

Die [REDACTED] MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Konflikt- management

Wie wir zu Lösungen finden

Nunchi – konfliktvermeidende
Superpower aus Korea

Kommunikation im
Konflikt – was hilft uns,
wenn es schwierig wird?

Kleine Anthologie des
Schenkens – ein Wegweiser



**Steinbeis
Mediation**

BEHALTEN SIE DEN ÜBERBLICK MIT UNSERER AUSBILDUNG

SUPERVISION

ERWEITERTE MEDIATIONSANALOGUE SUPERVISION

zertifiziert durch die Steinbeis+Akademie an der Steinbeis-Hochschule



AUSBILDUNG U. A. MIT PROF. DR. GERNOT BARTH UND SOSAN AZAD

STUTTGART | BERLIN | LEIPZIG | DÜSSELDORF

je 4.450,00 EUR (netto, umsatzsteuerbefreit)

- Ausbildung für Berater, Führungskräfte, Coaches, Personalentwickler und Mediatoren
- Kompakte Ausbildung in 6 Modulen mit hohem Praxisbezug
- Erfahrene Supervisoren als Trainer

Teilnehmerstimmen

»Die Ausbildung hat meine persönlichen Kompetenzen erweitert. Das Methodenangebot ist gut gewählt und die Entscheidungsfindung zur Qualifizierung ist ein guter Weg für den beruflichen Werdegang. Durch die angenehme Größe der Gruppe, deren Rücksichtnahme und Achtsamkeit, konnte die eigene Persönlichkeit gestärkt werden.«
(Angelika Hofmann)

»Eine griffige, praxisorientierte Ausbildung in komprimierten Kursteilen. Für mich war und ist besonders, dass sich Menschen aus unterschiedlichen Berufsfeldern am Thema (Fall-) Supervision treffen und bereichern!«
(Stephan Philipp Meiske)

Prof. Dr. habil. Gernot Barth

Professor für Konfliktmanagement und Mediation
Steinbeis-Hochschule,
Mediator, Coach, Supervisor,
lizenzierter Ausbilder BM®



Sosan Azad

Diplom-Sozialpädagogin,
Supervisorin (DGSv), Lehr-
Supervisoren, Mediatorin
und Ausbilderin BM®



Anmeldung unter kontakt@ikome.de

Informationen unter www.ikome.de

Verbandsunabhängige Zertifizierungsstelle für MediatorInnen gegründet – QVM

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

gut Ding will Weile haben, sagt ein altes deutsches Sprichwort. Seit einigen Jahren berichte ich – vor allem in diesem Editorial – über die Bemühungen deutscher Mediationsverbände, eine zentrale Zertifizierungsstelle aufzubauen. Denn eines erachtet die Mediationslandschaft fast einstimmig für unvollkommen: die Selbstzertifizierung des „zertifizierten Mediators“ nach der Verordnung des Bundesministeriums für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV). Nun scheint es endlich geschafft zu sein.

Vier der größten Verbände in Deutschland, die Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM), der Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeit (BMWA), das Deutsche Forum für Mediation (DFFM) und die Deutsche Gesellschaft für Mediation (DGM), haben eine GmbH gegründet. Hier können sich ab sofort alle Mediatoren ein vom QVM geprüftes Zertifikat zum „zertifizierten Mediator“ ausstellen lassen – natürlich erst nach Einreichung der vollständigen Unterlagen. Diese Stelle wurde zwar von diesen Verbänden als Gesellschafter gegründet, sie steht aber auch allen Mediatoren ohne Verbandsmitgliedschaft offen und verlangt keinerlei Mitgliedschaften. Die Verbände sehen sich hier der Absicherung der Ausbildungsqualität verpflichtet, soweit dies eben durch eine Zertifizierungsstelle möglich ist.

Auf einer zweiten Stufe können sich Mediatoren nach der „Grundqualifikation“ zum zertifizierten Mediator weiter professionalisieren: Hier geht es um eine Mindestausbildung von 200 Stunden und entsprechende supervidierte Fälle. Nach einem Prüfungsgespräch wird es ein Zertifikat zum „QVM-geprüften Mediator“ geben.

Darüber hinaus ist eine sogenannte Alte-Hasen-Regelung angedacht. Hierbei wird die Einreichung der vollständigen Unterlagen ausreichen. Ausführliche Informationen zum Prozess finden Sie unter: www.qv-mediation.de

Vielleicht gelingt es der Mediationslandschaft am Ende eines solchen Prozesses sogar, **mit einer Stimme zu sprechen**. Dies verlangt nicht, dass sich Verbände und Vereine auflösen, sondern eher eine Kooperation, die darauf zielt, die in Deutschland anzutreffende Kakophonie der Branche zu beenden. Dadurch könnte in Zukunft auch dem BMJV eine hilfreiche Orientierung in der Gestaltung von Verordnungen gegeben werden.

Die genannten Verbände hoffen, damit zur Lösung eines Konfliktes in der Professionalisierung von Mediation beizutragen. Ist doch die Qualitätssicherung ein wesentlicher Bestandteil. Ich hoffe, dass sich die Mediationslandschaft damit auf einem historisch zu nennenden guten Weg befindet. Allerdings sagt ein systemisches Prinzip auch, dass die Lösungen von heute die Konflikte von morgen sein werden. In diesem Sinne hoffe ich, dass das System so gut angelegt ist, dass es sich für Veränderungen ohne Eskalationen eignet.

Wie man Konflikte lösen kann ist das Thema dieses Heftes. Es geht um Prävention und auch um das Konfliktmanagement. Ich wünsche Ihnen eine gewinnbringende Lektüre.

In diesem Sinne,
mit mediativen Grüßen

Ihr



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



„Vielleicht gelingt es der Mediationslandschaft am Ende eines solchen Prozesses, mit einer Stimme zu sprechen.“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth



18 | WAS TUN GEGEN DIE ANGST?



29 | KOMMUNIKATION IM KONFLIKT – WAS HILFT UNS, WENN ES SCHWIERIG WIRD?

INHALT

IMPULSE

- 6** | **Müssen wir uns Sorgen machen?**
Anmerkungen zum gesellschaftlichen Zusammenhalt im Lichte des ROLAND Rechtsreports 2022
Ulrich Eberhardt
- 11** | **Leipziger Impulsgespräch: „Das Bewusstsein für Mediation ist in der Gesellschaft angekommen“**
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Valentina Philadelphy-Steiner
- 14** | **Wissenschaftliche Studie: Wie bekannt ist die Mediation?**
Manuel Glücks
- 18** | **Was tun gegen die Angst?**
Stephan Buchhester und Oliver Mäschle
- 23** | **Die Kolumne: Mehr Disruption wagen**
Jochen Waibel
- 24** | **Die wissenschaftliche Kolumne**
Kleine Anthologie des Schenkens
Klaus Harnack

SCHWERPUNKT

- 28** | **Schwerpunkt: Konfliktmanagement – wie wir zu Lösungen finden**
- 29** | **Kommunikation im Konflikt – was hilft uns, wenn es schwierig wird?**
Johanna Dreyer
- 34** | **Vom Konflikt zur Lösung – mit den richtigen Fragen**
Christa D. Schäfer
- 36** | **Selbstmediation stärkt agile Teams – Aus eigener Kraft komplexe Krisen und Konflikte souverän meistern**
Raimund Schwendner
- 40** | **Konfliktmanagement in der Praxis mit Konfliktlösungs-Tools**
Peter Knapp
- 43** | **So wird Online-Coaching interaktiv**
Sabine Prohaska
- 46** | **„Heiliger Sankt Florian, verschon' mein Haus, zünd' andre an!“**
Wie Mediation und Energiewende zusammenhängen
Sophia Kiefl und Gernot Barth
- 52** | **Wenn zwei sich streiten, freut sich ... niemand**
Wieland Stolzenburg

Bildquelle: stock.adobe.com/mbolina
Bildquelle: stock.adobe.com/fizkes

FAMILIE

- 56 **Der Charme des Humors**
Kurt Starke

METHODIK

- 59 **Das Forschungstelegramm**
- 62 **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Emotionen kann man nicht wegargumentieren
Denis Kittl und Andreas Winheller
- 66 **Mit einer Coaching-App zu innerem Frieden?**
Welchen Beitrag digitale Angebote zur persönlichen
Konfliktlösung leisten können
Christoph Zill

WIRTSCHAFT

- 70 **Teamkonflikte systematisch bewältigen: So verwandeln**
Führungskräfte Meinungsvielfalt in produktive Lösungen
Uwe Göthert

RECHT

- 74 **Rechtslage in Österreich: Grauzone Online-Mediation**
Sophie Theresa Hilgarth
- 77 **Erlaubt oder verboten – wann man eine Mediation**
nicht übernehmen darf
Thomas Lapp

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 80 **Marketing für Berater: Selbstständig als Berater**
Bernhard Kuntz

KULTUR

- 82 **Die literarische Konfliktanalyse**
Till Eulenspiegel oder Warum wir mit Bedacht
kommunizieren sollten
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

- 85 **Nunchi – konfliktvermeidende Superpower aus Korea**
Gundula Gwenn Hiller

- 88 **In fremden Kulturen unterwegs: Belgien**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 92 **Querbeet**
Was gibt es Neues?
- 93 **Veranstaltungskalender**
- 94 **Rezension**
No News are good News – Wie Sie den Konflikt
der mentalen Überforderung erfolgreich lösen
Stephan Buchhester
- 95 **Rezension**
Alternative Streitbeilegung – was Anwälte wissen müssen!
Gernot Barth

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 96 **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Stephan Schmidt-Jochum und Johanna Jochum

SERVICE

- 98 **Impressum | Ausblick**



85

**NUNCHI – KONFLIKTVERMEIDENDE
SUPERPOWER AUS KOREA**

Müssen wir uns Sorgen machen?

Anmerkungen zum gesellschaftlichen Zusammenhalt im Lichte des ROLAND Rechtsreports 2022

Seit 2010 wird im ROLAND Rechtsreport die öffentliche Meinung zum deutschen Rechtssystem und zu ausgewählten rechtspolitischen Themen ermittelt. Der Report untersucht alljährlich die Einstellung der Bevölkerung zum deutschen Justizsystem und zur außergerichtlichen Konfliktlösung. Der nachfolgende Beitrag präsentiert auszugswise die zentralen Ergebnisse des ROLAND Rechtsreports 2022, der sich im Schwerpunkt den Themen Fake News, Meinungsfreiheit, Verschwörungstheorien und der Rolle der sozialen Medien widmet. Das Meinungsbild sollten Politik und Medien als Weckruf interpretieren.

Ulrich Eberhardt

Die gesellschaftlichen Zerreißproben nehmen zu. Hat die Corona-Pandemie bereits deutliche Polarisierungen zutage gefördert, verschärft sich die Situation durch den russischen Überfall auf die Ukraine und die damit einhergehenden Folgen weiter. Plötzlich sind Themen wie Inflation und Energieknappheit in lange nicht gekanntem Umfang täglich spürbar. Hochaktuell sind daher die Fragen des diesjährigen ROLAND-Rechtsreports nach der Meinungsfreiheit, Fake News, Verschwörungstheorien und der Rolle sozialer Medien.

Das Recht auf freie Meinungsäußerung gilt als eines der konstituierenden historischen Elemente unserer freiheitlich demokratischen Grundordnung. Das Bundesverfassungsgericht hat dies bereits im Lüth-Urteil herausgestellt, als es von dem „vornehmsten Menschenrecht“ sprach (BVerfG, Urt. v. 15. Januar 1958, 1 BvR 400/51, BVerfGE 7, 198.). Über viele Jahrzehnte war sich die große Mehrheit der Bevölkerung darin einig, dass das Recht, seine Meinung frei äußern zu können, vollumfänglich gesichert ist. Doch seit einigen Jahren scheint dieser Eindruck zu erodieren.

