

Ausgabe Quartal II / 2025 | ISSN 2629-0162 | www.die-mediation.de
Deutschland 13,90 € | Luxemburg 13,90 € | Österreich 13,90 € | Schweiz 14,90 CHF

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Freiheit

Wertvoll und bedroht

Verantwortung ist der
Preis der Freiheit –
Eine Freiheitsformel

Ist die Meinungsfreiheit
in Gefahr?

Vertrauen – die Brücke
zur digitalen Freiheit



Steinbeis
Mediation

Ausbildung
MEDIATION
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

- ✓ Wirtschaft
- ✓ Akzeptanzmanagement
in Planen & Bauen
- ✓ Familie & soziale Handlungsfelder
- ✓ Zertifizierter Mediator (mlwld)

**CERTIFICATE
OF ADVANCED
STUDIES (CAS)**
der Steinbeis-Akademie

Essen

Berlin

Leipzig

Stuttgart

München

Wien

Ausbildungsleitung:
Prof. Dr. Gernot Barth

www.steinbeis-ausbildung.com

Frei-Willigkeit

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Freiheit ist ein großes Wort. Nicht nur bei uns in Deutschland hat es derzeit Hochkonjunktur. Der Grund liegt für mich auf der Hand: Wird die Freiheit sehr häufig im Munde geführt, ist etwas mit ihr im Argen.

Das Prinzip der Frei-Willigkeit wird seit Langem in der Mediationszene diskutiert. Die harten Vertreter sprechen davon, dass die Parteien ohne Zwang am Verfahren teilnehmen sollen. Mindestens von einigen Vertretern der Hirnforschung wird der freie Wille allerdings infrage gestellt oder auch als eine notwendige Illusion des Gehirns betrachtet. Menschen sind wohl immer in Zwänge eingebunden und unterliegen Einflüssen. So kann die (unausgesprochene) Angst oder auch die Drohung vor dem Verlust des Arbeitsplatzes zur Teilnahme an den Verhandlungen bewegen – oder auch die vor dem Mediator nicht ausgesprochene Drohung des Personalleiters, das Team bei Misslingen des Verfahrens aufzulösen (wie ich es jüngst erlebte). Hier ein Beispiel, wie es vielleicht gelingen kann, Betroffene einzubinden:

Mediator und Medianden haben sich nach Aufforderung durch den Geschäftsführer in einem Raum versammelt.

Mediator (M): „Wofür sind Sie heute hier?“

(Ich stelle die Frage gern mit „Wofür?“, um die Gedanken in die Zukunft zu richten. Die Frage „Warum?“ führt oft in die Vergangenheit. Nach den Erwartungen zu fragen erscheint mir recht unfokussiert.)

Ein Mediand (EM): „Ich weiß nicht, was ich hier soll. Mein Chef hat gesagt, ich soll hier heute teilnehmen.“

M: „Sie sind sicher in den Augen Ihres Chefs ein guter Mitarbeiter. Machen Sie immer alles, was Ihr Chef Ihnen sagt?“ (freundlich ironisches Lächeln)

EM: „Ja. Meistens.“

M: „Was glauben Sie, weshalb Ihr Chef Sie hierhergeschickt hat?“

EM: „Er denkt, dass hier was nicht gut läuft.“

M: „Sie meinen, er könnte denken, dass Sie etwas dazu beitragen könnten, damit es besser läuft?“

EM: „Könnte sein.“

M: „Was wäre denn aus Ihrer Sicht wichtig für diesen Prozess? Was müsste hier passieren, damit Sie die Erwartungen Ihres Chefs erfüllen?“ (freundlich ironisch lächelnd)

Ein anderer Weg könnte auch sein, einen (potenziellen) Medianden einfach dazu zu bewegen, still und abseits des Verfahrens zu sitzen, ohne aufgefordert zu werden, am Gespräch teilzunehmen. Damit ist die Hoffnung verbunden, dass er sich bei Betroffenheit und/oder sich öffnenden Perspektiven von sich aus einbringt.

Wie auch immer: Meine Position (über die ich gern diskutiere) ist: Wenn die Parteien im Raum sitzen, gilt dies als freiwillig!

Übrigens: Es ist gerichtlich festgestellt, dass die Teilnahme an einem Mediationsverfahren nicht angeordnet werden kann.

Mit mediativen Grüßen

Ihr



Konfliktmanagement und Mediation
www.steinbeis-mediation.com

„Wenn die Parteien im Raum sitzen,
gilt dies als freiwillig!“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth
Konfliktmanagement und Mediation



15

**DIE MEINUNGSFREIHEIT –
EIN GEFÄHRDETES GRUNDRECHT**



30

**VERTRAUEN – DIE BRÜCKE
ZUR DIGITALEN FREIHEIT**

INHALT

IMPULSE

- 6 **Das Forschungstelegramm**
- 9 **Mit dem Kosakenzipfel in den Abgrund**
Manuel Glücks
- 12 **Die Kolumne**
Freiheit durch Vertrautheit mit sich selbst
Jochen Waibel

SCHWERPUNKT

- 14 **Schwerpunkt: Freiheit – wertvoll und bedroht**
- 15 **Die Meinungsfreiheit – ein gefährdetes Grundrecht**
Jan Ristau
- 19 **Was heißt hier eigentlich freiwillig?**
Gedanken zur Freiwilligkeit in der Mediation
Michael Cramer
- 22 **Die wissenschaftliche Kolumne**
**Verantwortung ist der Preis der Freiheit –
Eine Freiheitsformel**
Klaus Harnack
- 26 **Kreative Entwicklung braucht Freiheit
und Verantwortung**
Barbara Nigitz-Arch
- 30 **Vertrauen – die Brücke zur digitalen Freiheit**
Gunnar Hempel, Jürgen Anke und
Stephan Buchhester
- 36 **Selbstbestimmt und gewaltfrei**
Die Schule als Ort freiheitlicher Aushandlungsprozesse
Christa D. Schäfer
- 40 **Die Kunst des Multiplizierens**
Humor und Provokation in der Psychotherapie?
Peter Stimpfle
- 43 **Freie Liebeleien**
Kurt Starke
- 46 **Freiraum für gute Ideen!**
Wie Sie den Nährboden für Innovationen bereiten
Anne M. Schüller
- 50 **Freiheit ist ein Grundbedürfnis –
Zitate und Aphorismen**

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 54 **Marketing für Berater**
Den USP, das Alleinstellungsmerkmal, gibt es meist nicht!
Bernhard Kuntz

METHODIK

- 57 **Supervision im Unternehmen**
Viele Ressourcen liegen noch brach
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 60 **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Vom Meister, der nicht vom Himmel fiel
Andreas Winheller und Oliver Paulick

RECHT

- 64 **Sind Mediationsvereinbarungen gebührenpflichtig?**
Christian Themel und Mathias Schuster
- 68 **Die Freiheit hat viele Gesichter**
**Wie Sie mit Mediation Handlungs- und
Entscheidungsfreiheit zurückgewinnen**
Alice Canet und Thomas Lapp

WIRTSCHAFT

- 72 **Alles im Umbruch – Wenn die Teamarbeit neu definiert wird**
Georg Kraus und Andreas Schwarzenhölzer
- 76 **Erfolgsfaktor Planbarkeit**
Trotz Mehrarbeit motiviert und gesund bleiben
Sabine Prohaska
- 79 **Kein Weg in Sicht? | Wie Sie in mehrdeutigen Situationen
handlungsfähig bleiben**
Barbara Liebermeister

FAMILIE

- 82 **Störfaktor Graffiti**
Kurt Starke

LITERATUR

- 84 **Die literarische Konfliktanalyse**
Ein Quantum Physik in der Mediation
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

- 87 **In fremden Kulturen unterwegs: Rumänien**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 92 **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 93 **Veranstaltungskalender**
- 94 **Rezension: Freiheit in der Rezession**
Stephan Buchhester

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 96 **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
AG Mediation beim Deutschen Anwaltstag
Seien Sie dabei!

SERVICE

- 98 **Impressum | Ausblick**



Das Forschungstelegramm



Verbrauchen wir ein Guthaben vorsichtiger, wenn es bald erschöpft ist – oder eher schneller? Woran liegt es, dass Menschen die Bedeutung von Eigentumsfragen teils grundsätzlich unterschiedlich bewerten? Zu lügen, mag für manch einen kurzfristig von Vorteil sein, doch ist dem auch auf lange Sicht so? Beeinflusst das biologische Geschlecht unser soziales Miteinander? Und worin liegen die Vorteile unberechenbaren Verhaltens? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Ein angebrochenes Sparschwein ist schneller leer

Beeinflusst der relative Kontostand unser Konsumverhalten? Eine aktuelle Studie beantwortet diese Frage mit einem eindeutigen „Ja“. Wir sind eher bereit, Geld auszugeben, wenn es aus einem bereits angebrochenen beziehungsweise genutzten Guthaben (z. B. Gutschein oder Gehaltskonto) stammt. Die Forscher Siyuan Yin und Marissa A. Sharif von der Wharton School, University of Pennsylvania, USA, untersuchten in ihrer Studie, wie das Verwenden eines Teils der Ressourcen von einem Konto unsere Wahrnehmung und Ausgabebereitschaft verändert. Ihre Ergebnisse wurden im *Journal of Experimental Psychology: General* veröffentlicht (Yin/Sharif 2024).

Die Studie umfasste insgesamt sieben Experimente mit über 8.500 Teilnehmern und zeigte durchgehend, dass Menschen eher dazu neigen, Geld auszugeben, wenn das Konto, von dem sie es abheben, bereits teilweise genutzt wurde – im Vergleich zu einem ungenutzten Konto mit derselben Restmenge. Bei-

spielsweise sind Menschen eher geneigt, die letzten zehn Dollar einer ursprünglich 100 Dollar umfassenden Geschenkkarte auszugeben, als eine neue Geschenkkarte im Wert von 10 Dollar anzubrechen. Der Grund liegt in der Art und Weise, wie wir unsere Ressourcen bewerten. Wurde ein Konto bereits teilweise genutzt, erscheint der verbleibende Betrag weniger wertvoll im Vergleich zu dem, was ursprünglich vorhanden war. Diese abnehmende Wertschätzung der verbleibenden Mittel führt dazu, dass wir sie eher ausgeben. Die Forscher zeigten, dass dieser Effekt nicht nur bei Geschenkkarten, sondern auch bei Bankkonten, Kreditkartenbelohnungen und anderen Formen von Guthaben auftritt.

Einzelpersonen sollten sich demzufolge bewusst sein, dass sie möglicherweise schneller dazu neigen, Geld von bereits genutzten Kontoguthaben auszugeben. Unternehmen und Banken könnten diese Erkenntnis nutzen, um individuelles Ausgabeverhalten zu steuern – beispielsweise indem sie Konten so gestalten, dass sie als „ungenutzt“ wahrgenommen werden – um so die Sparneigung zu fördern. Diese Einsicht könnte auch in der Finanzplanung und bei der Förderung von Wohltätigkeitsspenden hilfreich sein. Die Neigung, von bereits genutzten Guthaben schneller Geld auszugeben, zeigt, wie unsere Wahrnehmung von Ressourcen die Entscheidungsfindung beeinflusst. Ein besseres Verständnis dieses Verhaltens kann uns dabei helfen, Ausgaben bewusster zu steuern und das Sparverhalten zu fördern.

