im Konflikt zeigen oder wiederholt mit dem Abbruch der Mediation drohen, können Schuldvorwürfe die Ursache sein.

### Wie entsteht ein Schuldvorwurf?

Auslöser von Schuldvorwürfen sind Verletzungen, die sich in ihrem Schweregrad sehr deutlich unterscheiden können. Hier bedarf es besonderer Aufmerksamkeit des Mediators. Denn das, was die Konfliktparteien als auslösendes Moment ihres Vorwurfs wahrnehmen, macht – nüchtern betrachtet – für Dritte noch längst keinen Vorwurf aus.

Dieser kann aus einer kleinen Verfehlung in einer Alltagssituation herrühren: einer unfreundlichen Kritik, einer kleinen Notlüge, einem vergessenen Geburtstag. Es können aber auch objektiv nachvollziehbare, schwere Verletzungshandlungen initial für den Schuldvorwurf sein – zum Beispiel körperliche Übergriffe, schwere Beleidigungen und Verleumdungen, herabsetzendes Verhalten, zugefügte Vermögensnachteile. Die ganze Palette menschlichen Verhaltens kommt als Auslöser für einen Schuldvorwurf infrage.

Besonders herausgefordert sind wir Mediatoren, wenn wir deutlich wahrnehmen, dass ein erheblicher Schuldvorwurf im Raum steht, dieser aber nicht ausgesprochen wird.

### Umgang mit Schuld und Vorwürfen in der Mediation

Zunächst müssen wir uns bewusst machen, dass unsere Medianten ihren ganz eigenen Schuldbegriff verwenden, der sich im Verlauf ihres Lebens aus der Summe der Ansichten, Wahrnehmungen sowie persönlichen Erfahrungen gebildet hat. Dieser Schuldbegriff unterliegt einem stetigen Wandel. Montada/Kals (2007) setzen den Schwerpunkt bei der Bewertung der Verantwortlichkeit und Schuld der einzelnen Akteure. „Nur dem, der verantwortlich gemacht werden wird für sein Handeln oder Unterlassen, kann Schuld zugesprochen werden.“ Und weiter: „Verantwortlichkeit und damit auch Schuld kann mit vie-

## Die literarische Konfliktanalyse: J. R. R. Tolkiens *Herr der Ringe*

# Neun Gefährten auf gefährlicher Mission

J. R. R. Tolkiens *Herr der Ringe* ist einer der erfolgreichsten Romane des 20. Jahrhunderts. Das Werk übte großen Einfluss auf das Genre der Fantasy-Literatur aus und diente zahlreichen anderen Autoren als Inspiration. Neben dem Hauptthema, dem Kampf zwischen Gut und Böse, werden darin auch viele andere Konflikte angesprochen. Einige davon haben bereits eine sehr lange Vorgeschichte, wie die Rivalität zwischen Elben und Zwergen, sodass die Handelnden selbst den ursprünglichen Auslöser ob ihrer späten Geburt gar nicht erlebt haben.

### Thomas Lapp

John Ronald Reuel Tolkien (1892–1973) war Professor für Angelsächsisch, später für Anglistik, insbesondere Altenglisch. Sein erster Roman war *Der Hobbit*, auf dem die Trilogie *Der Herr der Ringe* aufbaut. Hintergrund des Romans ist Tolkiens Fantasiewelt, die er im *Silmarillion*, der erst posthum veröffentlichten mythologischen Vorgeschichte, entwickelt hat. Im Roman kämpfen auf der Seite des Guten Elben, Hobbits, Menschen (des Westens und Nordens), Zauberer und Zwerge, unterstützt werden diese von weiteren Wesen wie Adlern und Ents sowie den Kräften der Natur und sogar Toten. Die böse Seite wird verkörpert durch Sauron und seine Helfer (Orks, Menschen des Ostens und Südens, Ringgeister).

### Schwierige Zeiten

Als der Zauberer Gandalf dem Hobbit Frodo die Aufgabe als Träger des Rings erklärt, erwidert dieser: „Ich wünschte, ich hätte den Ring nie bekommen. Ich wünschte, all das wäre nie passiert.“ Angesichts der Aufgabe, die ihm in diesem Moment noch nicht einmal in ihrer ganzen Dimension bewusst ist, kann man ihn gut verstehen. Leicht lassen sich Parallelen zur heutigen Zeit ziehen, etwa wenn man sich wünscht, dass die Covid-19-Pandemie niemals in die Welt gekommen wäre und uns nicht vor die Probleme und Herausforderungen gestellt hätte, die mit ihrer Bekämpfung verbunden sind. Gandalfs Antwort

könnte ebenfalls auf die aktuelle Situation übertragen werden: „Das tun alle, die solche Zeiten erleben. Aber es liegt nicht in ihrer Macht, das zu entscheiden. Wir müssen nur entscheiden, was wir mit der Zeit anfangen wollen, die uns gegeben ist.“ Damit wendet er den Blick von dem Schicksal, das einem auferlegt ist, und den Problemen, die einem gestellt sind, hin zu den Möglichkeiten, damit umzugehen.