Die Grenzen der Freiheit

Seit den 1970er-Jahren bis zur Wiedervereinigung vertraten stets mehr als drei Viertel der westdeutschen Bevölkerung die Ansicht, dass man in Deutschland seine Meinung frei sagen könne. Seit her ist diese Überzeugung rückläufig. Glaubten vor zehn Jahren immerhin noch 66 Prozent der westdeutschen Bevölkerung, dass man in der Öffentlichkeit seine Meinung frei äußern könne, sind es aktuell nur noch 45 Prozent, nahezu gleich viele, 43 Prozent sind gegenteiliger Meinung (Abb. 1) (ROLAND Rechtsreport 2022: 26, Abb. 16).

Besonders häufig vertreten Personen aus den unteren Sozial-schichten, Impfverweigerer und AfD-Anhänger die Ansicht, sie seien in ihrer Meinungsfreiheit eingeschränkt.

51 Prozent der Personen mit niedrigem gesellschaftlich-wirtschaftlichen Status und 63 Prozent der Impfgegner meinen, dass es besser sei, vorsichtig mit Meinungsäußerungen in der Öffentlichkeit zu sein. Gänzlich unterschiedlich fällt das Meinungsbild im Vergleich von Anhängern der verschiedenen Parteien aus. So meinen 76 Prozent der AfD-Anhänger, dass man mit seinen Meinungsäußerungen vorsichtig sein müsse. Anhänger von Union, FDP, SPD und der Linken zeigen sich in dieser Frage gespalten. Lediglich Anhänger der Grünen empfinden nur wenig Meinungsdruck: 65 Prozent der Grünen-Anhängerschaft sind der Ansicht, dass man in Deutschland seine Meinung frei äußern könne, lediglich jeder Vierte widerspricht (Abb. 2) (ebd.: 27, Abb. 17).

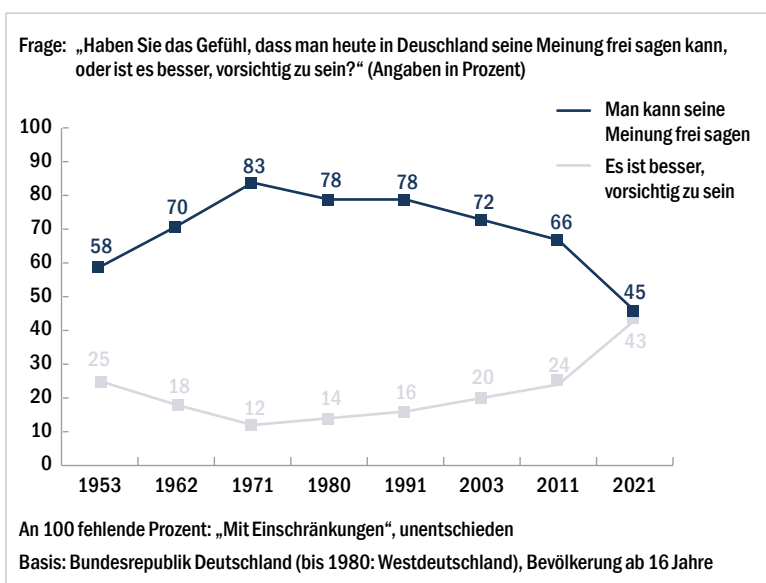


Abb. 1: Freie Meinungsäußerung (Quelle: ROLAND Rechtsreport 2022: 26, Abb. 16).

Leipziger Impulsgespräch

„Das Bewusstsein für Mediation ist in der Gesellschaft angekommen“

Wie steht es um die Mediation in Österreich? – Eine Frage, der Herausgeber Gernot Barth und Valentina Philadelphy-Steiner, Präsidentin des Österreichischen Bundesverbandes für Mediation (ÖBM), gemeinsam auf den Grund gehen. Die beiden Mediationsexperten entdecken dabei viele Parallelen zu der Entwicklung in Deutschland und kommen letztendlich einstimmig zu dem Schluss: Mediation und mediative Tools sind in der Lage, Gesellschaften voranzubringen.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Valentina Philadelphy-Steiner

Mediation als Konfliktlösungsverfahren wird ernst genommen.

Gernot Barth: Guten Tag, Frau Philadelphy-Steiner! Unser Magazin Die Mediation richtet sich an ein internationales deutschsprachiges Publikum. Viele unserer Leser kommen aus Österreich. Vor diesem Hintergrund ist es uns ein Anliegen, den Austausch zwischen österreichischen und deutschen Mediatoren zu stärken. Ein Verständnis für das Gegenüber bildet die Grundlage für gegenseitige Anregungen und eine daraus resultierende Weiterentwicklung. Deshalb meine Frage an Sie: Wie hat sich die Mediation in Österreich etabliert?



Valentina Philadelphy-Steiner: Eine sehr spannende Frage! Das Bundesministerium für Justiz führt eine Liste mit in Österreich eingetragenen Mediatoren. Die Zahl dieser Mediatoren ist in den letzten Jahren spürbar zurückgegangen. Derzeit finden sich auf dieser Liste rund 1.700 Mediatoren – vor einigen Jahren waren es noch etwa 2.400.

Diese Entwicklung spiegelt sich ebenso in der Verbandslandschaft wider. Auch hier sind Rückgänge zu verzeichnen. Das Interesse an der Mediation als solcher ist aber nicht verloren gegangen, die Nachfrage ist weiterhin da. Auch in neuen Gesetzen wird Mediation mitgedacht. In Österreich sind beispielsweise momentan umfassende Reformen im Zusammenhang mit dem Kindschaftsrecht anhängig. Dort war Mediation von Beginn an ein integraler Bestandteil. Wir sehen also, dass Mediation als Konfliktlösungsverfahren ernst genommen wird.

Dennoch behalten wir als Verband die rückläufige Entwicklung der Anzahl eingetragener Mediatoren im Auge.

Wie kommt es zu diesem Rückgang?

Vor einer Weile gab es eine erste Frist, bis zu welcher man als Mediator ein gewisses Ausmaß an Fortbildung absolvieren und für den Fortbestand der Eintragung dem Bundesministerium gegenüber nachweisen musste. Hier besteht ein gewisser zeitlicher Zusammenhang. Offenbar haben es viele Kollegen versäumt, den Nachweis

über die erforderlichen Fortbildungen vorzulegen. Sie wurden dann aus der entsprechenden Liste ausgetragen. Um wieder aufgeführt zu werden, muss man die Dokumente neu einreichen.

Der administrative Aufwand für Mediatoren ist hoch, trägt aber zur Qualitätssicherung bei.

Was bedeutet das konkret? In Deutschland beispielsweise müsste man diesen hochbürokratisierten Verwaltungsakt komplett von vorn durchlaufen – beginnend mit einer erneuten Mediationsausbildung. Das kompliziert diese Prozesse enorm.

In Österreich geht es tatsächlich nur darum, die entsprechenden Unterlagen erneut einzureichen. Der administrative Aufwand ist dennoch hoch. Der Gedanke dahinter ist aber ein bedeutender: Der gesamte Prozess gilt der Qualitätssicherung und diese ist essenziell, wenn sich Mediation als professionelle Dienstleistung dauerhaft etablieren soll.

Wissenschaftliche Studie

Wie bekannt ist die Mediation?

Der Begriff „Mediation“ ist, so belegen es mehrere Studien, in Deutschland allgemein bekannt. Doch wie sieht es im Hinblick auf die inhaltliche Bedeutung des Verfahrens aus? Welcher Wissensstand herrscht hinsichtlich der Möglichkeiten von Mediation sowie ihrer Besonderheiten und Vorzüge gegenüber einem Gerichtsverfahren? Eine aktuelle Studie spürt dieser Frage nach.

Manuel Glücks

Wie die Evaluierung des Mediationsgesetzes aus dem Jahr 2017 ergab, sind Mediatoren mit dem Bekanntheitsgrad bezüglich der Mediation bei der Bevölkerung unzufrieden. Von 801 im Rahmen der Evaluierung befragten Mediatoren bewerteten 61 Prozent ihre Zufriedenheit mit den Schulnoten 4 (248 Mediatoren, 30,96%) beziehungsweise 5 (240 Mediatoren, 29,96%) (Bundesregierung 2017: 148).

Fraglich ist, ob diese Bewertung auch heute noch zutreffen würde. Welchen Bekanntheitsgrad erreicht die Mediation aktuell – über fünf Jahre nach Veröffentlichung des letzten Evaluierungsberichts?

Die jüngste Studie hierzu gab die Deutsche Stiftung Mediation vor einem Jahr in Auftrag. Danach haben von 1.056 Befragten 665 (62,97%) angegeben, von dem Begriff „Mediation“ bereits gehört zu haben. Der Studie folgte ein Kontroll-Item mit drei Distraktoren. Auf diese Weise konnte die Validität der Umfrageergebnisse erhöht werden. Das Kontroll-Item hatten wiederum 379 Teilnehmer (35,89%, gemessen an der Gesamtstich-

probe) korrekt beantwortet (Deutsche Stiftung Mediation 2021). Hierbei wird deutlich, dass von dem Begriff einerseits viele Menschen gehört haben, jedoch die Bedeutung dahinter weniger bekannt ist.

Die Methode

Um sich der Fragestellung zu nähern, entstand in der Folge eine Arbeit mit dem Titel *Der Bekanntheitsgrad von Mediation in Deutschland – Kurzbefragung für orientierende Aussagen* (Glücks 2022). Die entsprechenden Informationen wurden mittels eines Fragebogens gewonnen, der sich in vier Erhebungsinstrumente unterteilte (Tab. 1). Der erste Teil befasste sich mit soziodemografischen Daten. Im zweiten Teil ist die Bekanntheit der Mediation mit dem Item „Kennen Sie den Begriff Mediation?“ ermittelt worden. Geantwortet werden konnte nur mit „Ja“ oder „Nein“. Antworteten die Befragten mit „Nein“, wurden die bis dahin eingegebenen Daten gespeichert und der Fragebogen beendet. Lautete die Antwort „Ja“, wurde der Teilnehmer zum nächsten Teil der Umfrage geleitet.



Was tun gegen die Angst?

Die Pandemie oder eher der mediale Umgang mit ihr hat die Zahl der psychischen Störungen, der Leistungs-, Beziehungs- und sozialen Ängste erheblich ansteigen lassen. Was das wirtschaftlich bedeutet, wie sich die konkrete Datenlage dazu gestaltet – darüber informierten die Schwerpunkte der Artikelreihe in den letzten Ausgaben der *Mediation*. Hier soll es nun darum gehen, anhand konkreter Beispiele mit einem verstärkten Fokus auf den B2B-Sektor Wege aus der Angstspirale aufzuzeigen: Wie kann mit der vermehrt auftretenden Angst umgegangen werden und welche Instrumente helfen dabei, den Auswirkungen erfolgreich zu begegnen?

Stephan Buchhester und Oliver Mäschele

Ist ein Verhandler, der keine Angst empfindet, in jedem Fall besser als sein Pendant? Der sogenannte Yerkes-Dodson-Effekt widerspricht dieser vereinfachenden Sicht. Demgemäß besteht ein umgekehrter U-förmiger Zusammenhang zwischen Erregung, wie sie zum Beispiel durch Angst entsteht, und der Performance. Das heißt, ein gewisses Maß an Erregung und Angst sind durchaus nützlich, um Verhandlungen motiviert vorzubereiten und in der Verhandlungssituation wachsam zu sein. Steigt die Erregung beziehungsweise Angst jedoch über ein bestimmtes Maß, so nimmt die Performance ab. Das „richtige Maß“ ist daher von entscheidender Bedeutung. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie ein solches Maß gefunden werden kann.

B2B – Angst in Verhandlungen

Verhandeln ist ein wesentlicher Bestandteil im Alltag zahlreicher Berufe. Anwälte beispielsweise müssen diverse Klauseln eines Vertrags im Namen ihrer Klienten verhandeln. Immobilienmakler verhandeln mit potenziellen Käufern den Kaufpreis einer Immobilie. Einkäufer müssen mit Lieferanten insbesondere über den Preis, aber auch andere vertragliche Aspekte wie etwa logistische Konditionen oder Gewährleistungsfristen verhandeln. Viele dieser Verhandlungen sind durch die Entwicklung der letzten drei Jahre zu einem erheblichen Anteil auf digitale Prozesse umgestellt worden. Das erfordert einen ganz anderen Umgang mit den eigenen Ängsten und Befindlichkeiten.