Haben oder nicht haben

Der Frage, wie Menschen Eigentum und dessen Übertragung intuitiv wahrnehmen, sind Xiuyuan Zhang und Kollegen von der Yale University in den USA nachgegangen. In mehreren Experimenten mit insgesamt 500 US-amerikanischen Erwachsenen analysierten sie, wie Menschen Eigentumsverhältnisse in einfachen Szenarien beurteilen. Die im Mai 2024 in *Psychological Science* publizierten Ergebnisse ihrer Studie zeigen, dass Menschen systematisch unterschiedliche Auffassungen



Mit dem Kosakenzipfel in den Abgrund

Bei dem Wort „Kosakenzipfel“ kommt einem unweigerlich der gleichnamige Sketch von Vicco von Bülow alias Lorient aus dem Jahr 1978 in den Sinn. Ein unterhaltsamer und zeitloser Sketch über gute Umgangsformen und darüber, wie schnell sie wieder vergessen werden können. Anhand dieses Sketches lässt sich das gut zwei Jahre später entwickelte „Phasenmodell der Eskalation“ von Friedrich Glasl (1980) in Form einer Kurzanalyse beispielhaft erklären.

Manuel Glücks

Das „Phasenmodell der Eskalation“ wird in die drei Phasen „win-win“, „win-lose“ und „lose-lose“ unterteilt (Glasl 2021). Dabei hat jede Phase drei Stufen. Das Modell ist wie eine abwärts gerichtete, neunstufige Treppe aufgebaut. Mit jeder Stufe geht es in Richtung „Abgrund“ (Glasl 2003: 104 f.). Um die Phasen des Modells und ihre jeweiligen Stufen lebendiger darzustellen, werden sie nachfolgend anhand Lorient's *Kosakenzipfel* reflektiert.

In dem Sketch geht es um die Ehepaare Hoppenstedt und Pröhl. Schauplatz ist ein edles Restaurant. Fünf Jahre zuvor haben sich die beiden Paare auf einem Campingplatz kennengelernt und an eben diesem Abend feiern sie ihre fünfjährige Bekanntschaft. Die Stimmung ist heiter. Herr Hoppenstedt bietet dem befreundeten Ehepaar das „Du“ an. Die beiden Gattinnen sprechen über ihre am Anfang stehenden Karrieren. So hat Frau Hoppenstedt ihr Jodeldiplom erfolgreich abgeschlossen und Frau Pröhl reitet. Dies wird wechselseitig gelobt.

Da Herr Hoppenstedt die Süßspeise Kosakenzipfel für empfehlenswert hält, bestellt er nach dem Hauptgang für sich und Herrn Pröhl jeweils eine Portion davon.

Als der Kellner nach kurzer Zeit wieder an den Tisch der beiden Paare zurückkehrt, teilt er mit, dass nur noch ein Kosakenzipfel vorrätig sei. Dies stellt für Herr Hoppenstedt kein

Problem dar und er bietet Herrn Pröhl an, den Nachtisch zu teilen. Herr Pröhl willigt ein. Ein Konflikt scheint zu diesem Zeitpunkt in weiter Ferne.

Als der Kellner den Nachtisch bringt, einigen sich die Herren darauf, dass Herr Pröhl mit dem Verzehr des Desserts beginnt. Herr Hoppenstedt beobachtet, dabei weiter teilnehmend an dem Dialog der Damen, wie Herr Pröhl den Nachtisch schlemmt. An seiner Mimik ist zu erkennen, dass er in Bezug auf die von Herrn Pröhl bereits verzehrte Menge mindestens irritiert zu sein scheint. Der Konflikt beginnt.

Phase 1: win-win

Die Stufen 1 „Verhärtung“, 2 „Debatte, Polemik“ und 3 „Taten statt Worte“ gehören zur Phase 1 „win-win“. In dieser Phase können die Parteien in der Weise aus dem Konflikt gelangen, dass es keinen „Verlierer“ gibt. Der Ausgang des Konflikts ist offen.

Stufe 1 „Verhärtung“: Als der Kellner eröffnet, dass nur ein Kosakenzipfel vorhanden ist, wird zunächst darüber diskutiert. Herr Hoppenstedt empfiehlt Herrn Pröhl, den einen Kosakenzipfel zu bestellen, um ihn in der Folge zu teilen.

Ebenso wird kurzzeitig darüber gesprochen, wer zuerst in den Genuss des Kosakenzipfels kommt. Herr Hoppenstedt lehnt den Beginn des Essens ab und besteht gar darauf, dass Herr Pröhl beginnt.

Nach Niklas Luhmanns systemtheoretischer Erklärung sozialer Konflikte können Konflikte schnell entstehen (Messmer 2013). Ein „Nein“ und demzufolge ein Widerspruch stellt in diesem Sinne bereits einen Konflikt dar (Messmer 2013). Auf den Sketch bezogen beginnt der Konflikt bereits in dem Moment, als Herr Hoppenstedt es ablehnt, mit dem Verzehr des Kosakenzipfels zu beginnen. Fraglich ist, ob Herr Hoppenstedt aus Höflichkeit oder aus Überzeugung darum gebeten hatte, dass eben Herr Pröhl beginnen möge.

Herr Hoppenstedt fokussiert das Essverhalten des Herrn Pröhl und bemerkt, wie schnell der Kosakenzipfel an Größe verliert.



– Schwerpunkt – Freiheit

Freiheit ist eine der größten Errungenschaften demokratischer Staaten. Ob Politik, Religion, Sexualität oder scheinbar simple Faktoren wie Arbeit, Kleidung und Ernährung: Hierzulande hat jeder Mensch die Möglichkeit, frei zwischen verschiedenen Optionen zu wählen und sein Leben selbstbestimmt zu gestalten. Damit einher geht aber nicht nur Unabhängigkeit, sondern ebenso Verantwortung. Denn die persönliche Freiheit endet da, wo die Freiheit anderer eingeschränkt wird.

Doch nicht nur in Politik, Wirtschaft und auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, sondern auch in der Mediation spielt Freiheit eine bedeutende Rolle. Das Verfahren beruht auf Freiwilligkeit und ermöglicht es durch eine vergleichsweise freie Vorgehensweise, einvernehmliche Lösungen zu finden. Darin steckt ein großes Potenzial. Auch wenn im Hinblick auf den ergebnisoffenen Entscheidungsrahmen der Mediation der Weg hin zum Konsens nicht immer leicht ist, er lohnt sich! In dieser Ausgabe beleuchten wir verschiedene Aspekte zum Thema Freiheit und zeigen Ihnen, wie es gelingt, sie auch gegen Widerstände zu verteidigen.



Die Meinungsfreiheit – ein gefährdetes Grundrecht

„Die freie Mitteilung der Gedanken und Meinungen ist eines der kostbarsten Menschenrechte.“ – So hieß es schon in der Erklärung der Menschen- und Bürgerrechte Frankreichs aus dem Jahr 1789. Das Thema der Meinungsfreiheit ist heutzutage besonders aktuell. Der Autor kommt zu dem Ergebnis, dass wir dieses Grundrecht nicht mehr wie eine Kostbarkeit behandeln, sondern dass das Grundrecht auf freie Meinungsäußerung inzwischen in die Defensive geraten ist. Gleichzeitig zeigt er auf, dass eine positive Kommunikation, wie sie auch in der Mediation bekannt ist, ein Schlüssel für die Stärkung der Meinungsfreiheit sein kann.

Jan Ristau

Die Bedeutung der freien Meinungsäußerung

Nach einer Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts ist das Grundrecht auf freie Meinungsäußerung für eine freiheitlich-demokratische Staatsordnung „schlechthin konstituierend, denn es ermöglicht erst die ständige geistige Auseinandersetzung, den Kampf der Meinungen, der ihr Lebens- element ist. Es ist in gewissem Sinn die Grundlage jeder Freiheit überhaupt“ (Urt. v. 15.01.1958; BVerfGE 7, 198 ff.).

Die Meinungsfreiheit ist deshalb eine der wichtigsten Voraussetzungen und von höchster Bedeutung für eine demokratische Gesellschaft. Ohne Meinungsfreiheit ist unsere Demokratie nicht vorstellbar.

Gleichzeitig ist die freie Meinungsäußerung ein Menschenrecht, welches die Entfaltung der Persönlichkeit des Einzelnen schützt. „Das Grundrecht auf freie Meinungsäußerung ist als unmittelbarster Ausdruck der menschlichen Persönlichkeit in der Gesellschaft eines der vornehmsten Menschenrechte überhaupt“ – so das Bundesverfassungsgericht. Die Meinungsfreiheit hat also auch eine subjektive Dimension, um die Autonomie, die Würde und die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen Bürgers zu schützen.

Damit sich jeder Bürger seine Meinung bilden kann, muss gewährleistet sein, geäußerte Meinungen zur Kenntnis zu nehmen und sich frei informieren zu können. Dies beinhaltet auch, sich ungehindert aus möglichst vielen Quellen unterrichten zu können. Deshalb gibt es neben der Meinungsfreiheit auch das Grundrecht der Informationsfreiheit, welche das Bundesverfassungsgericht ebenfalls als eine der wichtigsten Voraussetzungen der freiheitlichen Demokratie bezeichnet (Urt. v. 03.10.1969; BVerfGE 27, 71 ff.).



Grenzen der Meinungsfreiheit

Aktuell wird sehr viel über die Grenzen der Meinungsfreiheit diskutiert. Was darf man noch sagen, was darf man nicht mehr sagen? Sind „Hass und Hetze“ verboten? Wie soll Desinformation bekämpft werden? Was ist mit „Verschwörungstheorien“?

Licht ins Dunkel bringt hier einmal mehr der Blick in das Grundgesetz und die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts. Nach dem Grundgesetz kann die Meinungsfreiheit zum Beispiel für Zwecke des Jugendschutzes oder des Ehrschutzes eingeschränkt werden. Auch allgemeine Gesetze können der Meinungsfreiheit Schranken setzen – allerdings muss das jeweilige Gesetz wiederum stets im Lichte der Bedeutung der Meinungsfreiheit ausgelegt werden. So können „Hass und Hetze“ im konkreten Fall nicht von der Meinungsfreiheit gedeckt sein, zum Beispiel weil ein Straftatbestand erfüllt ist. Gleichzeitig wird heutzutage vieles als „Hass und Hetze“ bezeichnet, was eindeutig von der Meinungsfreiheit gedeckt ist.

Was heißt hier eigentlich freiwillig?

Gedanken zur Freiwilligkeit in der Mediation

Freiwilligkeit ist essenziell für Mediation, nicht nur aus ethischen Gründen oder im Vergleich zur juristischen Auseinandersetzung, sondern auch aus Gründen der Nachhaltigkeit. Nicht umsonst wird sie in der Literatur so gut wie immer als grundlegend für das Verfahren angesehen. Wie kann man diese Freiwilligkeit im Mediationsprozess gewährleisten? Und inwiefern steht sie mit der individuellen Freiheit in einem Zusammenhang?

Michael Cramer

Wenn ich meine Arbeitspraxis als Mediator betrachte, frage ich mich mitunter, wie freiwillig meine Kundinnen und Kunden denn bei mir sind. Denn die Situationen, in denen sie sich befinden, sind höchst unterschiedlich und die Tragweite ihres Handelns häufig schwer abzuschätzen. Zwei Beispiele mögen dies illustrieren:

Beispiel 1: In einem Unternehmen gibt es Konflikte zwischen Führungskräften einer Abteilung. Eine Mediation wird vorgeschlagen. Der Abteilungsleiter und eine Sachgebietsleiterin sind offen dafür, zwei Sachgebietsleiter eher zurückhaltend, eine lehnt die Mediation ab. Trotz der Freiwilligkeit werden Konsequenzen diskutiert, weil eine Sachgebietsleiterin nicht teilnimmt.

Beispiel 2: Im Rahmen eines laufenden Scheidungsverfahrens wird eine Mediation zur Regelung des Umgangs mit den Kindern vorgeschlagen. Die Mutter befürwortet diesen Ansatz, um auf diesem Wege eine Einigung zu erzielen, während der Vater dem skeptisch gegenübersteht. Der Vater nimmt dennoch an der Mediation teil, da er Sorge hat, dass seine fehlende Bereitschaft zur Teilnahme in einem späteren Gerichtsverfahren als mangelnder Einigungs- und Kooperationswille interpretiert werden könnte.