### Gandalf, der stoische Philosoph

Mit diesem Rat folgt der Zauberer einer über zweitausend Jahre alten philosophischen Lehre: der Stoa. Vor 1.900 Jahren wurde am 26. April 121 Marcus Aurelius Antoninus Augustus in Rom geboren. Marc Aurel war Philosoph und von 161 bis



## Keine Lust auf Lust?

Am Beginn einer Beziehung kennt das gegenseitige Verlangen der Partner kaum Grenzen. Ständig will man einander nahe sein, auch körperlich. Im Verlauf der Partnerschaft nimmt die Bedeutung der Sexualität bei den meisten Paaren zunehmend ab – aus vielfältigen Gründen. Einer davon: Es fehlt an der Lust auf das Liebesspiel. Was für die einen eine normale, mitunter auch nur temporäre Erscheinung im Beziehungsalltag ist, nehmen andere als schmerzlichen Verlust wahr. Wie gehen Paare damit um, wenn er oder sie nicht mag? Und was können sie dafür tun, damit die Liebe auch körperlich wieder reizvoll ist?

### Kurt Starke

Noch Ende der 1960er-Jahre, als Siegfried Schnabl seine großen Untersuchungen zum menschlichen Sexualverhalten durchführte (1972), galten mindestens 30 bis 40 Prozent der Frauen als frigide, also als kalt, sexuell unempfindlich, nicht fähig, einen Orgasmus zu erleben. Dies änderte sich rasch. 1980 ergab unsere zweite große Partnerstudie, dass unter 5.469 16- bis 30-Jährigen schon drei Viertel der 16-jährigen, 90 Prozent der 18-jährigen und 95 Prozent der 22-jährigen Frauen einen Orgasmus erlebt hatten (Starke/Friedrich 1984: 183). Die sexuelle Lust und die sexuelle Befriedigung gehören seit jener Zeit einfach dazu, ganz selbstverständlich auch für Frauen. Sie würden sich sonst gar nicht auf Sex einlassen.

Aber: Zum einen klappt es nicht jedes Mal, nicht in jeder Situation, nicht mit jedem. Zum anderen stimmt das sexuelle Verlangen der beiden Partner keineswegs immer überein, unabhängig davon, wie sehr sie ineinander verliebt sind. Die sogenannte sexuelle Diskordanz, also die Nichtübereinstimmung

des sexuellen Wünschens, ist der Normalfall, die vollkommene Übereinstimmung des Begehrens und Verlangens die Ausnahme.

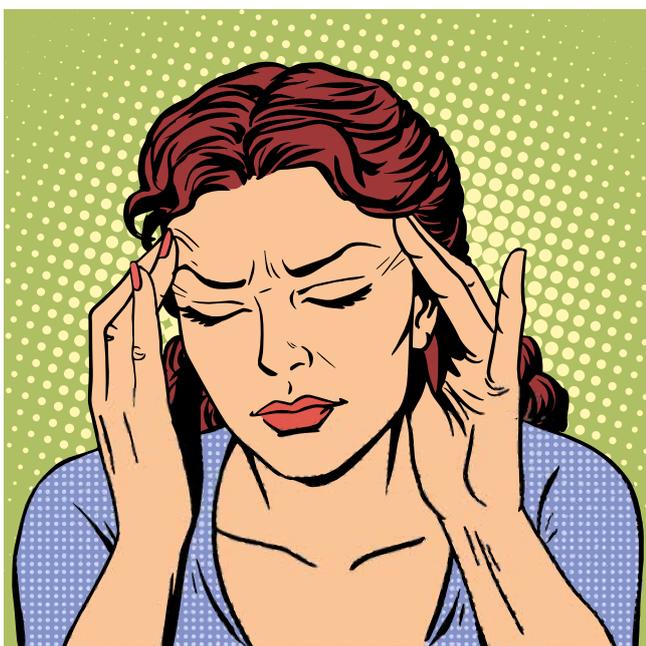
Wie aber soll man sich verhalten, wenn der eine will und der andere nicht?

### Wenn das Verlangen nachlässt: Regeln der Liebeskunst

**Regel 1: Das fehlende Verlangen des anderen akzeptieren.** Jeder hat das Recht auf Unlust. Niemand darf zu etwas gezwungen werden, das er nicht wirklich will. Die Zeiten der sogenannten ehelichen Pflicht sind lange vorbei. Die Ehefrau muss dem Mann nicht zu Willen sein, und der Mann muss nicht immer können müssen.