Ein moderner Einkäufer benötigt technische Kenntnisse bezüglich des einzukaufenden Produkts, um ein angebotenes Preisniveau plausibilisieren zu können. Kenntnisse des Lieferantenmarkts sind erforderlich und starke Verhandlungsskills.

In der Praxis herrscht die allgemeine Überzeugung, dass Emotionen in Verhandlungen keine Rolle spielen dürften. Dabei hilft der „digitale Abstand“ natürlich. Wird allerdings die wirtschaftliche Bedeutung eines erfolgreichen Einkaufs und auch die persönliche Relevanz für den Einkäufer (Bonuszah-

lungen usw.) betrachtet, ist es durchaus plausibel, dass Emotionen in Verhandlungen eine wichtige Rolle spielen und diese auch spielen müssen.

Wissenschaftlichen Erkenntnissen zufolge ist Angst die häufigste und am intensivsten wahrgenommene Emotion in Verhandlungen (Brooks/Schweitzer 2011). Dies kann nachweislich die Verhandlungsergebnisse von (zu) ängstlichen Verhandlern verschlechtern. Die Kernfragen sind daher:

Schon gewusst?

**R+V-Studie „Die Ängste der Deutschen“:
Diese Herausforderungen bereiten der Gesellschaft Sorge**

Seit Februar 2022 hält die Invasion russischer Streitkräfte in die Ukraine die Welt in Atem. Der Angriffskrieg hat auch innerhalb der deutschen Bevölkerung neue Ängste geweckt, wie die aktuelle Erhebung einer jährlich durchgeführten Umfrage der R+V-Versicherung zeigt. Die größten Sorgen bereiten den Menschen die steigenden Lebenshaltungskosten (67%). Auch weitere negative Zukunftsszenarien sind eng mit der russischen Invasion verknüpft: 58 Prozent befürchten, dass Wohnen hierzulande unbezahlbar werden könnte (etwa infolge der explodierenden Gaspreise), weiteren 57 Prozent bereitet die schlechte Wirtschaftslage Kopfzerbrechen und 47 Prozent der Deutschen haben Angst, dass autoritäre Herrscher in Zukunft immer mächtiger werden könnten. Viele dieser Befürchtungen sind nicht nur für Privatpersonen von Bedeutung, sondern lassen sich auch auf den Unternehmenskontext übertragen. Neben den bereits genannten Punkten spielen hier vor allem Corona-bedingte Steuererhöhungen (52%) eine Rolle sowie Kosten für die Steuerzahler, die durch die EU-Schuldenkrise (51%), Naturkatastrophen (49%) und den Klimawandel (46%) verursacht werden.

Quelle: R+V Allgemeine Versicherung AG (2022): Grafiken: Die Ängste-Zahlen im Überblick. Online abrufbar unter: <https://www.ruv.de/newsroom/themenspezial-die-aengste-der-deutschen/grafiken-zahlen-ueberblick>.

Die wissenschaftliche Kolumne

Kleine Anthologie des Schenkens

Weihnachten gilt den meisten Deutschen als Fest der Liebe, der Lichter und – der Geschenke. Von Jahr zu Jahr übertreffen sich die Bürger bei ihren Ausgaben für ihre Präsente. Doch bereiten sie damit den Beschenkten auch wirklich Freude? Leider nein. Allzu oft steht der betriebene Aufwand in keinem Verhältnis zur Zufriedenheit der Beschenkten. Beim Schenken kann man vieles falsch machen, sodass aus der erhofften Freude letztlich eine Enttäuschung wird. Doch dem lässt sich vorbeugen – mit guter Vorbereitung und ein wenig Fingerspitzengefühl.

Klaus Harnack

*Wenn Geschenke nicht gut ankommen,
ist in den seltensten Fällen die Post schuld.*
(Brigitte Fuchs; Schweizer Lyrikerin)

Nicht unbeabsichtigt erscheint diese kleine Anthologie in den Vorstunden der Weihnachtszeit, bei der die finanzielle Messlatte für Geschenke – trotz gestiegener Energiepreise und galoppierender Inflation – sicherlich wieder ähnlich hoch wie in den Vorjahren liegen wird. Waren es im Jahr 2011 noch rund 340 Euro pro Kopf, die für Geschenke ausgegeben wurden, betrug die Summe im vergangenen Jahr schon rund 500 Euro (Statista 2021). Aber, *Nachtigall, ich hör dir trapsen*. Sie ahnen, dass der finanzielle Umfang eines Geschenks kein wesentlicher Faktor für dessen Erfolg ist. Im Folgenden soll es deswegen darum gehen, das Schenken nach seinen Arten und Zwecken zu kategorisieren und nach Motiven und Dynamiken zu suchen, um diese schöne Kulturhandlung künftig etwas gezielter, persönlicher und nachhaltiger angehen zu können.

Beginnen wir mit einer Kategorisierung: Die Geschenke, die wir zu Nikolaus oder zu Weihnachten verteilen, sind genauso wie Geburtstagsgeschenke sogenannte anlassbezogene Präsente, die im Gegensatz zu nicht anlassbezogenen Geschenken stehen. Beide Arten unterscheiden sich durch die Umfanglichkeit der Gabe und die allgemeine Erwartungshaltung des Beschenkten. So fallen anlassbezogene Geschenke in der Regel üppiger aus und kommen häufiger vor als nicht anlassbezogene, obwohl die erlebte Freude über Letztere oft höher ist. Geht es um die Erwartungshaltung des Empfängers, ist sie beim anlassbezogenen Geschenk wesentlich ausgeprägter als beim nicht anlassbezogenen Geschenk, und somit ist der Erfolg beim anlassbezogenen Geschenk stark von der Qualität des Geschenks abhängig (Givi/Galak 2021).

Wechselwirksamkeit

Selbst juristisch gesehen ist eine Schenkung ein Akt, der beide Parteien berücksichtigt; sie stellt eine Zuwendung dar, bei der




jemand aus seinem Vermögen einen anderen bereichert und beide Teile darüber einig sind, dass die Zuwendung unentgeltlich erfolgt (§ 516 Abs. 1 BGB). Auch psychologisch müssen beide Seiten berücksichtigt werden, und somit steht das Geschenk stets im Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdbezug. Für ein gelungenes Geschenk gilt stets, dass der Fremdbezug im Vordergrund stehen sollte, der Fokus somit auf den Beschenkten zu legen ist. Dies lässt sich gut merken, wenn man sich die Etymologie des Wortes vor Augen führt, denn im eigentlichen Sinne steht das Wort „Schenken“ für „ein Gefäß schief halten“, um ein Getränk entgegennehmen zu können (Pfeifer/Petermann 2019).

Es geht demnach um den Beschenkten und nicht um den Schenkenden. In der Realität ist dies leider nicht immer der Fall: Überreicht die Schwiegermutter beim Einzug in die neue Wohnung eine mit Rüschen und Bommeln verzierte Blümentischdecke, die sie selber sehr schön findet, oder bringt der Onkel beim Besuch den Kindern batteriebetriebene blinkende

– Schwerpunkt –

Konfliktmanagement – wie wir zu Lösungen finden



Ganz egal, wie sehr wir uns auch bemühen – Konflikte lassen sich nicht immer vermeiden. Streitigkeiten mit dem Partner, Uneinigkeit innerhalb der Familie und Probleme im Berufsleben sind Teil des Alltags. Sich mit diesen Widrigkeiten zu beschäftigen, bedarf meist Überwindung und kostet Kraft. Doch wer die Herausforderung meistert, wird belohnt. Die erfolgreiche Lösung von Auseinandersetzungen trägt nicht nur zur persönlichen Weiterentwicklung bei, sie stärkt auch das Vertrauen in die Gemeinschaft. In jedem Konflikt steckt eine Chance – vorausgesetzt, es gelingt uns, angemessen mit der Situation umzugehen.

Die Grundlage für die Klärung von zwischenmenschlichen Spannungen ist Kommunikation. Es gilt, in den Dialog zu treten, die eigene Perspektive sachlich darzustellen und gleichzeitig dem Gegenüber Verständnis und Wohlwollen entgegenzubringen. Zahlreiche Strategien können dazu beitragen, Konflikte zu lösen und eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Vereinbarung zu finden – einige davon stellen wir Ihnen auf den nächsten Seiten ausführlich vor.

Kommunikation im Konflikt – was hilft uns, wenn es schwierig wird?

Kaum eine Situation stellt unsere Kommunikationsfähigkeiten dermaßen auf die Probe wie der zwischenmenschliche Konflikt. Häufig beharren wir auf unserem eigenen Standpunkt und ignorieren die Sicht unseres Gegenübers. Schnell verhärten sich die Fronten, eine Verständigung scheint unmöglich – und eine Lösung undenkbar. Was können wir tun, um in Konfliktsituationen wieder miteinander ins Gespräch zu kommen und den Dialog über schwierige Themen zu wagen?

Johanna Dreyer

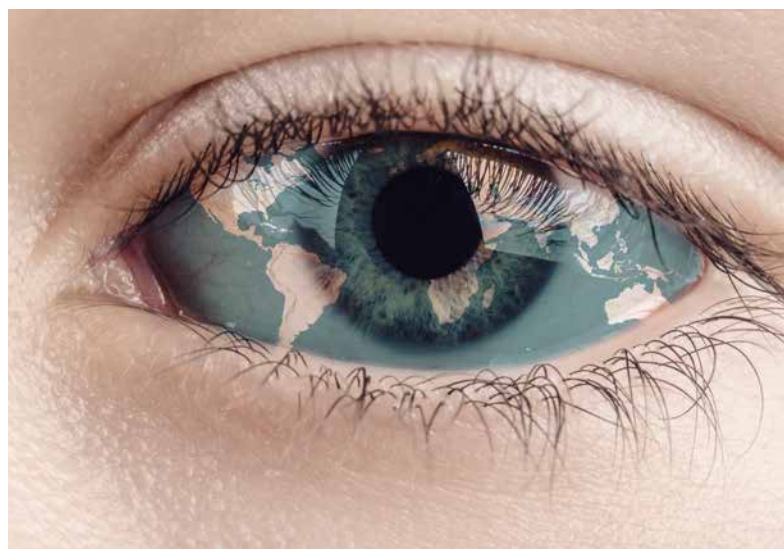
Sie werden gern gemieden, sind von vielen gefürchtet und doch unvermeidlich: Konflikte gehören zum menschlichen Miteinander. Der Grund ist so einfach wie kompliziert: *Wo auch immer Menschen miteinander zu schaffen haben, da machen sie einander zu schaffen* (Schulz von Thun 1981). Ist man erst einmal in einen Konflikt hineingeraten, ist es häufig gar nicht so leicht, wieder aus ihm herauszukommen. Und selbst wenn uns dies gelingt, so hat der Konflikt in der gemeinsamen Beziehung nicht selten Wunden hinterlassen, die in Zukunft bei scheinbar unbedeutenden Anlässen wieder aufzureißen drohen. Wie also kann es uns gelingen, in Konfliktsituationen in den Dialog zu treten und das, was für uns problematisch ist, auf beziehungswahrende und nachhaltige Weise anzusprechen?

Ich sehe was, was du nicht siehst

In Konflikten neigen wir naturgemäß dazu, die eigene Sichtweise für die einzig richtige zu halten und die Verantwortung für die Situation im ersten Moment beim anderen zu suchen. Wie schön es doch wäre, wenn unser Gegenüber einfach erkennen würde, dass wir doch mit allem recht haben! Schwierig wird es dann, wenn beide Seiten in dieser Art und Weise auf den Konflikt schauen – denn so verstricken wir uns in gegenseitigen Vorwürfen und der Konflikt verhärtet sich immer weiter. Ein erster Schritt, um die Konfliktodynamik aufzuweichen, kann also lauten: Ich werde mir darüber bewusst, dass meine Sicht auf die Situation subjektiv ist und du als mein Gegenüber mit großer Wahrscheinlichkeit einen ganz anderen Blick auf die Dinge hast. Warum dies so ist, wird deutlich, wenn wir den menschlichen Empfangsprozess betrachten. Dieser lässt sich in die folgenden drei Stufen unterteilen:



Abb. 1: Der menschliche Empfangsprozess (Quelle: Schulz von Thun 1981).