In jedem Fall gilt: Ob ich mich für eine Mediation entscheide, den Konflikt einfach weiterlaufen lasse, ihn aussitze oder ihn gegebenenfalls rechtlich klären möchte, ist eine Frage der Abwägung der Alternativen. Was kosten sie mich finanziell und emotional, welche Konsequenzen hat welche Form der Klärung für mich und für die anderen, welche Auswirkungen hat das auf mein Umfeld? All das sind Fragen, die in den wenigsten Fällen abschließend geklärt werden können. Aber allein schon, dass ich sie mir stellen kann, eröffnet den Raum der Freiwilligkeit. Ich kann mich ja freiwillig zu einer Mediation entscheiden, wie ich mich auch freiwillig gegen eine entscheiden kann. Konsequenzen hat beides – wie jedes Handeln.

Die oben erwähnte Sachgebietsleiterin hat für sich entschieden, nicht an der Mediation teilzunehmen. Ihre Gründe kenne ich nicht, aber als langjährige Führungskraft wird sie die Konsequenzen ihres Verhaltens einschätzen können und zu dem Schluss gekommen sein, dass sie besser ohne eine Mediation fährt als mit einer solchen. Ganz anders als der Vater im zweiten Beispiel. Er bewertet die Konsequenzen genau andersherum. Aber nur weil es Zwänge und Abwägungen gibt, würde ich nicht sagen, dass der Vater nicht freiwillig an der Mediation teilnimmt.

Um zum Kern der Problematik vorzudringen, erscheint es mir hilfreich, zunächst den Begriff der Freiwilligkeit etwas differenzierter zu betrachten und darauf aufbauend zu schauen, welche Formen von „Ja“ und „Nein“ es gibt, um zum Schluss einen Blick darauf zu werfen, an welchen Stellen im Mediationsprozess sich Freiwilligkeit konstituieren kann.

Freiwillig heißt nicht freudig!

Parteien müssen sich nicht auf die Mediation freuen. Unlust bedeutet nicht zwangsläufig, dass sie nicht freiwillig teilnehmen. Die Einstellung kann sich während des Prozesses ändern. Doris Morawe beschreibt das als „unfreiwillig kommen, freiwillig bleiben“ (Morawe 2021: 202).



Die wissenschaftliche Kolumne

Verantwortung ist der Preis der Freiheit – Eine Freiheitsformel

Wir alle haben eine mehr oder weniger konkrete Vorstellung davon, was Freiheit für uns bedeutet. Das individuelle Freiheitsbedürfnis ist sehr unterschiedlich und hängt von vielen Faktoren ab. Doch in einem Punkt dürften sich alle einig sein: Konflikte sind das Ergebnis einer empfundenen Freiheitsbeschränkung. Sie zu überwinden, ist ein tiefes menschliches Bedürfnis. Der Weg aber, um Freiheit zur vollen Entfaltung zu bringen und den Konflikt zu lösen, ist steinig und der zu zahlende Preis hoch. Doch der immense Aufwand lohnt sich – gerade in der Mediation.

Klaus Harnack

*„Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum.
In diesem Raum liegt unsere Macht,
unsere Reaktion zu wählen.“*
(Viktor Frankl,
Begründer der Logotherapie)

Eines der meistzitierten, wertvollsten und zugleich vertracktesten Konzepte unserer Gesellschaft ist die Freiheit – und Mediation kann ein Ausdruck von Freiheit zu sein. Der Freiheit, Konflikte selbstbestimmt zu erkennen, interessen- und ressourcenorientiert zu besprechen und in einem erprobten Verfahren, frei von Fremdbestimmung, gemeinsam zu lösen. In der Mediation haben die Parteien die Freiheit, eigene Lösungen zu entwickeln, anstatt darauf zu warten, dass jemand anderes ihnen vorgibt, was zu tun ist.



Zwar kommt Freiheit in der Konfliktlösung nicht immer zur Entfaltung, dies liegt aber weniger an dem bestehenden rechtlichen Rahmen, den die Vertragsfreiheit, die unser Zivilrecht prägt, definiert. Der wahre Grund ist eher ein trügerisches Freiheitsverständnis, das die notwendige Übernahme von Verantwortung oft unterschlägt und einen konstruktiven Umgang mit Hindernissen nicht genügend forciert. Freiheit in der Mediation kann dementsprechend kein Zustand sein, den wir passiv erhalten, sondern muss als dynamisches, lebendiges und in besonderem Maße als kostspieliges und individuell aufwendiges Konstrukt verstanden werden. Sie ist kein Geschenk, das uns in den Schoß fällt, sondern das Ergebnis der Fähigkeit zu handeln, der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, sowie der Befähigung, Hindernisse zu benennen und so gut wie möglich zu überwinden. All dies müssen zentrale Leitlinien und Ziele des Mediators sein.

Die Freiheitsformel

In diesem Sinne soll eine provisorische Freiheitsformel der Mediation postuliert werden, um die Freiheit in der Mediation zur Entfaltung zu bringen und uns daran zu erinnern, dass Freiheit sich nicht durch eine Norm realisiert. Die Formel erklärt, warum Freiheit für manche Menschen ein scheinbar leicht erreichbares Ziel ist, während andere in Zwängen und Barrieren gefangen bleiben. Des Weiteren soll sie als Leitfaden dienen, um Handlungsoptionen für die Mediation ableiten zu können.

Die Formel lautet: Freiheit ist gleich Handlung multipliziert mit Verantwortung, geteilt durch die Summe der inneren und äußeren Hindernisse.

$$\text{Freiheit} = \frac{(\text{Handlung} \times \text{Verantwortung})}{(\text{innere Hindernisse} + \text{äußere Hindernisse})}$$

Kreative Entwicklung braucht Freiheit und Verantwortung

Der Begriff der Freiheit im Blick auf Gesellschaft und Arbeitsleben

Freiheit und Menschenwürde sind untrennbar miteinander verbunden – zu jeder Zeit und in jedem Kontext. Aber welchen Stellenwert hat ein freies Individuum im objekthaft-funktionalen Menschenbild einer neoliberalen Wirtschaft? In der Welt der Sozialkonzerne ist permanentes Controlling in Form digitaler Zeit- und Tätigkeitserfassungssysteme die Arbeitsrealität. Was dabei vom Management leicht übersehen wird, sind die Ebenen von Compliance und Mitarbeitermotivation: die ideelle Verbundenheit, Motivation und Kreativität von Einzelnen und Gruppen. Es ist Zeit, dies zu ändern.

Barbara Nigitz-Arch

*„Freiheit und Verantwortung gehören zusammen.
Nur wer frei ist und immer auch anders agieren könnte,
kann verantwortlich handeln.“*

(Heinz von Förster,

*Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners.
Gespräche für Skeptiker, 1999)*

Wir alle kennen die Geschichte vom Frosch im Kochtopf, der in sich langsam erhitzenden Wasser den Moment versäumt, der Gefahr zu entkommen und in seine Freiheit zurückzukehren. Das bemitleidenswerte Tier bemerkt nicht, dass die wohlige Wärme des auf dem Herd stehenden Wassers kein Merkmal intakter und wachsender Lebensqualität, sondern ganz im Gegenteil eine zunehmend ernste Gefahr für seine vitalen Lebensinteressen darstellt. Der Frosch erkennt die Gefahr nicht, als sie langsam und diskret zunimmt, bis zum Point of no Return, an dem ihm seine Not zwar schmerzhaft klar wird, er aber nicht mehr in der Lage und bei Kräften ist, sich mit einem Sprung aus dem Kochtopf zu retten.

Die Annahme, genannte Amphibien würden es sich gefallen lassen, langsam bei lebendigem Leib gekocht zu werden, wurde durch den Faktencheck der biologisch-experimentellen Beobachtung längst widerlegt. Aber die Ende der 1980er-Jahre von Charles B. Handy (in *Age of Unreason*, 1989) verbreitete Erzählung ist eine treffende Parabel über die menschliche Eigenschaft, allmähliche Einschränkungen von Freiheit(en) bis zu einem kritischen – und damit je nach Perspektive gefährlichen – Punkt (zu) wenig Aufmerksamkeit zu schenken und damit ihre eigene Sicherheit, bisweilen eigene Existenz zu gefährden, jedenfalls aber eigene Freiheits- und Handlungsräume zu riskieren. Die Geschichte erzählt also von der Beobachtung, dass der Mensch vorhandene Freiheiten potenziell so



lange nicht erkennt (oder wertschätzt), bis sie akut in Gefahr oder unwiederbringlich verloren sind.

Gibt es dafür faktische Belege? Ein aktuelles Beispiel sind die weltweiten ökologischen Krisen. Bereits in den 1980er-Jahren warnte eine vom Öl-Konzern Shell beauftragte, in den Ergebnissen aber geheim gehaltene wissenschaftliche Studie vor dem Klimawandel und den Auswirkungen des Treibhauseffekts (einsehbar bei www.climatefiles.com). Die Informationen wurden nicht öffentlich gemacht, da sie den Interessen des Unternehmens widersprachen. Heute erleben wir, wie Aktivisten von Bewegungen wie „Fridays for Future“ oder „Letzte Generation“ scharf kritisiert oder juristisch verfolgt werden. Hier wird bei Politik und Gesellschaft ein psychologisches Phänomen namens „kognitive Dissonanz“ erkennbar: Menschen verdrängen unangenehme Wahrheiten und rechtfertigen ihr Nicht-Handeln durch Umdeutungen und Verzerrungen der Realität, aber auch in der Verwechslung von Verursachung und Alarmie-

Vertrauen – die Brücke zur digitalen Freiheit

Der Umgang mit digitalen Diensten birgt das Risiko, dass vom Kunden bereitgestellte Daten missbraucht werden. Dazu gehört unter anderem der nicht genehmigte Verkauf von Daten, etwa für kriminelle Aktivitäten wie das Agieren mit gestohlenen Identitäten. Eine solche Möglichkeit des Missbrauchs schränkt die Freiheit der Kunden ein, da sie nicht immer zweifelsfrei wissen, welche Anbieter im digitalen Raum sorgsam mit den Kundendaten umgehen. Die Frage nach der Vertrauenswürdigkeit von Anbietern – also solchen, deren Nutzung keine Freiheitseinschränkung nach sich zieht – ist Gegenstand dieses Beitrags.

Gunnar Hempel, Jürgen Anke und Stephan Buchhester

„Freiheit heißt, die freie Wahl zu haben“ – dieser Gedanke gewinnt in der digitalen Ära eine neue Dimension. Freiheit im digitalen Raum beinhaltet nicht nur das Recht, jederzeit die den anderen zur Verfügung gestellten Daten zu kennen. Sie verlangt auch nach einem Gefühl der Sicherheit, was diese damit tun. Doch wie frei sind wir wirklich, wenn Unternehmen mit personalisierten Angeboten und vermeintlichem Nutzen uns die Einschränkung unserer Freiheit schmackhaft machen?

Vorteilhafte Rabatte, persönliche Empfehlungen und kostenfreie Services beinhalten einen hohen Preis: unsere persönlichen Daten. Während sich die kurzfristigen Vorteile verlockend präsentieren, bleibt der langfristige Verlust an Freiheit oft unsichtbar – ebenso wie die Konsequenzen, die daraus erwachsen. Ein nach ethischen Werten entworfenes digitales System würde uns nicht nur den Nutzen von Services zeigen, sondern auch auf die Schattenseiten scheinbar kostenfreier Angebote hinweisen. Es würde Transparenz schaffen darüber, ob wir Freiheit verlieren, wenn wir bereitwillig unsere Daten zur Verfügung stellen. Freiheit in einer digitalen Welt ist nicht selbstverständlich. Sie ist eine Frage der Aufklärung, Befähigung, der Reflexion und des bewussten Umgangs mit den Verlockungen eines zunehmend datengetriebenen Lebens.

