

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

## Die Kraft der Kommunikation



Wie gelingende  
Kommunikation  
funktioniert

Was tun, wenn's  
richtig kracht?

Talent-Pooling –  
der Königsweg aus  
der Fachkräftekrise

# Hilft es, miteinander zu reden?

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

Alfred Hitchcock, den man wohl als Experten der Kommunikation ansehen kann, sagte einmal, dass ein Mann erst dann richtig verheiratet sei, wenn er jedes Wort verstehe, das seine Frau nicht gesagt habe. – Ein eindeutiges Plädoyer dafür, Kommunikation nicht auf gesprochene Worte zu verkürzen. Um noch einen weiteren Experten heranzuziehen: Charly Chaplin – er darf hier gern als Experte des Stummfilms gelten – meinte, dass Handlungen oft besser verstanden werden als Worte. Insofern kommt die Aufforderung, öfter mal miteinander zu reden, wohl an ihre Grenzen. Man könnte auch sagen, reden allein hilft nicht, um eine gute Kooperation zu gestalten. Damit will ich den Wert des Miteinanderredens nicht zu gering schätzen. Schließlich ist die differenzierte und differenzierende Sprache eine herausragende Eigenschaft der Spezies Mensch. Josef Breuer, einst Lehrer des Psychoanalytikers Sigmund Freud, nannte deshalb Gespräche in schwierigen Situationen eine „Redekur“.

In meinem Gespräch mit Larissa Zeichhardt – Geschäftsführerin der LAT Gruppe – haben wir zusammen darüber nachgedacht, wie man in einer „Doppelspitze“ (hier mit ihrer Schwester) ein Unternehmen führen kann. „Doppelspitzen“ haben oft einen schlechten Ruf. Sie münden in Konflikte, wenn man nicht „Hand in Hand“ arbeitet. Mitarbeiter auf allen Ebenen werden so schnell verunsichert. Andererseits setzen unterschiedliche Fähigkeiten und Erfahrungen und die entsprechende Aufteilung der Verantwortung auch Synergieeffekte frei und helfen dabei, kreatives Potenzial freizusetzen. Das Ideenspektrum wird erweitert, Diversität kann produktiv sein.

„Doppelspitzen“ sollten sich vielleicht, wie es beide Geschäftsführerinnen getan haben, von einer dritten Person begleiten lassen. Ein Blick von außen auf die Handlungen der Kooperierenden kann Eskalationen vorbeugen. Deshalb die Frage an alle hier Lesenden: Welche Erfahrungen haben Sie mit Doppelspitzen gemacht? Für das nächste Heft freuen wir uns auf Ihre Beiträge, gern auch als kurze erfahrungsgesättigte Stellungnahmen.

Ziel von Kommunikationsprozessen könnte es sein, den beziehungsweise die andere(n) zu verstehen, ohne dass das Gegenüber sich jeweils erklären muss. Differenzen sollten dabei akzeptiert werden. Das Streben nach Übereinstimmung ist oft ein Produktivitätskiller. Es kommt letztlich darauf an, wie wir mit unterschiedlichen Meinungen umgehen!

In diesem Sinne wünschen  
mein Team von IKOME | Steinbeis Mediation und ich  
Ihnen ein gutes Jahr 2024,

Ihr



*Konfliktmanagement und Mediation  
Leipzig / Stuttgart / Berlin / Essen  
[www.steinbeis-mediation.com](http://www.steinbeis-mediation.com)*

„Ziel von Kommunikationsprozessen könnte es sein, den bzw. die andere(n) zu verstehen, ohne dass das Gegenüber sich jeweils erklären muss.“



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



20

WIE GELINGENDE  
KOMMUNIKATION FUNKTIONIERT



24

WAS TUN, WENN'S RICHTIG KRACHT?

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Leipziger Impulsgespräch**  
„Nachhaltige Produktivität entsteht erst durch den Blick über den Tellerrand“  
Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth  
im Gespräch mit Larissa Zeichhardt
- 11 **Das Forschungstelegramm**
- 14 **Die Kolumne**  
**Ohne Beziehung keine Wirksamkeit in der Kommunikation**  
Jochen Waibel