Schon im ersten Schritt, der *Wahrnehmung*, werden wir uns unterscheiden. Unsere Wahrnehmung ist selektiv – anders könnten wir die Vielzahl an Reizen, die tagtäglich auf uns einwirken, gar nicht verarbeiten. Je nachdem, mit welcher „Brille“ wir auf die Welt blicken, nehmen wir die Dinge unterschiedlich wahr. Womöglich ist mein Bild der Situation, die zu unserem Konflikt geführt hat, ein ganz anderes als deines. Denn deine Brille ist eine andere als meine. Und mit der Wahrnehmung fängt es gerade einmal an!

Im nächsten Schritt will das, was wir wahrnehmen, auch noch interpretiert werden. Deute ich dein Stirnrunzeln als Zeichen dafür, dass du von mir genervt bist? Oder interpretiere ich es als Ausdruck von Nachdenklichkeit? Oder Sorge? Werde ich mir in einem ersten Schritt darüber bewusst, dass meine Wahrnehmung und auch meine *Interpretation* der Situation womöglich andere sind als bei dir, so wird deutlich, dass es sich in einem nächsten Schritt lohnen kann, genau darüber ins *Gespräch* zu kommen: Wie siehst du das Ganze? Und wie sehe ich es? Dies sollte im besten Fall nicht mit der Haltung geschehen,

Selbstmediation stärkt agile Teams

Aus eigener Kraft komplexe Krisen und Konflikte souverän meistern

Zahlreiche Unternehmen verweisen auf komplexer werdende Herausforderungen. Dabei erweist sich die Befähigung zum systemisch-agilen und vorausschauenden Denken und Handeln als Methode der Wahl. Entscheidend ist es, mental und sozial „selbst-ständig“ zu werden. Das bedeutet zu lernen, sich selbst zu führen, sich selbst zu organisieren und sich in Krisen und Konflikten selbst zu mediieren.

Raimund Schwendner

Tom ist Chef eines renommierten Unternehmens im Maschinenbau. Dessen Produkte genügen höchsten Ansprüchen auf Weltmarktniveau. Aktuell löst die Fülle der Herausforderungen bei ihm eine Mischung aus wacher Sorge und engagierter Gelassenheit aus. Wache Sorge deshalb, weil in der gegenwärtigen Situation die künftigen Entwicklungen wenig vorhersehbar sind und diese Tendenz vermutlich fortbestehen wird. Fixe, vorgefertigte Lösungen in der Branche und bei Kunden greifen nicht mehr, ebenso wenig die über Jahrzehnte etablierten Abläufe. Auch der Begriff des VUCA – die Konstellation aus Unstetigkeit (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Vieldeutigkeit (Ambiguity), die auf schwierige Bedingungen der unternehmerischen Führung hinweist – ist nach Toms Worten kaum hilfreich, um für die Praxis vorausschauende und belastbare Entscheidungen zu fällen.

Devolution of Power

Eher hilft ihm die Denk- und Handlungsweise der engagierten Gelassenheit, die im Rahmen des systemisch-agilen Coachings erarbeitet und unternehmensübergreifend etabliert wurde. Engagiert bedeutet hier, unter kritischen Bedingungen Entscheidungen nicht „wegzudelegieren“, sondern im Gegenteil, sich über alle Teams einer Organisation hinweg „klug“, also lösungs- und präventionsorientiert zu vernetzen. Dieses Zusammenwirken bildet die Grundlage, um eine Vielfalt an Perspektiven, Ressourcen und Lösungsoptionen zu schöpfen. Der Kern des systemischen Denkens und Handelns kommt in dieser Form der Kooperation zum Ausdruck. Sie bringt ein enormes Potenzial für die Gestaltung neuer Wege mit sich und potenziert die Wahrscheinlichkeit, widrigen Umständen souverän zu begegnen. Diese Stärke kommt zum Tragen, indem Verantwortung nicht auf wenige Köpfe ver-

teilt wird, sondern alle Teams und Mitarbeiter einbezogen werden. Die damit verbundene Devolution of Power, die wohl koordiniert ist, in der Sache und in Bezug auf Inhalte und Herausforderungen jedoch hierarchiefrei arbeitet, bildet den Schlüssel, um substantiell auf enorme Herausforderungen zu reagieren und deren Langzeit- und Nebenwirkungen im Auge zu behalten.

Resilienzgewinn

Das erlaubt, Probleme gleichsam zu „überholen“: Indem sich Arbeitsschritte rasch zu starken Lösungen entwickeln und die darin liegende Lösungsstärke sich zügiger als Haltung manifestiert als sich Probleme, Krisen und Konflikte ausbreiten können, erholt sich ein von Krisen und Konflikten geplagtes System. Es regeneriert und erhält so seine Belastbarkeit und Widerstandsfähigkeit. Das bedeutet einen signifikanten

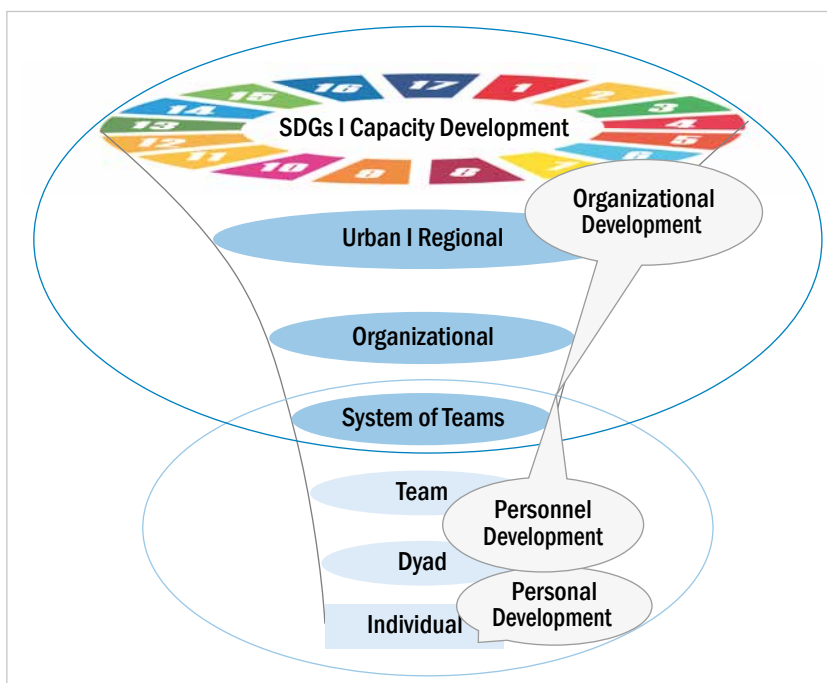


Abb. 1: Entry-Points für systemisch-agile Führung (Quelle: Raimund Schwendner).

So wird Ihr Online-Coaching interaktiv

Aktives Engagement ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Coachings. Dies gilt insbesondere auch für digitale Formate, denn die fehlende Unmittelbarkeit verführt die Klienten häufig dazu, sich zurückzunehmen. Deshalb sollten Coaches und Führungskräfte bestrebt sein, auch ihre Online-Coachings möglichst interaktiv zu gestalten. Hierfür gibt es viele, oft kostenlose Tools.

Sabine Prohaska

Wir Menschen sind soziale Wesen und kommunizieren gern persönlich – also Face to Face –, auch beim Coachen. Doch spätestens seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie wissen wir: Dies ist oft nicht möglich, aus den unterschiedlichsten Gründen. Also sollten Coaches, aber auch Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter mitunter aus der Distanz coachen, sich fragen, wie sie ihre Lieblingsmethoden beim Coachen auch online nutzen können – so zum Beispiel die häufig verwendeten haptischen und visuellen Methoden von Aufstellungen über Mindmaps bis hin zu Skizzen und Skalierungen.

Mittlerweile sind die meisten selbstständigen und firmeninternen Coaches mit der Basistechnik für Online-Events vertraut. Sie oder ihre Unternehmen haben in eine gute Ausstattung (u. a. Kameras, Mikrofone, Beleuchtung) investiert. Auch mit den bevorzugt genutzten Webinar-Tools (z. B. *Zoom*, *MS Teams* oder *Webex Meeting*) sind sie vertraut. Also können sie sich nun verstärkt um das Bestücken ihres Methodenkoffers für das Online-Coaching kümmern. Dabei gilt es zu bedenken: Beim Coachen haben wir es, anders als im Training, meist nicht mit vorgefertigten Designs zu tun. Die Coaches lassen sich in der Sitzung vielmehr auf ihr Gegenüber und dessen Themenstellung ein. Deshalb benötigen sie Methoden, die sie spontan und ohne große Vorbereitung sicher nutzen können.

Nachfolgend stelle ich Ihnen einige kostenfreie sowie schnell und leicht einsetzbare Tools vor. Zudem gebe ich Ihnen Tipps für eine interaktive Gestaltung von Online-Coachings, mit denen Sie situations- und teilnehmerabhängig sehr flexibel reagieren können.

Kostenfreie Tools reichen meist aus!

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Online-Coaching-Tools und viele von ihnen sind kostenfrei. Sie genügen, wie ich aus Erfahrung weiß, oft für die praktische Arbeit von Coaches und Führungskräften, die zuweilen als Coaches fungieren.

Nachfolgend vier Tipps für die interaktive Gestaltung Ihrer Sitzungen:



1. Arbeite mit digitalen Bildkarten!

Bilder erregen unsere Aufmerksamkeit und wecken Emotionen. Sie ermöglichen Zugänge zu inneren, unbewussten Prozessen und zu Gefühlen, für die uns oft die Worte fehlen, und unterstützen unsere Kreativität. Sie laden zum Gespräch ein und fördern die Kommunikation. Deshalb sind Bildkarten aus den Präsenz-Coachings nicht mehr wegzudenken.

Bilder und Bildkarten lassen sich auch beim Online-Coachen gut nutzen. Deshalb biete ich auf der Webseite www.s-piv.at kostenfrei zwei Varianten von Bildern an: Foto- und Impulskarten.

- *Fotokarten-Set*: Es umfasst 30 wirkungsstarke Fotos, die gezielt eingesetzt werden können, um zum Beispiel Reflexionsprozesse bei den Coachees anzustoßen.
- *Impulskarten-Set*: Es umfasst 25 Illustrationen, die mit Kurztönen wie „Nicht mit mir!“, „Alles wird gut“, „Schade“ versehen sind. Mit ihnen können die Coachees zum Beispiel Sachverhalte kommentieren und bewerten.

Solche Bildkarten kann sich jeder Coach – abhängig von seiner Spezialisierung (z. B. als Paar-, Karriere-, Vertriebs-, Führungscache) – auch selbst erstellen und diese dann unter anderem zum Einstieg in ein Thema, als Stimmungsbarometer, als

„Heiliger Sankt Florian, verschon’ mein Haus, zünd’ andre an!“ Wie Mediation und Energiewende zusammenhängen

Akzeptanz für die Energiewende als klimarettende Maßnahme ist nicht gleichzusetzen mit der Akzeptanz des geplanten Windrades vor dem eigenen Haus. Akzeptanz ist dabei kein Zustand, sondern das Ergebnis eines Dialogprozesses, der die Einbeziehung aller Betroffenen erfordert. Die Gestaltung des Prozesses durch mediative Methoden sollte keine Ausnahme sein.

Sophia Kiefl und Gernot Barth

Längst ist „Energiewende“ ein etablierter und selbsterklärender Begriff in Deutschland. Dass sich das Energiesystem in Deutschland ändern muss und wird, ist weitestgehend akzeptiert. Wenn jedoch konkrete Planungs- und Bauvorhaben im Rahmen der Energiewende zur Sprache kommen und Betroffenheiten deutlich werden, ist diese Akzeptanz nicht mehr gesichert. Hierzulande ist dieses Phänomen bekannt als Sankt-Florians-Prinzip, benannt nach dem Schutzheiligen für Feuer und Brände („Heiliger Sankt Florian, verschon’ mein Haus, zünd’ andre an“; Dudenredaktion o. J.). International ist es besonders in Bezug auf die Energiewende bekannt geworden als NIMBY (Not In My Backyard)-Prinzip. Maßnahmen für den Klimaschutz ja, aber bitte nur, wenn sie mich nicht betreffen.