Vertrauen ist der Schlüssel, der die Tür zur freiwilligen Aufgabe unserer Freiheit öffnet, und dafür braucht es eine höchstmögliche Sicherheit hinsichtlich der korrekten Handhabung der eigenen Daten. In der digitalen Welt verstehen Unternehmen, dass Freiheit und Vertrauen untrennbar miteinander verbunden sind. Je mehr wir glauben, dass ein

Anbieter unsere Interessen wahrt, desto eher sind wir bereit, unsere Daten preiszugeben – und damit ein Stück unserer Wahlfreiheit aufzugeben. Vertrauen als Sound der zwischenmenschlichen Beziehungen, gesellschaftlicher Stabilität und funktionierender Systeme hat ein neues digitales Remake bekommen. Mit der fortschreitenden Digitalisierung und dem Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) verstärkt sich zwangsläufig die Diskussion um Vertrauen im digitalen Raum.

Wie gut es gelingt, unsere Freiheit auch umzusetzen, zeigt sich an der Nutzungs- und Nutzervarianz von Plattformen, Apps und digitalen Diensten. Diese inszenieren sich als vertrauenswürdige Begleiter: durch transparente Richtlinien, freundlich formulierte Nutzungsbedingungen und das Versprechen, unsere Daten zu schützen. Doch Vertrauen entsteht nicht allein durch Worte, sondern durch die Illusion von Kontrolle und Sicherheit. Wenn wir uns sicher fühlen, sinkt die Bereitschaft,



Bildquelle: stock.adobe.com/Johannes

Selbstbestimmt und gewaltfrei

Die Schule als Ort freiheitlicher Aushandlungsprozesse

Streit- und Konfliktsituationen im schulischen Umfeld sind kein Phänomen unserer Gegenwart – es hat sie schon immer gegeben und für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen sind sie im Grunde auch notwendig. Doch streiten will gelernt sein, damit am Ende ein Ausgleich gefunden wird, der keine Verlierer kennt. Die Schule bietet dafür den passenden Rahmen – dank emphatischer Pädagogen, die den Heranwachsenden vertrauensvoll Raum für freie Entfaltung und Entwicklung lassen, zugleich Halt und Orientierung bieten, aber auch Grenzen aufzeigen, wenn es notwendig ist.

Christa D. Schäfer

Auf dem Flur vor der achten Klasse eskaliert ein Streit: Zwei Schülerinnen diskutieren hitzig, während eine Gruppe von Mitschülerinnen und Mitschülern zuschaut und sich sporadisch durch laute und aggressive Zwischenrufe einbringt. Worum es geht? Um ein Problem, die angespannte Klassensituation der 8a betreffend. Eine Lehrerin geht vorbei und bemerkt die aufgeheizte Situation. Sie schreitet ein und gibt den beiden Hauptakteurinnen für kurze Zeit den Raum, ihre Perspektiven darzustellen. Sie merkt, dass ein komplexer Konflikt hinter der Pausendiskussion steckt, und lädt die beiden Schülerinnen mitsamt der gesamten Klasse ein, das Problem gemeinsam zu lösen. Im nächsten Klassenrat wird die Klassensituation das zu besprechende Thema, und die Schülerinnen und Schüler entwickeln gemeinsam eine Lösung, die für alle gut passt.

Diese Szene zeigt, wie Freiheit und Grenzen im schulischen Alltag ausbalanciert werden können. Die Jugendlichen übernehmen Verantwortung, während die Lehrerin den Rahmen setzt. Doch wie oft bieten Schulen solche Gelegenheiten? Dieser Artikel beleuchtet, wie Schulen Orte freiheitlicher Aushandlungsprozesse werden können, die Selbstbestimmung und Konfliktfähigkeit fördern.

Angst überwinden und Freiheit ermöglichen – ein Plädoyer für mutige Kinder und Jugendliche

Angst und Stress sind beherrschende Themen in unserer Gesellschaft und finden auch im Schulalltag ihren Ausdruck. Kinder und Jugendliche wachsen heute in einem Umfeld auf, das durch Unsicherheiten geprägt ist: Klimawandel, Pandemie, soziale Ungleichheit und ein allgegenwärtiger Leistungsdruck verstärken die Vorsicht und das Streben nach Sicherheit. Die Folgen dieses Kontextes spiegeln sich in ihrem Verhalten wider. Viele Kinder und Jugendliche scheuen sich, Risiken einzugehen, ihre Grenzen auszutesten oder Verantwortung zu übernehmen. Stattdessen beobachten wir häufig eine Anpassungsbereitschaft,

die auf den ersten Blick als funktional erscheinen mag, langfristig jedoch eine selbstbestimmte Entwicklung hemmt.

Gerade in einer demokratischen Gesellschaft ist jedoch die Fähigkeit, Freiheit zu nutzen und Verantwortung zu tragen, von zentraler Bedeutung. Selbstbestimmung ist nicht nur ein individuelles Ziel, sondern die Grundlage für gesellschaftliches Engagement und kritisches Denken. Doch diese Kompetenzen entwickeln sich nicht von allein. Kinder und Jugendliche müssen ihre Grenzen erkunden, ihre eigene Stimme finden und sich in Aushandlungsprozesse einbringen – auch wenn dies mit Fehlern, Konflikten und Herausforderungen verbunden ist.

Warum Freiheit lernen?

Das Testen von Grenzen und das Erfahren von Freiheit sind essenziell, um zu mündigen Bürgerinnen und Bürgern heranzuwachsen. Kinder und Jugendliche, die ein Umfeld erleben, das ihnen keinen Raum für eigene Entscheidungen lässt, entwickeln nur schwer die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, eine eigene Meinung zu bilden wie auch selbstbewusst zu vertreten und konstruktiv mit anderen in Kontakt zu treten. Diese Fähigkeiten sind jedoch entscheidend, um in einer pluralistischen Gesellschaft verantwortungsvoll zu agieren.

Die Schule ist ein zentraler Ort, an dem diese Prozesse erlernt und geübt werden können. Dadurch, dass Schule als ein Raum der Freiheit gestaltet wird, in dem Kinder und Jugendliche auch scheitern dürfen, trägt sie dazu bei, ihnen Mut und Selbstvertrauen zu vermitteln. Konflikte sind dabei keine Störungen, sondern wertvolle Lernmomente. Sie ermöglichen es, Meinungsverschiedenheiten auszutragen, Kompromisse zu finden und Empathie zu entwickeln.

Angst als Hindernis und Herausforderung

Eine der größten Herausforderungen ist die Überwindung der Angst – sowohl aufseiten der Heranwachsenden als auch

Die Kunst des Multiplizierens

Humor und Provokation in der Psychotherapie?

Mitunter sieht man sich als Berater, Coach oder Therapeut einem Menschen gegenüber, der sich scheinbar gar nicht helfen lassen will – obwohl er doch freiwillig gekommen ist. Keine der sonst probaten Methoden findet Anklang, alles wird von vornherein abgelehnt oder sogar sabotiert, bewusst oder unbewusst. Nichts will gelingen und ein Durchbruch oder gar Erfolg scheint in immer weitere Ferne zu rücken. Ist es legitim, in einer solchen Situation dem Patienten humorvoll oder gar provokativ zu begegnen? – Mitunter ist genau dies sogar nötig!

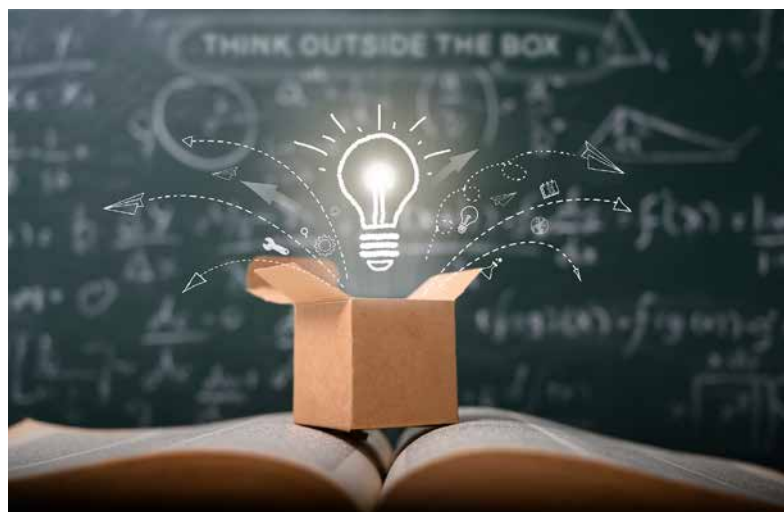
Peter Stimpfle

Wie wunderbar wäre es, wenn man in der Psychotherapie einfach nur Rezepte zu befolgen bräuchte, so wie beim Kuchenbacken. Im therapeutischen Alltag kommt es hin und wieder vor, dass wir das, was schon einmal sehr gut funktioniert hat, wiederholen möchten. Wenn wir es aber dann tatsächlich tun, führt die scheinbar passende Intervention überraschenderweise zu einem ganz anderen Ergebnis als erhofft.

Das Dilemma des Therapeuten

Kann es angesichts der Komplexität von psychosozialen Situationen überhaupt so etwas wie gleiche Ergebnisse geben? Denn jede Beratungs- oder Therapiestunde verläuft letztendlich immer anders. Oft sind es winzige Abweichungen, die einen Unterschied machen und sich der Kontrolle entziehen. Heraklit war es, der darauf hingewiesen hat, dass man nicht zweimal in den gleichen Fluss steigen könne. Subtile Veränderungen können wir mit unserem bewussten Verstand häufig nicht wahrnehmen. Auch die Rahmenbedingungen spielen eine große Rolle und sind keinesfalls stabil, sondern einem ständigen Wandel unterworfen, genauso wie Wind, Wolken oder Sonnenlicht.

Trotzdem bedarf es eines gewissen Maßes an Kontrolle und Berechenbarkeit. Es bleibt ein dynamisches Spannungsfeld, in dem wir uns als Berater und Therapeuten bewegen: Einerseits benötigen wir einen orientierenden Rahmen, in Form von Leitlinien, Manualen, Strukturen etc. Andererseits gilt es gleichzeitig, den individuellen Besonderheiten von Personen, Familien, Institutionen, Gruppen, Systemen und deren komplexen (psychosozialen, wirtschaftlichen, soziokulturellen, ökologischen, politischen ...) Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Hierzu zählen zum Beispiel Kompetenzen, Loyalitäten, Wertvorstellungen oder Glaubenssysteme. Ein unauflösbliches Dilemma, das sich durch den gesamten Beratungs- und Therapieprozess zieht. Dies kann mitunter anstrengend sein und zuweilen auch spannend oder sogar überraschend. Dazu ein Beispiel aus meiner Praxis.



Das Gold liegt manchmal auf der Straße

Die folgende Episode beschreibt einen kleinen Ausschnitt aus einem therapeutischen Prozess. Auch wenn ich angesichts der Komplexität nicht sicher sagen kann, was nun genau gewirkt hat, bleibt intuitiv der Eindruck eines besonderen Moments, den man auch „Goldmoment“ nennen könnte. Vielleicht war dies einer jener Momente, in denen der Fluss seine gewohnte Richtung ändert.