## SCHWERPUNKT

- 16 **Schwerpunkt: Die Kraft der Kommunikation**
- 17 **Die wissenschaftliche Kolumne**  
**Die dunkle Seite der Macht**  
Klaus Harnack
- 20 **Wie gelingende Kommunikation funktioniert**  
Johanna Dreyer
- 24 **Was tun, wenn's richtig kracht?**  
**Konflikte effektiv und ohne Kollateralschäden beseitigen**  
Peter Brandl
- 28 **Die Luft lesen**  
**Was wir von anderen Kulturen über Kommunikation lernen können**  
Gundula Gwenn Hiller
- 32 **Die Macht der Sprache macht verantwortlich**  
Sosan Azad und Christine Susanne Raabe
- 35 **Verhandeln als professionelles Handwerk**  
**Argumente, gut gewürzt**  
Oliver Paulick und Andreas Winheller
- 38 **Virtuell verhandeln**  
**Wie Sie Online-Verhandlungen optimal führen**  
Jutta Partner

## METHODIK

- 44 **Mediation nur als „Helden-Notausgang“ bei toxischen Beziehungen?**  
Karsten Engler und Rainer Wawrzik



48

## TALENT-POOLING – DER KÖNIGSWEG AUS DER FACHKRÄFTEKRISE

### WIRTSCHAFT

- 48 Talent-Pooling – der Königsweg aus der Fachkräftekrise  
Nilgün Aygen
- 52 Wissensmanagement: Wie wir erworbenes Wissen und Erfahrungen bewahren  
Georg Kraus

### RECHT

- 56 Fortbildung für zertifizierte Mediatoren  
Thomas Lapp

### ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 60 „Mitarbeiter dringend gesucht!“, Wie Sie angemessen auf den Paradigmenwechsel im Arbeitsmarkt reagieren  
Klaus Doll und Nikola Doll
- 64 Marketing für Berater  
ChatGPT macht (nicht nur) Berater denkfaul!  
Über die Tücken künstlicher Intelligenz  
Bernhard Kuntz

### KULTUR

- 67 Die literarische Konfliktanalyse: Auf der Rennbahn kann man sich streiten und auch wieder vertragen  
Thomas Lapp

### FAMILIE

- 70 Die Wiederkehr der Liebe  
Kurt Starke

### MEDIATION INTERKULTURELL

- 74 In fremden Kulturen unterwegs: Litauen  
Michael Gorges

### GUT INFORMIERT

- 78 Querbeet | Was gibt es Neues?
- 79 Veranstaltungskalender
- 80 Rezension: „Der tut nix, der will nur spielen.“  
Stephan Buchhester

### AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 81 AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)  
WhatsApp, Social Media & Co. – Fördert digitale Kommunikation Missverständnisse?  
Johanna Jochum und Stephan Schmidt-Jochum

### SERVICE

- 82 Impressum | Ausblick



70

## DIE WIEDERKEHR DER LIEBE

Bildquelle: stock.adobe.com/larrui  
Bildquelle: stock.adobe.com/ivaniko80

## Leipziger Impulsgespräch

# „Nachhaltige Produktivität entsteht erst durch den Blick über den Tellerrand“

Ein Elternteil stirbt – und plötzlich sind die Kinder gefordert, das Familienunternehmen weiterzuführen. Genau vor dieser Herausforderung stand die studierte Elektroingenieurin Larissa Zeichhardt im Jahr 2015. Zusammen mit ihrer Schwester Arabelle Laternser übernahm sie nach dem Tod des Vaters Heinz Laternser die im Jahr 1969 gegründete LAT Gruppe. Das in Berlin ansässige Unternehmen bietet Produkte und Dienstleistungen für die Verkehrswirtschaft. Gemeinsam mit Herausgeber Gernot Barth sprach Larissa Zeichhardt über die Übergabeproblematik in Familienunternehmen, Frauen in Führungspositionen und die Bedeutung von Kommunikation und Zuversicht.

### Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Larissa Zeichhardt

Das Fortführen des Familienunternehmens habe ich als Teil meiner persönlichen Verantwortung angesehen.

*Gernot Barth: Frau Zeichhardt, Sie sind von einem Tag auf den anderen aus dem Konzern, in dem Sie tätig waren, ausgestiegen und haben mit Ihrer Schwester die Führung der LAT Gruppe übernommen. Eine solche Entscheidung braucht viel Flexibilität und Mut. Wie ging es Ihnen dabei? Hatten Sie Bauchschmerzen?*

Larissa Zeichhardt: Ehrlich gesagt hatte ich in diesem Moment kaum Bedenken – und das, obwohl uns sogar davon abgeraten

wurde, das Erbe überhaupt anzutreten. Trotz der wirtschaftlich schwierigen Lage habe ich vor allem die Notwendigkeit gesehen, das Lebenswerk meines Vaters fortzuführen. Die Menschen, die bei LAT arbeiten, kannte ich von klein auf. Das hat ein starkes Verantwortungsgefühl in mir hervorgerufen. Meine Schwester und ich haben die Übernahme dann sehr schnell und doch transparent und detailliert geplant.