Die große Herausforderung der Energiewende ist daher, neben den nötigen Innovationen und technischen Lösungen die gesellschaftliche Akzeptanz zu stärken. Nicht nur auf einer abs-

trakten Ebene, sondern vor allem in Bezug auf ganz konkrete Planungs- und Bauvorhaben.

Akzeptanz ist ein wechselseitiger Prozess

Akzeptanz kann gesehen werden als die „Chance, für bestimmte Meinungen, Maßnahmen, Vorschläge und Entscheidungen bei einer identifizierbaren Personengruppe ausdrückliche oder stillschweigende Zustimmung zu finden und unter angebbaren Bedingungen aussichtsreich auf deren Einverständnis rechnen zu können“ (Lucke 1995: 104). Sie ist damit nicht als Zustand zu begreifen, sondern immer als eine Interaktion von Akzeptanzsubjekt, Akzeptanzobjekt und Akzeptanzkontext. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Akzeptanzobjekt, zum Beispiel die geplante Stromtrasse oder der geplante Windpark, durch das Akzeptanzsubjekt, wie etwa betroffene Bürger oder Gemeinderäte, gebilligt wird, hängt nicht nur von der Beschaffenheit des Akzeptanzobjekts ab. Akzeptanz ist keine Eigenschaft des Akzeptanzobjekts, sondern das Ergebnis eines wechselseitigen Prozesses (Barth 2015).

Der Prozesscharakter verdeutlicht auch, dass Akzeptanz etwas Dynamisches ist. Sobald sich das Subjekt, das Objekt oder der Kontext verändern, verändert sich auch die Akzeptanz. Akzeptanz kann daher nur als etwas betrachtet werden, das es kontinuierlich auszuhandeln gilt. Beispielsweise kann, wie eingangs beschrieben, das gesellschaftliche Ziel der Energiewende als Akzeptanzobjekt nicht zwingend gleichgesetzt werden mit dem Akzeptanzobjekt eines konkre-



Abb. 1: Informationsforum zu einem Projektvorhaben im Stromnetzausbau mit Bürgerbeteiligung; Februar 2022, Werda/Sachsen (Quelle: IKOME | Steinbeis Mediation, Sophia Kiefl).

Wenn zwei sich streiten, freut sich ... niemand

Wir alle kennen sie aus unseren persönlichen Beziehungen: nervenaufreibende Auseinandersetzungen und Streitigkeiten mit unserem Partner, die viel Kraft kosten und die Harmonie beeinträchtigen. Bereits an einer Kleinigkeit können sie sich entzünden: ein vergessener Termin, ein nicht weggeräumter Teller oder ein bestimmter Blick. Und schon beginnt der Disput. Ein Wort folgt dem anderen und die Erregung schaukelt sich hoch.

Wieland Stolzenburg

Warum streiten wir? Bei vielen Konflikten geht es weniger um die Sache als vielmehr um etwas völlig anderes. Häufig geht es darum, dass wir uns nicht verstanden, ernst genommen oder akzeptiert fühlen. Oder um ein altes Thema aus der Vergangenheit, das nicht geklärt wurde: entweder eine Verletzung aus unserer Kindheit, welche der Partner berührt, oder eine nicht gelöste Situation aus der Beziehung, die noch immer dem einen oder beiden Kummer bereitet.

Paare sollten streiten dürfen

Paare sollen streiten. Ja! Wir alle sind individuell und daher ist es verständlich, dass Reibungen und Konflikte entstehen. Paare sollten sich gegenseitig auch Beziehungsarbeit zumuten dürfen und Emotionen zeigen. In meinen Augen geht es nicht zwingend darum, in jeder Sekunde in Harmonie zu schwelgen. Die Frage ist stattdessen, wie Paare mit den unterschiedlichen Meinungen und Bedürfnissen umgehen und wie nachhaltig und wertschätzend Konflikte gelöst werden. Nicht der Auslöser des Streites bleibt hängen und vergiftet die Paarbeziehung. Es sind die falschen Worte, Verletzungen, Verallgemeinerungen, Gemeinheiten und Abwehrhaltungen. Oder auch Vorwürfe, Geringschätzung, Besserwisserei oder Selbstbezogenheit.

In vielen Fällen sind Konflikte eine ungeschickte, aber zielführende Möglichkeit, mit dem Partner in Kontakt zu kommen oder zu bleiben. Unbewusst werden diese – von manchen Menschen – immer wieder initiiert oder aufrechterhalten, um den Partner zu spüren. Häufig auch, um sich selbst zu spüren – im Streit sind wir lebendig. Solange der Partner mit uns streitet, steht er in Kontakt mit uns. Zuweilen kann dieses „Interesse“ an uns besser sein als ein vollständig abwesender Partner. Auch wenn das immer wieder vorkommt, gibt es natürlich smartere

Wege, um in Kontakt mit dem Partner oder der eigenen Lebendigkeit zu kommen.

Wer andere kritisiert, ist mit sich selbst unzufrieden

Bei Auseinandersetzungen gilt als Grundregel: „*Wer andere kritisiert, sagt dadurch vor allem, dass er mit sich selbst nicht im Reinen ist.*“ Wäre derjenige in diesem Moment mit sich im Reinen, könnte er uns anders begegnen und müsste uns beispielsweise nicht kritisieren oder zu einem emotionalen Eisklotz werden. Die eigene Unzufriedenheit sucht sich fast immer den Weg nach außen und daher bekommt die Umgebung diesen Frust mit – oder sogar ab. Die Aussage des Zitats gilt natürlich nicht, wenn wir konstruktive Kritik aussprechen, respektvoll eigene Grenzen setzen oder unsere Bedürfnisse ausdrücken. Doch die Mehrheit der Kritik ist wertend und stellt einen selbst über den anderen: „*Ich bin gut, und du nicht.*“

Wenn es zwischen den Partnern emotional wird, stehen sich meist nicht zwei erwachsene Menschen gegenüber, sondern



Der Charme des Humors

Es scheint manchmal, als würden wir in Zeiten leben, die keinen Raum mehr für Zwischentöne lassen. Dann heißt es nur noch „entweder ... oder ...“, Gut versus Böse, Schwarz oder Weiß, „Wir“ gegen „Die“. Und doch gibt es etwas, das über alle Zeiten und Gesellschaftsformationen hinweg besteht: Die Menschen sind gesellschaftliche Wesen. Sie brauchen einander. Der primäre Ort, an dem dies erlernt, gelebt und geschützt wird, ist die Familie. Ein wichtiges Element des familialen Miteinanders ist Humor in allen seinen Tönungen.

Kurt Starke

In meinen empirischen Untersuchungen habe ich immer wieder festgestellt, dass Humor mannigfaltige Bezüge zu Liebe, Familie, Partnerschaft und sogar Sexualität hat (Starke 2020). Humor bildet den Charakter und belebt oder beruhigt das Herz, die Seele und den Verstand. In vielen Familien gehört ein leichter Humor zum Grundton in der alltäglichen Kommunikation. In dramatischen Situationen bleibt Humor manchmal der einzige Retter – vor allem wenn sich unüberwindliche Gräben zwischen einzelnen Familienmitgliedern auftun. Der große deutsche Maler Anselm Feuerbach (1829–1880) sagte für solche Momente: „Der Humor trägt die Seele über Abgründe hinweg.“ (1924: 19) Aber auch bei kleineren Ungeschicklichkeiten, tatsächlichen oder gefühlten Verletzungen, Unachtsamkeiten und Liederlichkeiten kann Humor ein gescheiter Vermittler sein.

Beispielhaft mögen einige Problemsituationen (anonymisiert) geschildert werden, die ich beim Stöbern in meiner Post gefunden habe.

Familientreff mit Freunden

Eine Frau schreibt: *Mein Mann und ich haben uns mit meinen Kindern immer gern bei einer befreundeten Familie getroffen. Zunehmend sind diese einst gemütlichen Treffen düsterer geworden. Die einen reden nur über Weltpolitik, die anderen nur über Krankheiten und die dritten über Todesfälle. Spiel und Scherz sind vorbei.*

Meine Antwort: Sie werden durch nichts die Probleme und Sorgen aus der Welt schaffen, die Sie und ihre befreundete Familie bedrücken. Meist ist es richtig und wichtig, darüber ernsthaft zu reden, und immer ist es gut, einander in Rat und Tat beizustehen. Aber manchmal muss man einen ganz anderen Rahmen setzen. So könnte man konkret vereinbaren, gerade eben nicht über die großen Sorgen zu sprechen und einfach zusammen fröhlich zu sein, irgendwelchen Unsinn zu veranstalten, sich gegenseitig zu veralbern und Fragen in den Raum zu stellen, die völlig abseitig sind, zum Beispiel: Wie singt eigentlich ein Uhu? Ihre große Tochter oder der Familienvater der anderen



Das Forschungstelegramm



Wird das Ergebnis einer Verhandlung beeinflusst, wenn in deren Verlauf Verhandlungspartner ihren Unmut äußern? Sind von den besten Fachexperten auch die besten Ratschläge zu erwarten? Mit welcher Strategie gelangt man zu den genauesten Schätzungen? Und weshalb wird wissenschaftlichen Erkenntnissen so häufig misstraut? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Ärger zeigen in Verhandlungen

Verhandlungen sind ein sozialer Austauschprozess, bei dem Menschen versuchen, Vereinbarungen über ihr künftiges Handeln zu treffen. In diesem Prozess spielen Emotionen eine besondere Rolle. Einige Studien konnten bereits belegen, dass das Zeigen von Ärger und Empörung nach Erhalt eines Angebots zu höheren und schnelleren Zugeständnissen führen kann, aber auch eine Reihe von Nachteilen mit sich bringt.

Der an der australischen Queensland University forschungende Verhandlungsexperte Daisung Jang hat zusammen mit seinem US-amerikanischen Kollegen William Bottom nun eine Studie im *Journal of Behavioral Decision Making* veröffentlicht, die das Ausleben von strategischer Wut in Verhandlungssituationen systematisch untersuchte (Jang/Bottom 2022). Das Ergebnis ist keine gute Nachricht für die Empörten in der Verhandlung.

In einer interaktiven integrativen Zwei-Personen-Verhandlung beeinträchtigte zum Ausdruck gebrachte Wut im Allgemeinen das Vertrauen und schadete der Umsetzung von Vereinbarungen, was letztendlich den Wert der gesamten Verhandlung schmälerte. Des Weiteren erwies sich das Versenden von wütenden Botschaften als kostspielig, wenn beispielsweise Personen zu vergangenen Verhandlungen befragt wurden. Demnach korreliert die Wut negativ mit dem erlebten Erfolg. Es stellte sich auch heraus, dass Verhandlungsführer die Taktik von gespielter Wut durchgehend für unethisch halten, womit sie die weitgehende Überzeugung bezüglich mangelnder Wirksamkeit dieser Strategie widerspiegeln. Zusammenfassend sprechen die Implikationen aus den Studien für die Bedeutung emotionaler Stabilität und Disziplin als Grundlage für integrativen Verhandlungserfolg.

Tips from the Top

Es scheint eine Binsenweisheit zu sein, dass man sich, wenn man etwas lernen will, den Rat von Experten einholen sollte. Aus diesem Grund sind potenzielle Ratgeber und ihre Produkte allgegenwärtig; sie dominieren die Bestsellerlisten sowie



das Internet und sind omnipräsent in Funk und Fernsehen. Oft werden den Besten ihres Fachs hohe Gagen für Ratschläge gezahlt, weil es klar scheint, dass den richtigen Rat auch die Besten des Fachs erteilen können. Um diesen Glauben zu untermauern, signalisieren die Ratgeber ihre Kompetenz mit den Produkten ihres Könnens: Der Fitnesstrainer lässt die durchtrainierten Muskeln spielen, der Finanzberater protzt mit seinem teuren SUV – aber sind diese Experten auch wirklich die besten Ratgeber?