In dieser Therapie behandelte ich einen Patienten, der im Bankwesen tätig war, unter Burnout und hartnäckigen schweren depressiven Beschwerden wie Stimmungsschwankungen, Antriebslosigkeit, Erschöpfung, Schlafstörungen etc. litt, die er hartnäckig bekämpfte und deren Ursachen er erforschte. Seine Therapiemotivation hätte man wohl als „weg von“ beschreiben können: Die Symptome sollten (verständlicherweise) verschwinden. Allerdings hatte er noch keine Vorstellung davon, wohin die Reise gehen sollte, was ein erwünschter Zustand sein könnte. Auf die Frage nach einem wünschenswerten guten Ergebnis der Therapie antwortete er meist leicht ärgerlich mit vagen Formulierungen wie „normal“ oder „wie früher“ oder „gut“.

Freie Liebeleien

Die feste Partnerbeziehung kann das Himmelreich bedeuten, aber auch die wahre Hölle sein – manchmal beides zusammen. Eine feste Bindung setzt Grenzen. Die Überschreitung kann zu schweren, nicht selten auch zu unlösbaren Konflikten führen. Das bezieht sich im Besonderen auf Liebe und Sexualität. Klassisches Ideal ist, dass die Liebe zueinander die einzige, am besten die große Liebe ist und dass sich die Partner sexuell treu sind. In unserer Zeit wird in Medien aller Art über Freiheiten aller Art geplaudert. Aber was ist an derlei Gedankenspielen dran? Und hat sich in den letzten Jahrzehnten diesbezüglich etwas geändert?

Kurt Starke

In unseren Partnerstudien (Starke/Weller 1999; Starke 2020; Starke 2023) haben wir in umfangreichen empirischen Untersuchungen die Einstellung zu Parallelbeziehungen und zu sexuellen Außenkontakten erforscht. Dabei stellten wir unter anderem die Frage: „Würden Sie sich die Freiheit nehmen, außerhalb Ihrer Beziehung Intimkontakte einzugehen?“ In einem vierstufigen Antwortmodell bejahten dies im Jahr **1990** 14 Prozent der befragten Jugendlichen (ja, bestimmt: 2%; ja, wahrscheinlich: 12%). 86 Prozent verneinten diese Frage (wahrscheinlich nicht: 32%; nein, keinesfalls: 54%). **2013** bejahten sie 9 Prozent (ja, bestimmt: 3%; ja, wahrscheinlich: 6%). 91 Prozent verneinten sie (wahrscheinlich nicht: 20%; nein, keinesfalls: 71%). **2021** bejahten die Frage 12 Prozent (ja, bestimmt: 4%; ja, wahrscheinlich: 8%). 88 Prozent verneinten sie (wahrscheinlich nicht: 19%; nein, keinesfalls: 69%).

In allen drei Untersuchungen neigten männliche Befragte erwartungsgemäß eher als weibliche zum Fremdgehen, aber der Unterschied ist – nicht erwartungsgemäß – gering und 2021 fast nicht mehr vorhanden. Bereits im Rahmen unserer ersten Partnerstudie 1972 stimmten nur 1 Prozent der befragten Studenten und 6 Prozent der jungen Nichtstudenten der Aussage zu: „Frauen sollten treu sein, bei Männern ist das etwas anderes.“ (Datensatz PARTNER 1 1972; Starke 1980: 83)

Insgesamt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten an den Zahlen nicht viel geändert, jedenfalls nicht bei jungen Liebenden. Der Anteil der Jugendlichen, die sich in ihrer Grundhaltung unbedingt die Freiheit zum Fremdgehen nehmen würden, liegt nicht höher als bei 4 Prozent.

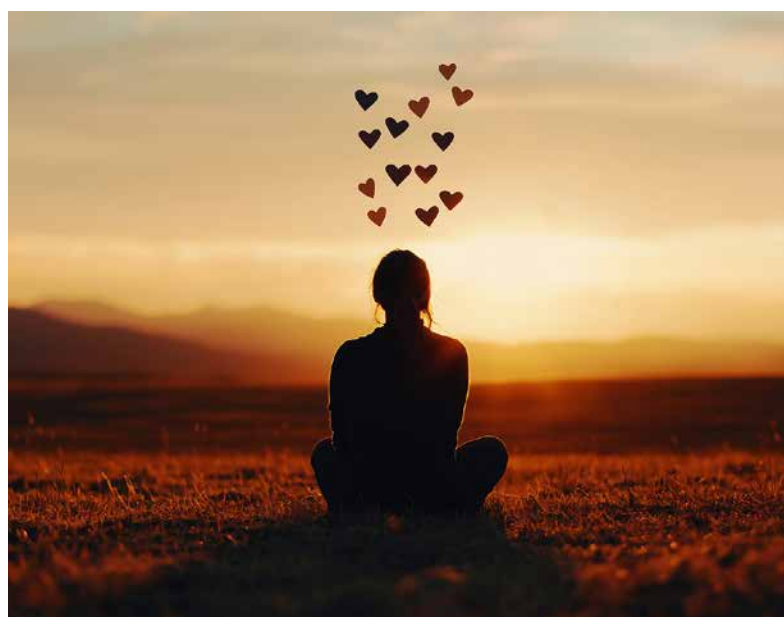
Ist aber damit subjektiv ausgeschlossen, dass man mehr als einen Menschen gernhaben und begehren kann? Nein, wenigstens nicht für einige der Befragten. Das zeigen die folgenden Befunde. Wir haben Jugendlichen die Aussage „Man kann seinen Partner sehr lieben und zugleich einen anderen gernhaben (einschließlich Geschlechtsverkehr)“ vorgelegt. 1980 stimmten 40 Prozent (teils mit Einschränkungen) dieser Aussage zu, 1990: 27 Prozent, 2013: 37 Prozent und 2021: 32 Prozent (Starke

2017: 177; Tabellenband PARTNER 5 2021: 160; Tabellenband Jugendsexualität 2013: 115; Weller 2023: 66). Die freisinnige Toleranz gegenüber gefühlstragenden Sexkontakten neben der Hauptbeziehung war also 1980 höher als 2021!

Freiheiten im Partneralltag

Statistik ist das eine, der plastische Einzelfall das andere. Eine 30-Jährige schrieb mir: „Ich liebe meinen Mann und schlafe gern mit ihm. Aber wenn es zum Orgasmus kommt, denke ich immer an meine Jugendliebe. Ist das Verrat?“ Meine Antwort: Keineswegs. Weder an Ihrem Mann, noch an Ihrer Jugendliebe. Ihre Jugendliebe gehört zu Ihrem Leben. An sie zu denken, ist kein Verbrechen, in keiner Lebenslage. Würden Sie krampfhaft nicht daran denken wollen, hätten Sie nichts davon – und Ihr argloser Mann auch nicht. Und was Ihr schlechtes Gewissen betrifft: Erzählen Sie Ihrem Mann bei passender Gelegenheit doch einfach von Ihrer Jugendliebe. Das wird ihn interessieren oder auch langweilen. Gram wird er Ihnen nicht sein: SIE sind jetzt die Seine, und er weiß, dass ER jetzt der Ihre ist.

Bildquelle: stock.adobe.com/ArtFocus Studio



Freiraum für gute Ideen!

Wie Sie den Nährboden für Innovationen bereiten

Innovationen sind der Garant für den Umsatz der Zukunft. Ein Unternehmen muss frühzeitig beginnen, sie zu entwickeln, um sie startklar in der Pipeline zu haben, wenn die alten Lösungen es nicht mehr bringen. Basis dafür ist eine Kultur, die den Mitarbeitern Freiräume gibt, ihre Ideen willkommen heißt und das Vorwärtsdenken für alle Beschäftigten zu einer Selbstverständlichkeit werden lässt.

Anne M. Schüller

Ein Vogel kann nur zeigen, wie hoch und wie weit er fliegt, wenn man ihn aus seinem Käfig entlässt. Ähnliches gilt auch für die Beschäftigten im Unternehmen. Untersuchungen zeigen immer wieder, dass die Performance steigt, wenn man seine Mitarbeiter *nicht* gängelt.

So haben Anne Cummings und Greg Oldham von der University of Illinois at Urbana-Champaign in einer Studie Produktionsbetriebe, die kontrollierende Vorgesetzte hatten, mit solchen verglichen, bei denen das nicht der Fall war. Die Forscher fanden heraus, dass vor allem Mitarbeiter mit komplexen Stellenanforderungen erheblich mehr neue und nützliche Vorschläge unterbreiteten, wenn sie Vorgesetzte hatten, deren Führungsstil *nicht* kontrollierend war. Die Innovationskraft stieg auch dann, wenn die Mitarbeiter ohne ausdrückliche Ermächtigung handeln konnten, wenn sie *nicht* ständig „nach oben“ reporten mussten und wenn sie sich über die Meinung ihrer Chefs hinwegsetzen durften.

Die vielleicht wichtigste Aufgabe eines Unternehmens, das den Sprung in die Zukunft schaffen will, ist demnach die, vielversprechende Flugversuche ihrer begabten Talente, ihrer mutigen

Innovatoren und eifrigen Übermorgengestalter nicht zu verhindern. Neuerungen können nur dort entstehen, wo es den passenden Nährboden gibt:

- die Erlaubnis zum Widerspruch,
- ein freizügiges Teilen guter Ideen,
- eine ergebnisoffene Lernkultur und
- Freiräume zum Experimentieren.

Jeder Mitarbeitende, ganz gleich auf welcher Ebene und in welchem Bereich, kann auf diese Weise Ideen einbringen, die den entscheidenden Unterschied machen. Das gilt ganz besonders für talentierte Neankömmlinge, weil diese noch nicht betriebsblind sind.

Den unverstellten Blick der „Neulinge“ nutzen

Leider sind gar nicht so selten gerade die hoch engagierten Talente oft bereits nach den ersten Arbeitstagen derart frustriert von dem, was sie anfangs erleben, dass sie das Unternehmen am liebsten sofort wieder verlassen. Solche Frühfluktuation muss unbedingt eingedämmt werden, da sie erhebliche Kosten verursacht.

Doch die Oberen bekommen die wahren Gründe für das frühe Ausscheiden der „Neuen“ meist gar nicht mit. Für sie ist es völlig normal, diese zunächst „einzunorden“, indem man sie vor allem mit den im Unternehmen üblichen „richtigen“ Verhaltensweisen vertraut macht, statt ihre anfangs noch unverstellten Sichtweisen zu nutzen. Daraus ergibt sich am Ende der Probezeit dann folgende typische Frage: *„Na, haben Sie sich gut bei uns eingelebt?“*

Wie wäre es stattdessen mit folgender Frage:

„Was konnten Sie bei uns denn bereits zum Besseren verändern?“



Marketing für Berater

Den USP, das Alleinstellungsmerkmal, gibt es meist nicht!

Warum sollten unsere Zielkunden gerade bei uns kaufen – und nicht bei einem Mitbewerber? Vor dieser Frage stehen Unternehmen häufig beim Entwickeln ihrer Marketing- und Vertriebsstrategie. Die Antwort hierauf fällt ihnen oft schwer, denn einen USP bzw. ein Alleinstellungsmerkmal ihrer Organisation oder ihres Produkts gibt es zumeist nicht. Es gilt also andere Argumente zu formulieren, die unsere Kunden ansprechen.

Bernhard Kuntz

Die Marketing- und Vertriebsverantwortlichen in den Unternehmen stehen bei ihrer Arbeit regelmäßig vor den Fragen:

- Wie überzeugen wir unsere potenziellen Kunden davon, dass sie gerade unser Unternehmen kontaktieren sollten? Und:
- Warum sollten diese gerade unser „Produkt“ kaufen – und nicht das eines unserer Mitbewerber?

Die Mitbewerber sind meist auch nicht schlecht!