*Die Unternehmensnachfolge war von einem guten Familienzusammenhalt geprägt. Das ist keine Selbstverständlichkeit. Oft haben Nachfolger kein Interesse, das Familienunternehmen fortzuführen. Muss man für so einen Job geschaffen sein?*



Abb. 1: Arabelle Laternser und Larissa Zeichhardt führen seit 2015 gemeinsam das Familienunternehmen LAT. Die beiden Schwestern wurden mit dem ostdeutschen Wirtschaftspreis ausgezeichnet.

Ich denke, ja. Ein paar Jahre zuvor hätte ich diese Entscheidung vielleicht aber auch ganz anders getroffen. Ursprünglich war geplant, dass meine Schwester die Nachfolge allein antritt – aber dann kam alles anders. Heute bin ich sehr dankbar, dass wir den Weg so gegangen sind – auch wenn er nicht leicht war. Bereits vor dem Tod meines Vaters hatten meine Geschwister und ich uns Gedanken darüber gemacht, wie es im Fall der Fälle weitergehen soll. Wir waren sozusagen vorbereitet und haben das fiktiv geplante Szenario einfach durchgespielt. Ein halbes Jahr später haben wir das Erlebte gemeinsam mit einer Familienpsychologin aufgearbeitet und eine langfristige Strategie festgelegt. Das hat den Geschwisterfrieden bewahrt – beruflich wie privat. Noch heute freue ich mich, gemeinsam mit meiner Schwester und unseren Kindern zu Abend zu essen.

# Das Forschungstelegramm



Kann die Fähigkeit, Mitgefühl für andere Menschen zu empfinden, mit der Zeit abnehmen? Wird das eigene Verhalten davon beeinflusst, ob eine soziale Belohnung dafür in Aussicht gestellt wird? Spielt bei der Frage, ob wir einer Person eher vertrauen oder misstrauen, der Aspekt Macht eine Rolle? Und inwieweit ist Angst vor den negativen Konsequenzen einer Absage begründet? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

## Soziale Belohnung

Das berühmte Marshmallow-Experiment, das in den späten 1960er- und frühen 1970er-Jahren für Aufsehen gesorgt hat, bekommt nun eine weitere Dimension. In der ursprünglichen Version hatte der US-amerikanische Psychologe Walter Mischel kleinen Kindern ein aus ihrer Sicht begehrenswertes „Ding“ (z. B. ein Spielzeug oder eben eine Süßigkeit) angeboten. Der Versuchsleiter verließ daraufhin den Raum und das Kind konnte nun jederzeit frei über die Süßigkeit verfügen. Es bekam aber das zusätzliche Angebot, dass es, wenn es warten würde, bis der Versuchsleiter zurückkehrt (max. 15 Minuten), statt nur einem, zwei Marshmallows bekommen würde. Im Kern ging es um die Auswirkungen der Impulskontrolle und das Ausmaß der Wertschätzung des eigenen zukünftigen Ich.



lange die Kinder warteten. Die Ergebnisse waren erstaunlich: In der Konstellation, bei der die Kinder wussten, dass der Versuchsleiter ihre Wartezeit mitbekommt, hatten nach fünf Minuten Wartezeit 80 Prozent der Kinder ihre Süßigkeit noch nicht verspeist. Im Unterschied dazu hatten in der Vergleichsgruppe lediglich 30 Prozent der Versuchung widerstanden.

In Summe warteten die Kinder nur etwa halb so lang, wenn sie glaubten, der Experimentator würde niemals herausfinden, wie lange sie gewartet hatten. Selbst eine Verdreifachung der Belohnung für das Warten konnte diesen Effekt nicht schlagen. Die Ergebnisse dieser Studie dokumentieren deutlich, wie tief soziale Belohnung verankert ist und dass Kinder bereits im Alter von drei Jahren sensibel auf erwartete soziale Belohnungen reagieren. Dies könnte ein guter Hinweis darauf sein, auch in der Welt der Erwachsenen den Fokus nicht so sehr auf materielle Belohnungen zu richten, sondern stattdessen den sozialen Implikationen mehr Beachtung zu schenken.


## Nein sagen tut weniger weh als erwartet

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“ formulierte einst Erich Kästner. Gleichwohl müssten wir oftmals „Nein“ sagen und Anfragen anderer ablehnen. Viele tun dies aber nicht, weil sie Angst vor den negativen Konsequenzen eines „Nein“ haben. Auf die Frage, ob diese weit verbreitete Besorgnis begründet ist, geben nun die Ergebnisse aus sieben Studien mit weit über 2.000 Teilnehmern und weiteren vier Ergänzungsstudien mit fast 1.500 Teilnehmern erste Antworten (Lu/Fang/Qiu 2023).