In einer groß angelegten Studie mit weit über achttausend Teilnehmern hat der Verhandlungspsychologe David Levari zusammen mit zwei Kollegen von der Harvard Business School ein Experiment durchgeführt, bei dem die Teilnehmer Tipps und Ratschläge zur Durchführung eines Spiels von vorherigen Spielern erhielten. Obwohl die Ratschläge von erfolgreichen Spielern nicht substanziiell besser waren, glaubten die Teilnehmer, dass dies der Fall sei. Die im Fachjournal *Psychological Science* veröffentlichte Studie zeigt, dass die besten Performer mehr statt bessere Ratschläge geben und dass die Ratsuchenden offenbar systematisch Quantität mit Qualität verwechseln (Levari/Gilbert/Wilson 2022). In Summe legt die Studie

Verhandeln als professionelles Handwerk

Emotionen kann man nicht wegargumentieren

Beim Verhandeln geht es stets um die Sache. Durch eine Verhandlungslösung soll ein Interessenskonflikt beigelegt werden. Dies darf jedoch nicht zu der Fehlannahme führen, dass die konfliktäre Sachfrage nur rein sachlich geklärt werden kann. Spielen Emotionen eine Rolle, dürfen diese nicht ignoriert oder rational wegargumentiert werden.

Denis Kittl und Andreas Winheller

Der Grund für Verhandlungen ist beinahe immer eine (mindestens scheinbare) Diskrepanz in den Sachzielen der verhandelnden Personen, die zu einem Interessengegensatz führt. Und damit geht es um ein Sachproblem – wenigstens sieht es am Anfang so aus. Allzu oft lauern jedoch massive Beziehungsstörungen unter der Oberfläche, die den Sachkonflikt unter Umständen sogar erst ausgelöst haben. Der eigentliche Konflikt wird dann zwar auf der Sachebene ausgetragen, allerdings handelt es sich dabei nur um einen Stellvertreterkrieg. Die eigentliche Konfliktursache wird nicht berührt. Doch selbst in Verhandlungen, in denen tatsächlich eine Sachfrage im Vordergrund steht, spielt immer auch die Beziehung der verhandelnden Personen eine wichtige Rolle.



Die Beziehungsebene in Verhandlungen

Es gibt keine rein sachlichen Verhandlungen. Verhandlungen finden immer auf zwei Ebenen statt: der Sach- und der Beziehungsebene. Dabei kann die Beziehungsebene durch positive Vorerfahrungen, Vertrauen, Respekt und vielleicht sogar Sympathie geprägt sein. Dies beeinflusst die Sachebene der Verhandlung und trägt zu einer positiven Sachlösung bei. Manchmal ist die Beziehung der verhandelnden Personen jedoch von mangelndem Vertrauen bestimmt. Enttäuschung, Wut oder gar Hass prägen einen oder beide Akteure. Dies wirkt sich unweigerlich auf die Möglichkeiten und die Akzeptanz einer guten Verhandlungslösung in der Sache aus. In einer solchen Ausgangslage ist dann zum Beispiel ein Joint Fact Finding kaum möglich (vgl. dazu Paulick/Winheller 2022).

Das Harvard-Prinzip nicht missverstehen

Bereits in ihrem 1981 erschienenen Buch *Getting to Yes (Das Harvard-Konzept, 1984)* wiesen die Autoren Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton auf die Bedeutung der Beziehungsebene hin und definierten folgenden Ratschlag als erstes Harvard-Prinzip: „Separate the people from the problem.“ – Zu Deutsch etwa: Behandeln Sie Menschen und ihre Interessen (die Sachfragen) getrennt

voneinander (Fisher/Ury/Patton 2018: 45 ff.). Häufig wird dieses Prinzip auch kurz und knackig mit „Trennen Sie Menschen und Sachfragen“ übersetzt. Dies kann zu einem gefährlichen Missverständnis führen. Nämlich zu dem, man könne diese beiden Ebenen tatsächlich konsequent voneinander trennen, sich daher auf die Sachebene konzentrieren und dort Lösungen erarbeiten. Doch wenn Menschen aufeinander wirklich wütend sind, ist rationales Verhandeln nicht möglich.

Kein gutes Sachergebnis bei negativer Beziehung

Wenn es eine Beziehungsstörung zwischen den verhandelnden Personen gibt, kann ein gutes Sachergebnis nicht erzielt werden. Vielleicht erreichen Sie durch geschickte Verhandlungsführung ein für alle Seiten akzeptables Ergebnis; dieses wird jedoch nie das volle Potenzial entfalten und niemals die Qualität und Nachhaltigkeit erreichen, die eine Verhandlungslösung bieten kann, die auch die Beziehung und die Ursachen der Beziehungsstörung einbezieht. Ignorieren Sie daher niemals die Beziehungsebene in Verhandlungen. Auch dann nicht, wenn andere versuchen, Sie einem Sachlichkeitspostulat

Mit einer Coaching-App zu innerem Frieden?

Welchen Beitrag digitale Angebote zur persönlichen Konfliktlösung leisten können

Innere und äußere Konflikte gehören zu unserem täglichen Leben. Damit sie ihr positives Potenzial entfalten können, gilt es, sie frühzeitig und nachhaltig aufzulösen. Je nach Schwere des Konflikts kann professionelle Hilfe seitens eines Mediators oder Coaches hilfreich sein. Mitunter ist eine Klärung aber auch in Eigenregie möglich – wenn man weiß, worauf es dabei ankommt und welche Tools wertvolle Unterstützung leisten können. Digitale Anwendungen erweitern hierfür den Spielraum.

Christoph Zill

Konflikte lösen – neue Anforderungen an ein altbekanntes Thema

Probleme und Konflikte sind so alt wie die Menschheit, allerdings haben sie sich im Laufe der Zeit deutlich verändert. Durch gesellschaftliche und technische Entwicklungen, Trends, aber vor allem durch Krisen haben sich die Problem- und Konfliktlagen nicht nur in ihrer Qualität verändert, sondern auch in ihrer Beschaffenheit. Die neue Qualität wird heute sichtbar an einer zunehmend abwertenden und polarisierenden Kommunikation in unserer Gesellschaft, aber auch an der deutlich gestiegenen Zahl psychischer Erkrankungen. Die gesellschaftlichen und technologischen Umwälzungen bringen neue Formen von Konflikten mit sich. Eine Flut an Wissen, Informationen, belastenden Nachrichten und Meinungen überrollt uns täglich. Hierdurch wird von jedem Einzelnen verlangt, Entscheidungen zu treffen, die wir ob der Fülle und Unschärfe der Themen so gar nicht treffen können. Wir verlieren die Ori-

entierung. Diese Komplexitätsexplosion, die es so noch nie gab, führt bei vielen zu einer systemischen Überforderung. Und wo Überforderung ist, lauert Konfliktpotenzial.

Kommen dann auf der Mikroebene noch private oder berufliche Konflikte hinzu, droht das Fass überzulaufen. Insofern braucht es neue Lösungsansätze, die die nachfolgenden Prinzipien berücksichtigen.

Mehr Eigenverantwortung und Selbstführung

Der Ruf nach mehr Eigenverantwortung ist populär geworden. Sei es bei der Rente, der Gesundheitsvorsorge oder bei Influencern mit ihrem Drang zur permanenten Selbstoptimierung. Auch ein höheres Maß an Selbstfürsorge und Eigenverantwortung im Umgang mit Konflikten ist heute wichtiger denn je. Eigenverantwortung im Kontext von Konflikten meint also die Realisierung der Tatsache, dass Konflikte sich immer im Wechselspiel innerer und äußerer Auseinandersetzungen anbahnen und wechselseitig verstärken. Hieraus ergibt sich ein Hebel, die subjektiven Aspekte eines Konflikts autonom und eigenverantwortlich zu bearbeiten und dadurch mehr Klarheit und Selbstfürsorge zu entwickeln.

Größere Verarbeitungstiefe

Es reicht heute nicht mehr, Konflikte ausschließlich an der Oberfläche zu moderieren. Zu oft begegnen uns die gleichen Konflikte in einem anderen Gewand wieder – und zwar aufgrund einer unzureichenden Verarbeitungstiefe. Mehr denn je braucht es Ansätze, die geeignet sind, einen Konflikt in seiner Tiefenstruktur (Emotionen, Ambivalenzen, multiple Erlebensebenen) zu verstehen. Auf diese Weise können wir im besten Fall den Konflikt transformieren oder ihm zumindest die Schärfe nehmen, sodass wir uns dadurch ein Stück weit von ihm befreien. Das wiederum setzt ein ausreichendes Maß an Beratungsabstrenzung voraus – eine Zeit, die frei ist von Grübeleien,



Teamkonflikte systematisch bewältigen

So verwandeln Führungskräfte Meinungsvielfalt in produktive Lösungen

Konflikte im Job sind belastend. Viele empfinden bei Spannungen innerhalb des Teams Stress, Ärger und Frust. Meinungsverschiedenheiten sind jedoch mehr als ein Match mit Gewinnern und Verlierern. Damit Diskurse nicht ausufern, müssen Manager die richtigen Leitplanken setzen. Schritt für Schritt können sie Mitarbeiter dabei unterstützen, Kontroversen sachlich zu erfassen und emotional zu lösen. So lassen sich Störfaktoren beseitigen, bevor Streits eskalieren.

Uwe Göthert

Immer schön sachlich bleiben – dieser Rat ist gar nicht so leicht zu befolgen, sobald heterogene Teams sich Kopierer, Kaffeeküche oder virtuelle Boards teilen müssen. Schnell kochen die Emotionen hoch, wenn unterschiedliche Charaktere an einem Strang ziehen sollen. Nicht ohne Grund ist die Fähigkeit, mit anderen auszukommen und Konflikte produktiv zu lösen, ein absoluter Soft Skill im zwischenmenschlichen Bereich. Viele empfinden es als große persönliche Herausforderung, in hitzigen Situationen einen kühlen Kopf zu bewahren. Obwohl Diskurse ein natürlicher Bestandteil des Arbeitsalltags sind, weiß die Mehrheit nicht, wie sie damit umgehen soll.

Dabei bedeuten gegensätzliche Ansichten ja per se nichts Schlechtes. Konflikte sind lediglich das Ergebnis vielfältiger Standpunkte. Sie stoßen Veränderungen an. Verschiedene Meinungen eröffnen neue Blickwinkel und Möglichkeiten. Weitsichtige Organisationen bewerten Kontroversen daher als förderlich und versuchen, ihre positiven Aspekte zu nutzen.

Wer den glühenden Austausch von Ideen als Chance

betrachtet, kann viel gewinnen. Die Vorteile genießen können Unternehmen aber nur, wenn es der Führungsebene gelingt, hitzige Diskurse systematisch in produktive Bahnen zu lenken.

Starkes Team oder frustrierte Solisten?

Besonders wenn ein ganzes Team im Clinch liegt, kann es gefährlich werden. Ein Streit zwischen Einzelpersonen lässt sich in der Regel zügig lösen. Kluge Selbstführung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Betroffene die Lage unter sich klären

Schon gewusst?

Mehrere Meinungen, mehr Einigkeit – Warum Meinungs- vielfalt die Konformität in Gruppen positiv beeinflusst

Dass Menschen dazu neigen, sich beim Gefühl von Unsicherheit der vorherrschenden Meinung anzuschließen, wurde in zahlreichen Studien bewiesen. Doch was ist, wenn es innerhalb einer Gruppe keine klar erkennbare Mehrheitsmeinung gibt, die Meinungs-
vielfalt – wissenschaftlich als Varianz bezeichnet – also besonders hoch ist? Eine Gruppe von Wissenschaftlern aus Deutschland, Argentinien und Großbritannien nahm sich genau dieser Frage an und ließ Versuchsteilnehmer im Rahmen eines Experiments die Preise von Gemälden einschätzen. Dabei zeigte sich, dass die Menschen eher bereit waren, ihre individuelle Ansicht zu überdenken und an eine neue Meinung aus der Gruppe anzupassen, wenn die Varianz besonders groß war. Nach Angaben der Forscher führt ein breites Spektrum an Meinungen zu der Erkenntnis, dass die eigene Annahme auf unsicheren oder unvollständigen Fakten basieren könnte. Dies ebnet den Weg zu einem neuen Konsens. Mehr Meinungs-
vielfalt bedeutet deshalb zugleich mehr Konformismus – eine Erkenntnis, die auch Führungskräfte gezielt nutzen können.