Ganz gleich in welcher Branche Ihr Unternehmen aktiv ist: Es hat stets Mitbewerber, die ebenfalls um lukrative Aufträge buhlen – Mitbewerber zudem, die häufig sogar etablierter, günstiger oder innovativer sind. Also brauchen die Marketing- und Vertriebsverantwortlichen überzeugende Argumente, warum die Zielkunden gerade ihr Unternehmen um ein Angebot bitten oder ihm einen Auftrag erteilen sollten. Sonst können sie weder Werbebriefe oder Broschüren konzipieren, noch Webseiten-Texte und Social-Media-Posts verfassen, die die gewünschte Wirkung erzielen. Und auch in den Verkaufs-

gesprächen kommt man ohne überzeugende Kaufargumente nicht weit.

Das Formulieren solcher Kaufargumente fällt den Marketing- und Vertriebsverantwortlichen oft schwer. Denn je länger sie hierüber nachdenken, umso bewusster wird ihnen in der Regel: Unsere Mitbewerber sind auch nicht schlecht. Ihre Produkte

Schon gewusst?

Geschäftsklimaindex 2025: Der Beratungsmarkt bleibt schwierig – mit Ausnahmen

Der Geschäftsklimaindex der Consultingbranche, den der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) quartalsweise herausgibt, setzt im letzten Quartal 2024 seinen Abwärtstrend fort, wenngleich etwas milder als zuletzt: um 1,5 Prozent auf 87,0 (Q3/2024: 88,5%), und auch nicht branchenweit. Am positivsten beurteilen die Sanierungsberater ihre Geschäftslage (87%), gefolgt von der Organisations- und Prozessberatung (69%). HR- und IT-Beratungen sehen das Geschäftsklima hingegen am negativsten. Die Stimmung bei den HR-Beratungen hat sich im Vergleich zum Vorquartal um 3,8 Prozent verbessert, während sie bei den IT-Beratungen um 7,4 Prozent gesunken ist. Eine Analyse nach Unternehmensgrößen zeigt, dass insbesondere Beratungsboutiquen (mit einem Umsatz von unter 250.000 Euro) und Beratungen mit einem Umsatz von 10 bis 50 Mio. Euro am pessimistischsten in die Zukunft blicken (-4,7%). Die großen Akteure mit einem Umsatz von über 50 Mio. Euro zeigen sich bei einem Rückgang von 1,8 Prozent weniger skeptisch, während Beratungen mit einem Umsatz zwischen 250.000 und einer Mio. Euro sogar mit einer positiven Entwicklung in den nächsten sechs Monaten rechnen (+4,4%).

Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V. (2025): Keine Aufhellung im Consultingmarkt in Sicht. Pressemitteilung vom 14. Januar 2025. Online abrufbar unter: <https://www.consulting.de/artikel/markt-der-beratung-kaum-licht-am-ende-des-tunnels/>.



Supervision im Unternehmen

Viele Ressourcen liegen noch brach

Den Begriff Supervision haben viele schon gehört. Was damit gemeint ist, wissen eher wenige. Wer jedoch schon einmal an diesem Beratungsformat teilgenommen hat, wird es nicht mehr missen wollen. Denn es bietet die Möglichkeit, im Austausch mit anderen eigenes Handeln in einem konkreten Kontext zu reflektieren. So können Ursachen für Konflikte identifiziert und Inspirationen für künftiges Vorgehen in dem betreffenden oder einem ähnlich gelagerten Kontext gewonnen werden.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Beratungsformate haben sich in Unternehmen in vielfältiger Weise etabliert. Noch recht neu ist insbesondere in Wirtschaftsunternehmen der Einsatz von Supervision. Hintergrund dafür mag sein, dass Supervision dem Ursprung nach ein Beratungsformat aus dem Bereich der sozialen Arbeit ist, das in den USA entwickelt wurde und von dort aus seinen Weg nach Europa und Deutschland gefunden hat (vgl. dazu den Überblick bei Rabe/Wode 2020: 250 f.). Ausgehend von diesen Ursprüngen zeigt die Praxis den Mehrwert von Supervision auch in vielen anderen Bereichen. Sie dient einzelnen Personen ebenso wie Gruppen und Teams sowie bei übergreifenden Themen wie Change Prozessen, Krisen oder auch im Konflikt- und Gesundheitsmanagement als Möglichkeit der Reflexion. So soll das Blickfeld für das eigene Denken erweitert und die Entwicklung des persönlichen, beruflichen oder sonstigen professionellen Handelns durch Supervision begleitet werden.

Ziele und Einsatzmöglichkeiten für Supervision im Unternehmen

Aus diesem zunächst sehr allgemein formulierten Ansatz von Supervision lassen sich konkrete Ziele für den Einsatz im Unternehmen entwickeln. Supervision bietet einen geschützten Raum, in dem sich der Fokus weg von der eigenen Person hin auf die zu erfüllenden Aufgaben, die eigene(n) Rolle(n), Aufträge sowie die interne Unternehmenskommunikation, -strukturen und -kultur bewegt. Rappe-Giesecke bringt es wunderbar auf den Punkt: „Die Stärke der Supervision liegt darin, dass sie die latenten Steuerungsprogramme der Person, der Profession, der Klientel und der Organisation erforscht und den Professionals zur Verfügung stellt. Wenn ich weiß, was mein Handeln leitet, habe ich die Chance,

die Angemessenheit dieses Programms für diese jeweilige Situation zu überprüfen und Alternativen zu suchen. Supervision hilft, adäquate Selbstbeschreibungen zu finden und trägt so in hohem Maße zur Entwicklung der professionellen Identität bei.“ (Rappe-Giesecke 2009: 3 und 5)

Darüber hinaus kann Supervision auch ein Instrument der Teamentwicklung sein, dass die Teammitglieder dabei unterstützt, durch gemeinsame Reflexion eine gemeinsame Identität als Team zu entwickeln, um die übertragenen Aufgaben bestmöglich bewältigen zu können. Gleichzeitig kann sie ein Instrument der Konfliktprävention sein, das die Teams befähigt, Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen und gemeinsame Lösungsstrategien zu entwickeln. Stärken die Teammitglieder in der Supervision zudem ihre Kompetenz, sich gegenüber Kolleginnen und Kollegen ebenso wie gegenüber Vorgesetzten oder Dritten abzugrenzen, erweist sich Supervision zudem als Element des betrieblichen Gesundheitsmanagements, indem sie die Resilienz der Teilnehmer stärkt und einen Stressabbau fördert.



Supervision für Personen in Leitungs- und Führungspositionen

Führungskräfte finden sich oftmals in einer sogenannten Sandwichposition wieder. Einerseits erhalten sie Vorgaben aus der Unternehmensleitung, die zwingend einzuhalten sind, oder haben Erwartungen von Kunden, Kooperationspartnern oder sonstigen Stakeholdern zu erfüllen. Andererseits sehen sie sich mit Forderungen und Erwartungen von nachgeordneten Mitarbeitern konfrontiert. Darüber hinaus sind sie für den Erhalt einer konstruktiven Kommunikation und Arbeitskultur,

Verhandeln als professionelles Handwerk

Vom Meister, der nicht vom Himmel fiel

Stellen Sie sich vor, Sie betreten eine Werkstatt, in der ein erfahrener Schreiner an einem filigranen Möbelstück arbeitet. Mit ruhiger Hand und präzisiertem Werkzeug formt er das Holz, bis es perfekt passt. Jeder Schnitt, jede Bewegung zeugt von solider Ausbildung, jahrelanger Übung und Wiederholung, aber auch von Fehlern und den daraus gelernten Lektionen. Genau wie dieses Handwerk ist auch Verhandlungsperformance das Ergebnis eines Prozesses, der Wissen mit Praxis, und Erfahrung mit Reflexion verbindet.

Teil 1: Von Scheinriesen und Umsetzungszwergen

Andreas Winheller und Oliver Paulick

Verhandlungen können besser oder schlechter verlaufen. Befragt man erfahrene Verhandler, so zeigt sich, dass die meisten Fach- und Führungskräfte ihre Verhandlungskompetenz als überdurchschnittlich gut einschätzen. Gleichzeitig zeigen Studien, dass sie dabei ihre tatsächliche Performance deutlich falsch bewerten. Mancher unterschätzt, wie gut er wirklich verhandelt. Die große Mehrheit überschätzt jedoch die eigene Kompetenz. Und so entstehen ein „Überoptimismus“ in Bezug auf die eigenen Verhandlungsfähigkeiten und ein mangelndes Problembewusstsein („Self-Reinforcing Incompetency“ nach Thompson 2012: 27). Das wird einem Schreiner – auch einem Anfänger – eher nicht passieren, weil er direkt sieht, wenn seine Werke krumm und schief sind. Fehler beim Verhandeln sind hingegen nicht so leicht zu erkennen.

Verhandlungslaien bewerten ihre Ergebnisse nämlich üblicherweise vor allem anhand von zwei Kriterien: dass sie überhaupt eine Einigung erreicht haben (agreement bias) und wie sehr die Einigung ihren Erwartungen entspricht. Beides sind keine ausreichenden Kriterien für die Qualität eines Verhandlungsergebnisses.

Wie Sie Verhandlungsperformance objektiv bewerten können

Der einzige sinnvolle Maßstab für die Qualität der Verhandlungsführung ist die *Verhandlungsperformance*. Verhandlungsperformance ist die Summe aus Effektivität (Grad der Bedürfnisbefriedigung) und Effizienz (Transaktionskosten), wobei im Rahmen der Bedürfnisbefriedigung alle tatsächlichen Bedürfnisse vollumfassend betrachtet werden müssen (Rosner/Winheller 2019: 188 f.).



Es ist dabei sehr wichtig, auch mittel- und langfristige Bedürfnisse im Zielsystem zu berücksichtigen, denn wer für kleine kurzfristige Ausbeutungsgewinne langfristige Chancen zerstört, hat kein gutes Ergebnis erzielt. Um es in einer drastischen, aber deshalb sehr gut merkbaren Metapher auf den Punkt zu bringen: „Nur die größten Deppen pinkeln heute in einen Brunnen, aus dem sie morgen trinken wollen.“ Deshalb müssen neben den ökonomischen Sachinteressen auch die psychosozialen Beziehungsinteressen im Zielsystem als Maßstab für die Verhandlungsperformance berücksichtigt werden.

Bei den Beziehungsinteressen handelt es sich nämlich nicht um vage „weiche Faktoren“, sondern man kann ganz konkret aufzeigen, welche psychosozialen Prozessvariablen tatsächlich ökonomisch relevant sind. Das führende Modell „Subjective Value Inventory (SVI)“, um diese Effekte konkret zu beschreiben, stammt von MIT-Professor Jared Curhan (Curhan/Elfenbein/Xu 2006). Mit dem entsprechenden Befragungstool können Variablen sogar im Rahmen von Trainings und Assessments konkret gemessen werden (Anleitung bei Curhan/Elfenbein

Sind Mediationsvereinbarungen gebührenpflichtig?

Wird am Ende einer Mediation eine Vereinbarung erzielt und werden die Ergebnisse schriftlich festgehalten, kann unter gewissen Voraussetzungen ein gebührenpflichtiger Vergleich vorliegen. Der folgende Beitrag soll aufzeigen, unter welchen Voraussetzungen sowohl Parteien als auch eingetragene Mediatoren in Österreich nach dem Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG) zur Entrichtung von Gebühren verpflichtet sind.