**Regel 2: Verführen ist erlaubt.** Um den anderen zu werben, ist in den letzten Jahren in Verruf gekommen. Schnell wird der Vorwurf erhoben, es handele sich um einen sexuellen Übergriff. Darunter hat die Verführungskultur gelitten. Eine billige Anmache ist natürlich abzulehnen. Der eilige Griff an die vermeintlich entscheidende Stelle wird dann schnell zum Missgriff. Aber wer Lust am verführerischen Spiel entwickeln kann und zu spüren vermag, dass der andere gern auf dieses Spiel eingeht, der erschließt sich die Genüsse der Liebeskunst. Dass es dabei nicht unbedingt zum Geschlechtsverkehr kommen muss, ist Teil des ergötzlichen Spiels.

**Regel 3: Die Wünsche des anderen kennen.** Jeder ist sich beim Sex irgendwann selbst der Nächste: sich fallen lassen, den eigenen Körper spüren, genießen, sich ganz der Lust hingeben. Aber wer nur an sich denkt und den liebsten Nächsten nicht ästimiert, dem entgeht die süße Rückkopplung. Er ist für partnerschaftlichen Sex untauglich und darf sich nicht wundern, wenn der andere sich unverstanden oder nur als Lustobjekt fühlt und Nein sagt. Die Wünsche des anderen zu erkunden, zu akzeptieren und auf sie einzugehen, steigert letztlich auch die eigene Lust. Das ist – vielleicht überraschend – bei Männern

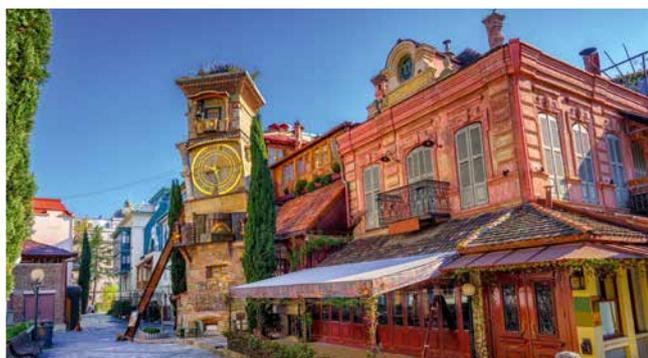


## In fremden Kulturen unterwegs

## Georgien

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: Georgien.

Michael Gorges



## Georgien – Basisdaten

- Georgien (Sarkatvelo) ist ein Teil des Kaukasus an der Grenze zwischen Europa und Asien zwischen dem Schwarzen Meer (W) und dem Kaspischen Meer (O).
- Georgien ist eine parlamentarische Republik, amtierender Regierungschef seit Februar 2021 ist Irakli Gharibaschwili.
- Georgien (Fläche 69.700 km<sup>2</sup>) ist etwa so groß wie Bayern und grenzt an Russland (N), Aserbaidschan und Armenien (SO) sowie an die Türkei (SW).
- Mit nur 3,9 Mio. Einwohnern (2021) ist Georgien sehr dünn besiedelt. Hauptstadt und größte Stadt ist Tiflis (Tbilissi), in der ein Viertel der Gesamtbevölkerung (1 Mio. Ew.) lebt.
- Georgien hat die größte Biodiversität in Europa. Das Klimaspektrum reicht vom alpinen Hochgebirge über die subtropische Küstenregion bis zum kontinentalen Klima im Landesinneren.
- Höchste Erhebungen sind der Mt'a Shkhara (5.193 m), der Dzanga (5.051 m) und der Kasbek (5.047 m) im Großen Kaukasus.
- Die Winter in Tiflis sind windig und sehr frostig. In den Gebirgsregionen fällt viel Schnee. Der Frühling beginnt spät, die Sommer sind heiß und trocken.

### Gesellschaft

Etymologisch leitet sich der Name Georgien vermutlich aus dem Persischen von *Gorġestan* (Wolfsland) her. Der persische Ausdruck *Gorg* (Wolf) verweist ferner auf verschiedene vorchristliche Wolfskulte. Die alternative Auffassung geht von dem Griechischen *Georgos* (Landarbeiter) aus. Die einheimische Bezeichnung für Georgien ist *Sarkatvelo*, Land der Kartweler in der Region Kartli. Im Kaukasus begann die Ethnogenese der Georgier.