Quelle: Navajas, Joaquin et al. (2022): Diversity of Opinions Promotes Herding in Uncertain Crowds. Royal Society Open Science 9 (6), Artikel-ID: 191497. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsos.191497>.



Rechtslage in Österreich

Grauzone Online-Mediation

Im Zuge fortschreitender Digitalisierung und pandemiebedingter Auswirkungen bieten etliche Mediatoren Online-Mediationen an. Dieser Beitrag verfolgt das Ziel, den eingetragenen Mediatoren Rechtssicherheit über die Zulässigkeit von Online-Mediationen in Österreich zu geben. Die zentrale Frage dabei lautet: Verstößt die Durchführung von Online-Mediationen damit gegen das Unmittelbarkeitserfordernis im Zivilrechts-Mediations-Gesetz? Sophie Theresa Hilgarth sagt Nein – und begründet dies anhand juristischer Auslegungsmethoden.

Sophie Theresa Hilgarth

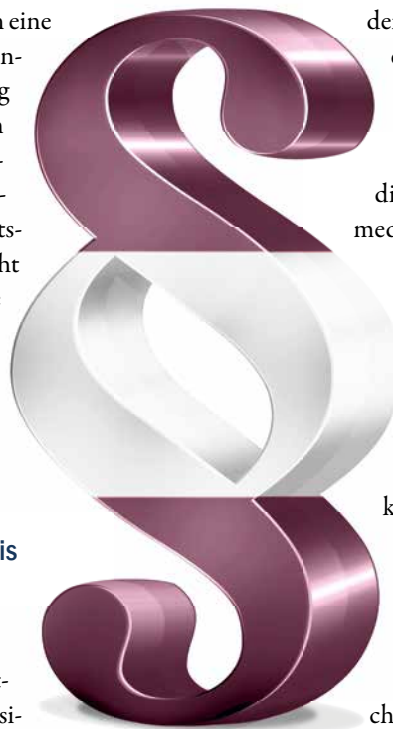
Online-Mediationen via Zoom, Microsoft Teams und Co. sind im Zeitalter von Corona keine Seltenheit mehr.

Konkret bezeichnet die Online-Mediation eine synchrone Mediation, bei der Videokonferenz als Hilfsmittel zur Überwindung des räumlichen Abstands zwischen den Beteiligten eingesetzt wird (Gläßer/Sinemillioglu/Wendenburg 2020: 80). Ausgehend vom österreichischen Zivilrechts-Mediations-Gesetz (ZivMediatG) herrscht jedoch Unklarheit über die gesetzliche Zulässigkeit von Online-Mediationen. Grund dafür ist die Pflicht des Mediators nach § 16 Abs. 2 ZivMediatG, die Mediation persönlich und unmittelbar durchzuführen:

Zulässig oder nicht? – Zu diesem Ergebnis kommen die juristischen Auslegungsmethoden

Zur Debatte steht die Frage, ob das Unmittelbarkeitserfordernis zwingend die physische Präsenz des Mediators verlangt oder ob auch die Durchführung von Online-Mediationen das Unmittelbarkeitserfordernis im ZivMediatG erfüllt. Dies ist von grundlegender Bedeutung, da das Zuwiderhandeln gegen die in § 16 ZivMediatG geregelten Pflichten des Mediators eine Verwaltungsübertretung darstellt. Diese ist laut § 32 ZivMediatG mit einer Geldstrafe von bis zu 3.500 Euro zu ahnden, sofern die

Tat nicht eine (gerichtlich) strafbare Handlung verkörpert. Um zu klären, ob das Unmittelbarkeitserfordernis mit der Durchführung von Online-Mediationen vereinbar ist, werden die juristischen Auslegungsmethoden herangezogen. Die Begriffe „Mediator“ und „eingetragener Mediator“ werden in diesem Kontext synonym verwendet, da sich dieser Beitrag ausschließlich mit der Zivilrechts-mediation nach dem ZivMediatG befasst.



Grammatikalische Auslegung

Die grammatikalische Auslegung des Begriffs „unmittelbar“ lässt offen, ob eine rein zeitliche, eine (kombiniert) räumliche und zeitliche Unmittelbarkeit oder eine körperliche Anwesenheit erforderlich ist. Der äußerste mögliche Wortlaut von „unmittelbar“ stellt die rein zeitliche Komponente dar, welche bei einer Videokonferenz als synchrone Kommunikationsform gegeben ist. Wird angenommen, dass die Videokonferenz den räumlichen Abstand durch gegenseitige Wahrnehmung und Interaktion erfolgreich überwindet, ist die Videokonferenz auch räumlich als unmittelbar zu klassifizieren. Bei einem engen Begriffsverständnis schließt die Unmittelbarkeit den Einsatz von technisch vermittelnden Kommunikationsmitteln aus, weil – anders als bei gleichzeitiger körperlicher Anwesenheit der Kommunikationspartner an einem Ort – die Übertragung mittels eines technischen Mediums erfolgt.

Historisch-teleologische Auslegung

Die historisch-teleologische Auslegung zeigt, dass die unmittelbare Durchführung den Vertrauensaufbau zwischen Mediator und Medianden schützen soll. In den Erläuterungen zur Regierungsvorlage wird die Formulierung „persönlich und unmittelbar“ mit der unbedingt benötigten Vertrauensbasis zwischen

§ 16 Abs. 2 ZivMediatG

Er [Mediator] hat die Parteien über das Wesen und die Rechtsfolgen der Mediation in Zivilrechtssachen aufzuklären und diese nach bestem Wissen und Gewissen, persönlich, unmittelbar und gegenüber den Parteien neutral durchzuführen.

Erlaubt oder verboten – wann man eine Mediation nicht übernehmen darf

Unsicherheiten darüber, wann eine Mediation erlaubt ist und wann verboten, bestehen nach wie vor in erheblichem Maß. Das Mediationsgesetz definiert genaue und abgestufte Tätigkeitsbeschränkungen. So schließen bestimmte vorangegangene Tätigkeiten die Übernahme einer Mediation komplett aus. In anderen Fällen darf die Mediation nur übernommen werden, wenn die betroffenen Parteien nach umfassender Information damit einverstanden sind. Zudem müssen alle Umstände offengelegt werden, die die eigene Unabhängigkeit und Neutralität des Mediators beeinträchtigen könnten.

Thomas Lapp

Die Frage, ob ein Mediationsverfahren unter bestimmten Bedingungen zur außergerichtlichen Konfliktbearbeitung ausgeschlossen sein kann – und in welchen Fällen dies gegebenenfalls zutrifft –, stellt sich in der Praxis immer wieder. Nachfolgend soll dieses Dunkelfeld erhellt werden.

Wann ist eine Mediation verboten?

Das strengste Verbot, eine Mediation durchzuführen, ist in § 3 Abs. 2 MediationsG geregelt. Danach darf man nicht in einer Mediation aktiv werden, wenn man vor der Mediation in derselben Sache für eine der Parteien tätig gewesen ist. Abgerundet wird diese Regelung in Satz 2 durch das Verbot, während oder nach einer Mediation für eine Partei in derselben Sache tätig zu werden. Dieses Tätigkeitsverbot ist der Regelung in § 43a Abs. 4 Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) nachempfunden, die die Vertretung widerstreitender Interessen verbietet. Die Berufsordnung knüpft daran an und konkretisiert die Regelung in § 3 Abs. 1 BORA. In § 356 StGB wird der anwaltliche Parteiverrat sogar unter Strafe gestellt. Das Tätigkeitsverbot in § 3 Abs. 2 MediationsG gilt für jeden, der eine Mediation übernehmen will und früher in anderer Funktion (Interessenvertretung, Beratung, Betreuung, Anwaltstätigkeit oder sonstige Dienstleistungen) für eine Partei tätig war. Ähnlich wie bei den anwaltlichen Tätigkeitsverboten ist der Begriff des „Tätigwerdens“ sehr weit zu fassen. Das Tätigkeitsverbot greift nicht erst dann ein, wenn eine Partei nach außen vertreten oder beraten wurde. Vielmehr genügt jede rechtliche oder tatsächliche Tätigkeit. Das Verbot gilt unabhängig vom Herkunftsberuf des Mediators.

Gemeinsamer Auftrag

Verboten ist die Mediation dann, wenn zuvor für „eine Partei“ Tätigkeiten entfaltet wurden. Frühere Tätigkeiten, die im gemeinsamen Auftrag aller Parteien der geplanten Mediation erfolgten, führen damit nicht zum Tätigkeitsverbot. Dies betrifft insbesondere frühere Mediationen mit den gleichen Beteiligten,

aber auch notarielle oder anwaltliche Tätigkeiten wie etwa das Entwerfen von Eheverträgen, Gesellschaftsverträgen etc.

Dieselbe Sache

Nur eine Tätigkeit in „derselben Sache“ schließt eine spätere Mediation aus. Diese Tätigkeit für eine Partei muss sich auf den gleichen Lebenssachverhalt beziehen. Bei unvoreingenommener Betrachtungsweise muss der Gegenstand der Mediation mit der früheren oder späteren Tätigkeit zusammengehören. Dabei genügt es auch, dass die Themen der Mediation teilweise Gegenstand der früheren Tätigkeiten gewesen sind.

Wann ist eine Mediation erlaubt?

Insbesondere im Rahmen der Anbahnung einer Mediation bestehen erhebliche Unsicherheiten darüber, was noch erlaubt ist und was gegebenenfalls zum Tätigkeitsverbot führen kann. In vielen Fällen sind sich Menschen noch nicht sicher, in welcher Weise der Konflikt bearbeitet werden soll. Ein Gespräch darüber, inwieweit eine Mediation zur Bearbeitung des Konflikts geeignet ist, wie eine Mediation ablaufen würde, welche Vor- und Nachteile und welche Kosten damit verbunden sein werden etc., dient der Anbahnung einer Mediation und ist damit auch Teil davon. Dies gilt auch dann, wenn ein solches Gespräch zunächst nur mit einer der Parteien der späteren Mediation geführt wird. Auch eine Darstellung der Unterschiede einer Mediation zu weiteren Tätigkeiten im Wege der Konfliktbearbeitung lässt noch kein Tätigkeitsverbot entstehen.

Sobald im Vorgespräch die Entscheidung gefallen ist, welche Form der Tätigkeit (abhängig vom Herkunftsberuf und sonstigen Qualifikationen) ausgeübt werden soll, verbietet § 3 Abs. 2 MediationsG den Wechsel von einer geplanten Mediation zu einer anderen Tätigkeit oder umgekehrt von einer geplanten anderen Tätigkeit zur Mediation. Möglicherweise ergeben sich aus den für die anderen potenziellen Tätigkeiten gelten-

Marketing für Berater

Selbstständig als Berater

Die Konkurrenz im Beratungsmarkt ist groß – und sie nimmt kontinuierlich zu. Die Nachfrage steigt zwar ebenfalls stetig, doch die Kundschaft weiß inzwischen genau, was sie will. Deshalb sollten Berufstätige, die sich als Berater selbstständig machen möchten, diesen Schritt sorgfältig planen. Sonst ist ein Scheitern ihrer Existenz als Unternehmer vorprogrammiert. Worauf es dabei besonders zu achten gilt, zeigt dieser Beitrag.