Mathias Schuster und Christian Themel

Gebührenrechtliche Grundlagen

Abschnitt III des Gebührengesetzes 1957 (GebG) regelt die Gebühren für Rechtsgeschäfte. Die Gebührenpflicht setzt zum einen das Vorliegen eines in der taxativen Aufzählung des § 33 GebG enthaltenen Rechtsgeschäftes und zum anderen die Errichtung einer Urkunde über dieses Rechtsgeschäft voraus. Als Urkunde ist jede Schrift zu verstehen, in der – wenn auch formlos – das Zustandekommen eines Rechtsgeschäftes festgehalten ist. Sie ist durch ihren Inhalt geeignet, über ein gültig zustande gekommenes Rechtsgeschäft als Beweis zu dienen. Eine Schrift ohne Unterfertigung stellt keine Urkunde dar (GebR 2025 Rz 1025)

Zur Frage, worauf die Schrift gesetzt werden muss bzw. woraus die Urkunde bestehen soll, gibt der Begriff des „Papiers“ (§ 5 GebG) Auskunft. Papier ist demnach jeder „Stoff“, der eine „Schrift“ zu tragen geeignet ist. Vereinbarungen, die sowohl auf einem Whiteboard als auch auf einem Stück Papier, das auf einer Flipchart angebracht ist, festgehalten werden, sind vom

Urkundenbegriff umfasst. Als Stoff kann jedenfalls ein Bildschirm dienen, auf dem eine E-Mail (Schrift, Urkunde) lesbar gemacht werden kann (Wukovits in Themel/Ofner 2023: § 15 Rz 43 m. Hinw. auf VwGH 16.12.2010, 2009/16/0271). Wird die Urkunde vernichtet, indem die Vereinbarung auf dem Whiteboard gelöscht oder das Stück Papier in einem Aktenvernichter (Schredder) zerkleinert wird, hebt dies die entstandene Gebührenschaft nicht auf.¹ Dies gilt unabhängig davon, ob vor Vernichtung die Vereinbarung zu Beweis Zwecken fotografiert wurde. Auch die Aufhebung des Rechtsgeschäftes oder das Unterbleiben seiner Ausführung heben die entstandene Gebührenschaft nicht auf (vgl. § 17 Abs. 5 GebG).

Gemäß § 33 TP 20 GebG unterliegen außergerichtliche Vergleiche einer Gebühr in Höhe von 2 Prozent² der vom Gesamtwert der von jeder Partei übernommenen Leistungen. Da das GebG keine Definition des Begriffes „Vergleich“ kennt, ist der den Gegenstand des § 33 TP 20 GebG bildende Vergleich nach § 1380 ABGB zu beurteilen (Themel in Themel/Ofner 2023: § 33 TP 20 Rz 2 m. Hinw. auf insbes. VwGH vom 11.03.1982, 81/15/0070 und 30.06.1983, 82/15/0081).

Nach § 1380 ABGB heißt ein Neureungsvertrag, durch welchen streitige oder zweifelhafte Rechte dergestalt bestimmt werden, dass jede Partei sich wechselseitig etwas zu geben, zu tun oder zu unterlassen verpflichtet, Vergleich. Ein Vergleich ist nach ständiger Rechtsprechung des Verwaltungsgerichtshofes die unter beiderseitigem Nachgeben einverständliche neue Festlegung strittiger oder zweifelhafter Rechte (Themel in Themel/Ofner 2023: § 33 TP 20 Rz 4 m. Hinw. auf insbes. VwGH 11.09.1987, 86/15/0121, 19.06.1989, 88/15/0167). Streitig ist dabei ein



Die Freiheit hat viele Gesichter

Wie Sie mit Mediation Handlungs- und Entscheidungsfreiheit zurückgewinnen

Konflikte gehören zu unserem Alltag und sind nicht per se negativ zu bewerten. Mit zunehmender Eskalation beanspruchen sie allerdings immer mehr Aufmerksamkeit. Gleichzeitig verengen sie unseren Blick und reduzieren unsere Optionen. Ziel einer Mediation ist es, das Karussell der Empörung zu verlassen, zu deeskalieren und so Entscheidungs- und Handlungsfreiheit zurückzugewinnen. Die Betroffenen können dadurch frei und selbstbestimmt ihre Beziehungen regeln.

Alice Canet und Thomas Lapp

Konflikt und Eskalation

Wir sind wechselseitig füreinander nicht durchschaubar. Zwar können wir hören, was andere Menschen sagen. Aber verstehen wir sie? Wir können nicht sicher sein, was sie denken und fühlen und wonach sie streben. Daher erkennen wir oft nicht, was andere von uns erwarten, oder empfinden fremde Erwartungen als Einschränkung unserer Freiheit.

Es herrscht oft ein Gefühl der Ohnmacht: Man fühlt sich von der Situation bzw. von der anderen Person gedrängt. Das, was man – logischerweise! – so gerne machen würde, glaubt man aufgrund der Ablehnung der anderen Person (so denkt man) nicht durchführen zu können. Und man fragt sich immer wieder: „Wie kann es denn sein, dass die andere Person so ... ist und mich nicht machen lässt?! Und wie komme ich raus aus diesem Teufelskreis?!“ In dieser Situation sind Macht, Freiheit und sogar Gedanken sehr begrenzt. Mediation ändert das alles zusammen, denn hier behalten bzw. gewinnen die Menschen über die gesamte Dauer hinweg Kontrolle und Freiheit zurück.

Einleitung einer Mediation

In Konfliktsituationen verfügen wir über eine große Freiheit: Wir können uns frei für oder gegen eine Mediation entscheiden. Natürlich gehen die Menschen auch in Konflikten oft nicht gern in die Mediation. Viel lieber wäre es ihnen, keinen Konflikt zu haben, oder diesen selbst regeln zu können. Doch es ist wie mit dem Zahnarzt: Man geht zwar ungern hin, doch die Entscheidung darüber steht uns frei. Selbst die Honorare können frei ausgehandelt werden. Hier gilt: In der Mediation kann nichts passieren, ohne dass alle damit einverstanden sind. Und diese Freiheit und Notwendigkeit der Freiwilligkeit sind der Erfolgsschlüssel der Mediation.

Allerdings bedarf es dazu einer klaren Stellungnahme: Alle müssen wirklich bereit sein, eine für alle zufriedenstellende Lösung zu suchen. Sobald klar ist, dass es diesen Friedenswillen gibt, kann der Weg dazu Phase für Phase beschritten werden.

Identifikation der Themen

In dieser Phase können die Medianten über alle Themen sprechen und Lösungen finden, unter der Voraussetzung, dass beide Parteien dem zustimmen. Dies geht viel weiter als bei Fragen, die ein Richter beantworten könnte. Als Mediatorin ist es mir zum Beispiel schon passiert, dass ein deutsch-französisches Paar über das Stillen der Tochter, die Sexualität des Paares und die Kommunikation untereinander zusätzlich zu der eigentlichen Klärung der Finanzen sprechen wollte – in einem Rechtsverfahren undenkbar.

Klärung der Interessen, Gefühle und Bedürfnisse

In dieser Phase können Dinge geschehen, die vor Gericht oder in einer Verhandlung nach dem Harvard-Konzept nicht möglich sind: etwa die gegenseitige Anerkennung der jeweiligen

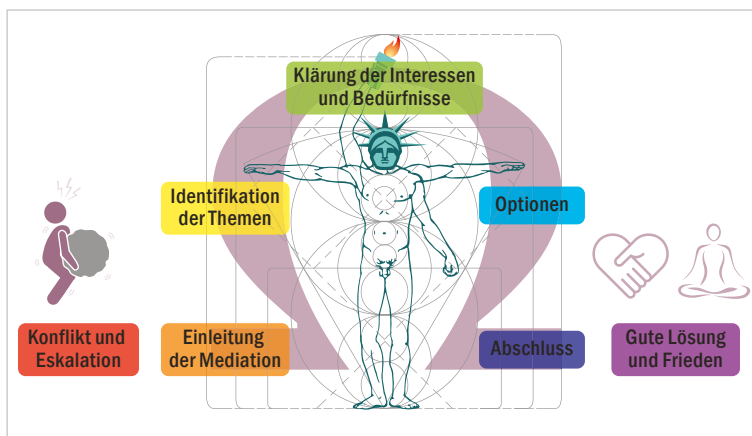


Abb. 1: Mediation: ein Weg der und zur Freiheit (Quelle: Alice Canet).

Alles im Umbruch – Wenn die Teamarbeit neu definiert wird

Viele Unternehmen und deren Teams stehen aktuell vor großen Herausforderungen, da sich die Rahmenbedingungen sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene mit rasender Geschwindigkeit ändern. Das Marktumfeld wird immer volatiler. Vor diesem Hintergrund gilt es für die Akteure, sich selbst und ihre Zusammenarbeit neu zu definieren, um ihre Leistungsfähigkeit zu bewahren oder gar zu steigern. Eine Befragung von Personalverantwortlichen liefert dafür klare Belege.

Georg Kraus und Andreas Schwarzenhölzer

Teamarbeit gehört in den meisten Unternehmen seit vielen Jahren zur gängigen Praxis. Für das Gros von ihnen gilt: Zumindest die Kernleistungen ihrer Organisation werden heute weitgehend in nicht selten bereichs- oder zuweilen sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht. Deshalb erachten nicht wenige Unternehmen das Verbessern der Teamarbeit als einen zentralen Schlüssel, um die Performance ihrer Organisation zu erhöhen.

Dies war für die Unternehmensberatung Kraus & Partner der Anlass, in einer Befragung von Personalverantwortlichen zu erkunden,

1. wie zufrieden die Unternehmen aktuell mit der Teamarbeit in ihrer Organisation sind,
2. welche Faktoren aus ihrer Warte zu einer Dysfunktionalität von Teams führen und
3. wie stark sich die Faktoren Führung und Kultur aus Sicht der Personalleitungen auf die Teamperformance auswirken, um hieraus Schlüsse für die künftige Arbeit im Bereich Teamentwicklung zu ziehen.

An der Online-Befragung, die der Untersuchung zugrunde liegt, nahmen 71 Personalverantwortliche von Konzernen und größeren mittelständischen Unternehmen teil. Zudem wurden mit 34 Befragungsteilnehmern vertiefende narrative Interviews durchgeführt, um die statistischen Daten der Online-Befragung mit Leben zu füllen und Einblicke in den Betriebs- bzw. Führungsalltag zu gewinnen.

Bei der Teamperformance besteht noch Luft nach oben

Im Rahmen der Online-Befragung wurden die Personalverantwortlichen unter anderem gebeten, auf einer Skala von 1 bis 10 die aktuelle Performance ihrer Teams zu bewerten – „unter Berücksichtigung solcher Aspekte wie Effizienz, Zusammenarbeit, Problem- und Konfliktlösung“. Das Ergebnis war: Die Teamperformance wird von den Befragten gemittelt mit etwa zwei Dritteln des Maximalwerts (6,58 von 10) bewertet. Auf-

Schon gewusst?

Teamarbeit an deutschen Schulen: So schneiden die deutschen Lehrkräfte im internationalen Vergleich ab

Dass ein kooperatives Verhalten die Ergebnisse von Teams verbessert, ist weithin bekannt. An der Umsetzung hapert es allerdings häufig – nicht nur in klassischen Unternehmen, sondern auch an den Schulen, wie das aktuelle Deutsche Schulbarometer zeigt. Demnach finden zwar 76 Prozent der Lehrkräfte in ihrer Organisation eine gemeinschaftliche, von Unterstützung geprägte Kultur vor, allerdings setzt in der Realität nur jedes zweite Kollegium (52 %) vorab festgelegte Regeln zum Schülerverhalten konsequent und einheitlich durch. Zum Vergleich: International sind es 75 Prozent. Auch in Sachen Didaktik und Psychologie herrscht an deutschen Schulen wenig Einigkeit innerhalb der Teams. So teilen hierzulande lediglich 40 Prozent der Lehrkräfte einer Schule eine gemeinsame Auffassung in Bezug auf das Unterrichten und Lernen – im internationalen Vergleich liegt der Wert mit 79 Prozent fast doppelt so hoch.