Die heutige Gesellschaft Georgiens setzt sich aus verschiedenen Ethnien (26 Volksgruppen) zusammen. Die Mehrheit der Bevölkerung stellen ethnische Georgier (87%), gefolgt von Aserbaidschanern, auch Azeri (6,3%), Armeniern (4,5%) und Russen (0,7%). Minderheiten sind Assyrer (1,5%), Osseten (0,9%), Abchasen (0,1%) und ferner Pontosgriechen (Pontier) sowie Kurden, Lasen, Ukrainer, Deutsche, Osseten und georgische Juden. In bestimmten Grenzregionen überwiegt traditionell der Anteil nichtgeorgischer Minderheiten wie in Abchasien (NW), an der Grenze zu Aserbaidschan (SO) sowie an der Grenze zu Armenien (S) und der Türkei (S). Nach dem Zerfall der Sowjetunion 1990/91 verließen zahlreiche Angehörige der russischstämmigen Bevölkerung Georgien, auch wegen ständiger Diskriminierungserfahrungen; ihr Anteil sank von einst 6,3 auf 0,7 Prozent. Die Grenzöffnung führte auch dazu, dass viele Griechen und Juden Georgien den Rücken kehrten. Heute leben 59,5 Prozent aller Georgier in städtischen Ballungsgebieten.

Die Mehrheit der georgischen Bevölkerung ist christlich orientiert und gehört der autokephalen Georgischen Orthodoxen Apostelkirche (83,4%) unter Leitung des Patriarchen Ilia II. an. Das Christentum ist seit 337 n. Chr. offizielle Staatsreligion, einer ihrer Gründerväter ist der Heilige Sankt Nino. Zu den kleinen Religionsgemeinschaften zählen die Armenische Apostolische Kirche (200.000 Personen), die Arme-

## Mediation international

# Das Verpflichtende an der Mediation in Griechenland

In Griechenland trat am 30. November 2019 das Mediationsgesetz 4640/2019 in Kraft. Mit seinen verpflichtenden Elementen stellt es eine wesentliche Neuerung im Bereich der Mediation dar. Ähnlich wie in Italien besteht nun für die Streitparteien die Verpflichtung, sich von einem Mediator über das Verfahren der Mediation informieren zu lassen, bevor sie ein gerichtliches Verfahren anstrengen.

### Sebastian Bred

Das griechische Mediationsgesetz 4640/2019 ist eine wichtige Weichenstellung und bietet die Chance, die Mediation im Land besser zu etablieren. Denn bislang führte das Verfahren hier lediglich ein Schattendasein.

### Ausgangslage in Griechenland

Seit Umsetzung der EU-Richtlinie 2008/52 wurden in Griechenland über 2.200 Mediatoren ausgebildet. Gleichwohl blieb die Anzahl der Mediationen sehr gering. Die griechische Bevölkerung kannte dieses Instrument der alternativen Streit-schlichtung kaum. Streitigkeiten werden in der Regel vor Gericht ausgetragen, was zu jahrelangen Verfahrensdauern führt.

Griechenland bildet mit Italien in Europa das Schlusslicht bei der Dauer von Gerichtsverfahren. So gingen zum Beispiel

im Jahr 2018 im Durchschnitt 559 Tage bis zur Entscheidung einer zivilrechtlichen Klage in der ersten Instanz (Europäische Kommission 2020: 4). Im Vergleich dazu bedurfte es für eine solche Entscheidung in Deutschland circa 200 Tage (2020 EU Justice Scoreboard Quantitative Data Factsheet: 3). Parallel zu dieser langen Verfahrensdauer nahmen auch die Verfahrensrückstände (Backlog) immer weiter zu.

Mit der Einführung verpflichtender Elemente sollten die Anzahl der Mediationen gesteigert, die Gerichte entlastet und dadurch die Verfahrensdauern verkürzt werden.

### Inhalt des Mediationsgesetzes

Es gibt vier Optionen für eine Mediation (Art. 4):

- Freiwillige Mediation: Die Parteien einigen sich darauf, eine Mediation in Anspruch zu nehmen.
- YAS (Ypochreotiki Archiki Synedria, ein vorgeschaltetes verpflichtendes Treffen mit einem Mediator): Die Parteien sind verpflichtet, an einer Informationssitzung mit einem Mediator teilzunehmen, bevor sie ihre Klage bei Gericht einreichen.
- Die Mediation ist vertraglich vereinbart.
- Ein Richter ordnet die Mediation an.

Die Verpflichtung zur Teilnahme an YAS besteht bei zivil- und handelsrechtlichen Streitigkeiten (Art. 6) in folgenden drei Bereichen:

- Familienstreitigkeiten (mit Ausnahmen, wie z. B. Scheidungen),
- zivil- und handelsrechtliche Streitigkeiten, die von einem Ein-Richter-Senat (Streitwert ab 30.000 Euro) oder von einem Mehr-Richter-Senat (Streitwert ab 250.000 Euro) zu entscheiden sind,
- Streitigkeiten, für die in einer schriftlichen Vereinbarung (Vertrag) eine gültige Mediationsklausel vorgesehen ist.