Bernhard Kuntz

„Ich mache mich als Berater selbstständig.“ Diesen Entschluss fassen zahlreiche Arbeitnehmer, die beruflich an einem Scheideweg stehen – aus den unterschiedlichsten Motiven. Entsprechend viele Frauen und Männer bieten heute anderen Personen und Unternehmen ihre beratenden Dienste an – zum Beispiel als Management-, Vertriebs- oder IT-Berater. Oder als Karriere-, Finanz- oder Paarberater. Hinzu kommen die Angehörigen der klassischen Beratungsberufe wie Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Deshalb stellt sich zunehmend die Frage: Wer soll all diese Beratungsleistungen kaufen?

Die Konkurrenz im Beratermarkt wird weiter zunehmen

Und die Zahl der Berater wird weiterhin steigen. Denn viele Noch-nicht-Berater hegen die Illusion: Im Beratungsmarkt liegt das Geld auf der Straße; dort verdiene ich mir schnell und ohne viel Mühe eine goldene Nase. Hinzu kommt: Die Barrieren für den Einstieg in den Beraterberuf sind niedrig. Ein PC und ein Eckchen im heimischen Wohnzimmer scheinen zu genügen, und schon kann die „Berater-Karriere“ starten.

Die Schwierigkeiten beginnen meist erst nach dem Start der Selbstständigkeit. Denn dann stellt mancher „Jung-Berater“ erstaunt fest: „Ups, es gibt ja Tausende von Mitbewerbern, die ähnliche Leistungen anbieten wie ich.“ Und wenn ich Unternehmen anrufe, höre ich stets: „Kein Bedarf!“ Und Privatpersonen? Die legen meist erschreckt den Hörer auf, wenn ich ihnen meinen Preis nenne. – Entsprechend schnell sind viele Möchtegern-Berater wieder vom Markt verschwunden.

Zehn Tipps für Ihre Existenzgründung als Berater

Konzentrieren Sie sich daher von Beginn an darauf, was Sie – neben der erforderlichen fachlichen Kompetenz – für eine erfolgreiche Existenz als Berater brauchen:

1. Eine glasklare Spezialisierung

„Die habe ich“, sagen zum Beispiel viele Verkaufsberater. Doch Verkaufen ist nicht gleich Verkaufen. Würstchen in einer Metzgerei feilzubieten erfordert andere Fähigkeiten als das Vermark-

ten von Maschinenanlagen nach Fernost. Und beim Handel über Online-Shops sind teils andere Kompetenzen gefragt als bei stationären Läden. Also sollten Berater sich spezialisieren. Das gilt auch für Rechtsanwälte, Steuerberater und Architekten. Denn auch diese gibt es wie Sand am Meer.

2. Ein scharfes Profil

„Der passt zu mir/uns.“ Dieses Gefühl wollen Kunden bei „ihrem“ Berater haben. Deshalb sollten Berater auch persönlich Profil zeigen. Denn während manche Kunden hemdsärmelige Typen bevorzugen, suchen andere professorale Eierköpfe. Und während manche vom Berater primär „gestreichelt“ werden möchten, wünschen sich andere einen sprichwörtlichen Tritt in den Hintern.

3. Eine exakt definierte Zielgruppe

Viele Berater glauben: Wenn ich meine Zielgruppe beispielsweise mit der Formulierung „Führungskräfte in Unternehmen“ beschreibe, dann ist sie eindeutig definiert. Doch es gibt Klein- und Großunternehmen, Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen. Und die ticken teils völlig unterschiedlich. Und nicht nur der Vorstandsvorsitzende des VW-Konzerns ist eine Führungskraft, sondern auch der Vorarbeiter einer Putztruppe. Also sollte die Zielgruppe schärfer definiert werden. Sonst ist eine gezielte Kundenansprache nicht möglich.

4. Ein Beuteschema

Eine Katze weiß: Es wäre vergebliche Liebesmüh, wollte sie Wildschweine jagen. Also fängt sie Mäuse. Ein solches Beuteschema, das konkret definiert, bei welchen Personen oder Organisationen sich ein Engagement lohnt, benötigen auch Berater. Sonst verpuffen ihre Marketingmaßnahmen wirkungslos.

5. Entwickelte „Produkte“

Viele Berater geraten ins Schwitzen, wenn ein potenzieller Kunde beim telefonischen Erstkontakt fragt: „Wir haben das Problem ... Wie könnten Sie uns dabei unterstützen, ...?“ Dann antworten viele: „Das kann ich Ihnen so nicht sagen. Hierfür müssten wir uns erst einmal treffen und analysieren ... Danach könnte ich Ihnen ein Angebot unterbreiten.“ Doch dazu haben

Die literarische Konfliktanalyse

Till Eulenspiegel oder Warum wir mit Bedacht kommunizieren sollten

Ein Weltbestseller des 16. Jahrhunderts war die Schwanksammlung über das Leben des Till Eulenspiegel. Sie gilt als eines der bedeutendsten literarischen Werke des mittelniederdeutschen Sprachraumes, wurde in mehrere europäische Sprachen übersetzt und vielfach in anderen literarischen Werken, Opern und Filmen aufgegriffen. Mehr als 90 Geschichten voller Humor und lustiger Streiche werden darin erzählt, aus denen man viel über das menschliche Wesen ablesen kann – und über die Stolpersteine im kommunikativen Miteinander.

Thomas Lapp

Schabernack oder Unsinn zu treiben, insbesondere Aussagen allzu wörtlich auszulegen, wird oft als Eulenspiegelei bezeichnet. Goethe schrieb über den Schwank- und Prosaroman: „Alle Hauptspäße des Buches beruhen darauf, dass alle Menschen figürlich sprechen und Eulenspiegel es eigentlich nimmt.“ (*Maximen und Reflexionen*, 1833). Eulenspiegel karikiert mit seinen Scherzen die spätmittelalterliche Gesellschaft, prangert selbstzufriedene Bürger, Adel und Klerus an. Die menschlichen Schwächen, Fehler und Eitelkeiten der Zeitgenossen werden von ihm gezielt aufs Korn genommen. Daneben kommt manchmal auch eher Bosheit in den Erzählungen zum Ausdruck. In jedem Fall aber ermöglichen die Narreteien Eulenspiegels einen unverstellten Blick auf die menschliche Natur. Sie zeigen auf, was es im Dialog zu beachten gilt.

Wenn Nachlässigkeit zu Missverständnissen führt

In der 11. Historie wird Eulenspiegel von einem reichen Kaufmann als Koch angestellt. Als der Kaufmann Gäste in sein Haus einladen will, kauft er Fleisch und einen Braten und weist Eulenspiegel, den er „Doll“ nennt, an: „Doll, setze den Braten morgens bald auf und lass ihn kühl und langsam braten, damit er nicht anbrennt. Das andere Fleisch setz' auch beizeiten dazu, damit es zum Imbiss gesotten ist.“ Weisungsgemäß beginnt Eulenspiegel am nächsten Tag mit der Zubereitung des Fleisches, außer dem Braten. Zum Verbleib des Bratens erklärt er dem Kaufmann auf Nachfrage: „Er liegt im Keller zwischen zwei Fässern. Ich wusste im ganzen Haus keinen kälteren Ort, um ihn kühl zu legen, wie Ihr sagtet.“ Am Abend hat der Kaufmann einen neuen Auftrag: „Doll, richte den Wagen her und schmiere ihn! Wir wollen morgen nach Goslar fahren.“ Wiederum nimmt Eulenspiegel den Kaufmann wörtlich: „Als alle schliefen, beschmierte er den Wagen innen und außen und am allermeisten da, wo man zu sitzen pflegt.“ In der 12. Historie verweist ihn der Kaufmann aus Verärgerung über diese Eulenspiegeleien des Hauses mit den Worten: „Kumpan, diese Nacht bleib noch hier, iss und trink dich voll, aber morgen räume mir das Haus! Ich will dich nicht länger haben. Du bist ein betrügerischer Schalk, wo du auch herkommst.“ Als Eulenspiegel alleine ist, räumt er das Haus komplett leer und stellt alle Gegenstände auf die Straße.

Dieser Kaufmann fiel somit gleich dreimal darauf herein, dass Eulenspiegel ihn exakt beim Wort nahm. Der Kaufmann hatte sich gegenüber Eulenspiegel unklar und mehrdeutig ausgedrückt. Mit leidlich



Nunchi – konfliktvermeidende Superpower aus Korea

Ungeachtet aller individuellen Unterschiede: Wie Menschen ihre Umwelt wahrnehmen, mit anderen kommunizieren und wie sie mit Konflikten umgehen ist auch eine Frage der kulturellen Prägung. In harmoniebetonten Gesellschaften, wie sie beispielsweise in Ostasien vorherrschen, werden Konflikte noch weitaus mehr gefürchtet als bei uns. Aus diesem Grund haben die Menschen etwa in Japan und Korea verfeinerte Wahrnehmungsfähigkeiten entwickelt, die uns westlich sozialisierte Menschen staunen lassen – und die uns auch als Beispiel dienen können, um zu einer konstruktiven Konfliktkultur zu gelangen.

Gundula Gwenn Hiller

In Japan gibt es den Ausdruck *kūki o yomu* – „die Luft lesen“. Er meint die Kunst, zwischen den Zeilen lesen zu können und situationsgerecht zu agieren. In Korea wird wiederum das Prinzip *nunchi*, „das richtige Augenmaß“, angewandt, das ich Ihnen gleich etwas näher vorstellen möchte.

Diese inneren Haltungen zu verstehen, ist für uns im Westen sozialisierte Menschen nicht leicht. Gerade wir Deutschen sind sehr „wortfixiert“, bei uns wird viel über die Sprache geregelt und ausgehandelt. Es wird direkt gefragt und ehrliche Antworten werden erwartet. Mit indirekten Antworten oder gar körpersprachlichen Signalen tun wir uns oft schwer, da wir nicht sonderlich darin geübt sind, nonverbale Kommunikation oder sonstige Zeichen im Raum zu dechiffrieren. In der Fachsprache der interkulturellen Forschung werden Kulturen, die wie wir Deutschen ziemlich direkt kommunizieren, auch als „Low-Context-Kulturen“ bezeichnet – wir pflegen einen Kommunikationsstil, der sehr explizit ist und sich auf das gesprochene oder geschriebene Wort fokussiert. Kontextmerkmale, also das Drumherum wie etwa Körpersprache, Symbole und Nichtgesagtes, werden eher sparsam eingesetzt, sie unterstreichen, aber ersetzen nicht die direkte, sprachliche Kommunikation.

Gute Kommunikation vermeidet Konflikte

Ganz anders in „High-Context-Kulturen“. Dort ist das, was gesagt wird, oft nur ein Teil der Botschaft. High-Context-Kultur bedeutet, dass ein Großteil der zwischenmenschlichen Kommunikation nicht mittels Sprache geschieht. Der Kontext, also das Umfeld beziehungsweise der Raum, der uns umgibt, und auch das Nichtgesagte haben unzählige Nuancen, die sich deuten lassen. Dazu gehören die Sitzordnung der Anwesenden, deren Körpersprache, ihre Gesichtsausdrücke, ihr Verhalten und sogar ihr Schweigen. Das, was nicht ausgesprochen wird, ist oft genauso wichtig wie das Gesagte, und wer nur auf Worte



achtet, erfährt leider nur die Hälfte. So kann die unterschiedliche Art zu kommunizieren zu Konflikten führen, ohne dass wir es mitbekommen, denn Konflikte werden in den harmonieorientierten Kulturen nicht ausgetragen wie bei uns. In jenen ist es sehr wichtig, dass das *kibun* gewahrt wird. Dabei handelt es sich um ein weiteres wichtiges koreanisches Konzept, das sich auf einen mentalen Zustand bezieht, der mit der allgemeinen Stimmung, einer guten Atmosphäre, Würde und dem Wahren des Gesichts zu tun hat. Auch für Teams ist deshalb *Kibun* sehr wichtig, denn gutes *Kibun* bedeutet gute Gruppendynamik und gemeinsame Gefühle.

In koreanischen Kontexten (insbesondere im beruflichen Umfeld) wird also in der Regel großer Wert auf die Aufrechterhaltung von *Kibun* und die Vermeidung von sozialen Reibungen und Konflikten gelegt. Um dies zu erreichen, ist *Nunchi* erforderlich!