Quelle: Robert Bosch Stiftung (2024): Deutsches Schulbarometer – Befragung Lehrkräfte. Online abrufbar unter: <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/deutsches-schulbarometer-befragung-lehrkraefte-2024>.

fallend dabei war, dass jeweils nur zwei Befragungsteilnehmer ihren Teams die Topbewertung von 10 gaben bzw. diese mit nur 2 oder niedriger einstufen.

Dies lässt die Schlussfolgerung zu: Die meisten Unternehmen haben bereits eine recht gute Routine in der Teamarbeit entwickelt; bei der Performance ihrer Teams besteht aus Sicht der Personalverantwortlichen aber noch Luft nach oben.

Oft fehlen Tools zum Bewerten der Performance

Das Gros der Befragungsteilnehmer ist zudem der Auffassung, dass die Teammitglieder ihre individuelle und kollektive

Kein Weg in Sicht?

Wie Sie in mehrdeutigen Situationen handlungsfähig bleiben

In der modernen (Arbeits-)Welt stehen Führungskräfte immer wieder vor Fragen, auf die es noch keine klaren Antworten gibt, und vor Herausforderungen, für die noch keine eindeutigen Lösungen gefunden wurden. In solchen Situationen sollten sie nicht panisch reagieren, sondern möglichst gelassen bleiben. Das kann man lernen und anderen auch vermitteln, um schnell wieder in den Handlungsmodus zu kommen.

Barbara Liebermeister

In der modernen Wirtschaftswelt verändert sich aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und des rasanten technischen Fortschritts sowie politischer und gesellschaftlicher Ereignisse gefühlt ständig etwas, und zwar nicht selten fundamental. Deshalb sind Führungskräfte immer häufiger mit Situationen konfrontiert, die nicht eindeutig, sondern mehrdeutig sind, was ihnen das Entscheiden und Planen erschwert, etwa weil noch nicht absehbar ist,

- wie sich der (Arbeits-, Finanz-)Markt entwickelt,
- welche technischen Problemlösungen es in naher Zukunft geben wird,
- welche strategischen Grundsatzentscheidungen der Vorstand aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen treffen wird oder
- welche Ressourcen dem Bereich künftig zur Verfügung stehen.

In einer solchen Situation, in der man als Führungskraft seine Entscheidungen oft nur auf mehr oder weniger begründete Annahmen stützen kann, wird die sogenannte Ambiguitätstoleranz – also die Fähigkeit, mit Unsicherheiten, Widersprüchen

und Unklarheiten umzugehen – zu einer erfolgsentscheidenden Kompetenz.

Eigenschaften der Ambiguitätstoleranz

Der Begriff Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Fähigkeit einer Person, Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten zu akzeptieren und mit ihnen umzugehen, obwohl es noch keine eindeutigen Antworten und glasklaren bzw. gesicherten Lösungen gibt. Diese Kompetenz ermöglicht es Menschen, in komplexen, dynamischen und widersprüchlichen Situationen ruhig und gelassen zu bleiben und trotz aller Unwägbarkeiten zu entscheiden und ins Handeln zu kommen.

Menschen mit einer hohen Ambiguitätstoleranz reagieren in solchen Situationen seltener oder weniger schnell nervös, gestresst und überfordert als Personen, bei denen diese Kompetenz weniger stark ausgeprägt ist. Der Grund hierfür ist ihre Fähigkeit,

- die Ist-Situation aus verschiedenen Perspektiven bzw. Blickwinkeln zu betrachten,



Die literarische Konfliktanalyse

Ein Quantum Physik in der Mediation

Eine neue Erklärung des Universums und vielleicht auch der Fragen, die in einer Mediation auftreten können

Naturwissenschaften im modernen Sinne werden oft so verstanden, dass die Welt durch ihre „Gesetze“ exakt beschrieben wird. Die Quantenphysik hat uns vor Augen geführt, dass dies nicht unbedingt richtig ist. Daraus können wir für Mediationen einige Erkenntnisse gewinnen. Einen möglichen Zugang bieten die populärwissenschaftlichen Werke Stephen Hawkings, in denen er die Erkenntnisse der Quantenphysik anschaulich erklärt.

Thomas Lapp

2025 – das Jahr der Quantenphysik

1925 musste Werner Heisenberg einen Erholungsurlaub auf Helgoland verbringen, um einen schlimmen Heuschnupfen zu kurieren. In seinen Erinnerungen schildert er einen besonderen Moment im Juni 1925, als ihm um 3:00 Uhr in der Nacht der entscheidende Durchbruch zum Verständnis der Quantenmechanik gelang. Heute ist es Standarderzählung unter vielen Physikern, dass der damals 23 Jahre alte Heisenberg auf Helgoland die Grundlagen der Quantenphysik legte. Deshalb hat die Deutsche Physikalische Gesellschaft am 14. Januar 2025 das „Quantenjahr 2025“ eröffnet, und die UNESCO wird am 4. Februar 2025 in Paris das „International Year of Quantum Science and Technology“ einleiten. Weltweit wird es Tagungen geben, eine auch auf Helgoland. Es ist eine schöne Vorstellung, dass die entscheidenden Schritte zu einer neuen Physik dem verschnupften Heisenberg im Erholungsurlaub auf Helgoland mitten in der Nacht gelangen. Einziger Schönheitsfehler der Erzählung ist, dass sie nachweislich nicht stimmt.

Erinnerungen sind trügerisch

Aus Veröffentlichungen und Briefen Heisenbergs lässt sich klar ableiten, dass entscheidende Schritte bereits vor der Reise nach Helgoland erfolgten und erst weitere Arbeiten im September und November 1925 den Durchbruch und die Formulierung der neuen Theorie brachten. Wir wissen nicht, was wirklich in jener Juninacht im Jahr 1925 um 3:00 Uhr auf Helgoland geschah. Aber wir wissen, dass selbst der wichtigste und einzige Zeitzeuge Werner Heisenberg als nüchterner Physiker die Geschichte in seinen Erinnerungen nicht ganz richtig darstellt. Heisenberg hat keinen Grund, die wahre Geschichte zu verbergen. Auch wenn man den dokumentierten Geschehensablauf zugrunde legt, bleibt Heisenberg einer der größten Physiker und der Schöpfer der Quantenmechanik.

Uns zeigt die Anekdote allerdings, wie schwierig es mit der menschlichen Erinnerung und der Darstellung von Geschehens-

abläufen durch Zeugen ist. Das menschliche Gehirn ist weder Videokamera noch Festplatte, unsere Erinnerung keine lückenlose und objektive Dokumentation der Geschehensabläufe. Wenn Menschen Geschehensabläufe darstellen, handelt es sich stets um ihre persönliche Erinnerung, die durch spätere Erlebnisse und Gedanken durchaus entscheidend geformt sein kann.

Jede Geschichte ist denkbar

Richard Phillips Feynman war ein bedeutender Physiker, der für seine Forschung zur Quantentheorie 1965 mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurde. Er ist berühmt für seine ebenso genialen wie originellen Ideen und seine legendären Vorlesungen, die heute noch online, teilweise als Filmaufzeichnung, zugänglich sind. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit hat er noch in einem nahe seinem Institut gelegenen Striplokal als Bongo-Spieler reüssiert. Eine seiner berühmten und anschaulichen Aussagen lautet: „Wer glaubt, die Quantentheorie verstanden zu haben, hat sie nicht verstanden.“ Feynman hat unter anderem das Doppelspaltexperiment untersucht. In der klassischen Physik richtet man einen Strahl aus Licht auf eine Wand mit einem Doppelspalt und erhält dahinter ein typisches Interferenzmuster, das man berechnen kann und mit dem der Wellencharakter von Licht bewiesen wird. Auf der Quantenebene wird die Angelegenheit deutlich komplizierter, die einzelnen Lichtteilchen oder Elektronen können sich durch einen oder durch beide Spalten bewegen und nur in der Summe ergibt sich letztlich das Interferenzmuster. Weder die Beschreibung als Welle noch die Beschreibung als Teilchen kann dieses Verhalten vollständig erklären, beide Beschreibungen sind nur Annäherungen. Im Beitrag zum Film *Oppenheimer* hatten wir die Unterhaltung zwischen Oppenheimer und seinem ersten Studenten behandelt, in der Oppenheimer zunächst erklärt, dass Licht einerseits eine Welle und andererseits ein Teilchen ist, was zwar nicht möglich, aber die Realität sei (Lapp 2024). Feynman kam durch dieses Paradox zu der Feststellung, dass ein System nicht nur *eine* Geschichte, sondern jede irgend mögliche Geschichte hat.

In fremden Kulturen unterwegs

Rumänien

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

Michael Gorges



Rumänien – Basisdaten

- Rumänien (*România*) ist ein Staat in Südosteuropa mit Grenzen zu Serbien und Ungarn (W), Ukraine (N und O), Moldau, Schwarzes Meer (O) und Bulgarien (S).
- Die Gesamtfläche beträgt 238.397 km²; die Bevölkerungszahl liegt bei 19 Mio. Einwohnern (2024).
- Staatsform ist eine semipräsidentielle Demokratie, Staatsoberhaupt ist Klaus Johannis, Premierminister ist Marcel Ciolacu.
- Hauptstadt und größte Stadt des Landes ist Bukarest (1,7 Mio. Ew.).
- Das Klima im Westen ist teils mediterran, im Landesinneren kontinental mit oft sehr kalten Wintern.
- Unter dem Bihor-Gebirge befindet sich mit dem Scarisoara Gletscher Europas zweitgrößter unterirdischer Gletscher. Er hat ein Volumen von 75.000 m³ und ist über 3.500 Jahre alt.
- Der rumänische Parlamentspalast in Bukarest ist das zweitgrößte Verwaltungszentrum der Welt; größer ist nur das Pentagon in den USA.

Gesellschaft

Die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung ist ethnisch rumänischen (romanischen) Ursprungs. Rumänen bilden auch die größte Volksgruppe (77,7%). Neben Rumänen leben weitere 19 verschiedene Ethnien im Land, 18 davon sind staatlich anerkannte Minderheiten und stellen regional teilweise die Mehrheit der lokalen Bevölkerung. Größte ethnische Minderheiten sind Ungarn (ca. 1 Mio.) und Roma (ca. 500.000). Das Verhältnis zu den Ungarn war lange historisch belastet (wegen Gebietsansprüchen) und gilt seit der Revolution von 1989 jedoch als entspannt. Der Anteil (0,2%) der deutschsprachigen Bevölkerung (Siebenbürger Sachsen, Donauschwaben) ist sehr gering. In den Jahren 1969 bis 1989 wurden mehr als 200.000 deutschsprachige Rumänen von den damaligen Bundesregierungen freigekauft und in der Bundesrepublik angesiedelt.

Rumänien hat keine offizielle Staatsreligion. Dennoch bekennen sich 86,7 Prozent zur rumänisch-orthodoxen Kirche, zweitgrößte Glaubensgemeinschaft sind die Protestanten (6,7%), davon etwa die Hälfte Anhänger der reformierten Kirche. Es gibt zahlreiche kleine Glaubensgemeinschaften (Pfingstler, Baptisten, Siebenter-Tag-Adventisten, Unitarier, Lutheraner); Muslime und Juden bilden sehr kleine Minderheiten. Ungarn und Deutsche in Siebenbürgen gehören den traditionellen protestantischen Kirchen an. Die ethnische und sprachliche Teilung des Landes setzt sich in den Religionen fort.

Rumänisch ist die offizielle Amtssprache. Die regionale Verteilung der einzelnen Minderheitensprachen, unter denen Ungarisch (6,7%) den größten Anteil hat, entspricht den einzelnen Ethnien.

Geschichte kurz zusammengefasst

Rumänien hat eine lange und komplexe Geschichte, die von verschiedenen Kulturen, Eroberungen und politischen Umwälzungen geprägt ist. Die ersten menschlichen Siedlungen