Das chinesisch-amerikanische Forschungsteam unter der Federführung der chinesischen Psychologin Fengling Ma veröffentlichte kürzlich in der Zeitschrift *Psychological Science* ebenfalls eine Studie, die diesen sozialpsychologischen Klassiker um eine Dimension erweiterte. Ihre Vermutung war, dass es zusätzlich einen sozialen Anreiz gibt, der zum Warten anregt und der sich vom reinen materiellen Anreiz unterscheidet (Ma et al. 2023). In drei Experimentalreihen wurde dementsprechend 210 Kindern im Alter von 3 bis 5 Jahren die Möglichkeit gegeben, auf einen zusätzlichen Aufkleber oder eine Süßigkeit zu warten und somit ihre Ausbeute zu erhöhen. Dabei wurden die jeweiligen Belohnungen über eine zeitgesteuerte Box ausgegeben, die es scheinbar ermöglichte zu sehen, wie

– Schwerpunkt –

# Die Kraft der Kommunikation



Ob in der Familie oder mit Freunden, auf der Arbeit, an der Kasse im Supermarkt oder bei zufälligen Begegnungen mit Fremden: Überall findet Kommunikation statt. Wichtig ist dabei nicht nur, was gesagt wird, auch das „Wie“ spielt eine entscheidende Rolle. Faktoren wie Stimmfärbung und Lautstärke, aber auch die Gestik und Mimik sind hier von Bedeutung. Gerade Gesichtsausdruck und Bewegungen machen es zudem möglich, ganz ohne gesprochene Worte mit anderen Menschen in Kontakt zu treten und sie an unseren Gedanken und Gefühlen teilhaben zu lassen. Der österreichische Philosoph und Psychotherapeut Paul Watzlawick fasste es treffend zusammen: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“

Diese Erkenntnis beinhaltet einen Appell, sich seiner eigenen Aussagen – ob nun verbal oder non-verbal – stets bewusst zu sein. Sie verweist aber vor allem auf die außerordentliche Kraft, die der Kommunikation innewohnt. Eines können wir Ihnen schon vorab versprechen: Mit anderen Menschen in den Austausch zu treten lohnt sich immer – auch und gerade dann, wenn es schwierig wird. Wie Sie die Kraft der Kommunikation gezielt für sich nutzen, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

## Die wissenschaftliche Kolumne

# Die dunkle Seite der Macht

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, besagt das wohl wichtigste Axiom im Theoriegebäude der Kommunikationslegende Paul Watzlawick. Wir sind dementsprechend ständig auf Sendung und ähnlich den Schallwellen eines Lautsprechers verbreiten sich unsere Informationen, ob intendiert oder nicht, in dem uns umgebenden sozialen Raum. Allerdings sind wir uns nur in den wenigsten Augenblicken unserer ständigen und mit großer Bandbreite stattfindenden Sendetätigkeit bewusst und die Qualität unserer Kommunikationstätigkeit ist auch nicht immer herausragend. So kann es schnell zu Missverständnissen kommen. Mit dem Wissen um die feinen Wirkmechanismen der Kommunikation können wir dem gezielt entgegenwirken.

Klaus Harnack

„The dark side is in our blood“  
(Kylo Ren – Star Wars)

Passend zur dunklen Jahreszeit wollen wir uns in diesem Beitrag der dunklen Seite der Macht zuwenden, genauer gesagt den dunklen Seiten der Kommunikation, den Spielarten eines kommunikativen Duktus, dessen Wirkung klar negativ eingeordnet werden muss. Denn ähnlich der Macht im Science-Fiction-Epos *Star Wars* hat die Macht der Kommunikation helle und dunkle Seiten. Aber keine Sorge, mit dem Wissen um diese Disposition können wir Kommunikation der hellen Sorte kultivieren und die dunklen Elemente gezielt unterdrücken. Es fordert lediglich einen bewussten Umgang mit der eigenen Kommunikation, um die Vorzüge der hellen Seite genießen zu können.

### Humblebragging

Einige der klassischen Verführungen der dunklen Seite, von denen man Abstand nehmen sollte, sollen im Folgenden, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, vorgestellt werden, beginnend mit dem schönen neuen anglistischen Modewort „Humblebragging“, das sich aus den englischen Wörtern *humbleness* für Bescheidenheit und *bragging* für Prahlerei zusammensetzt. Humblebragging ist eine äußerst ineffektive Kommunikationsstrategie, mit der versucht wird, durch vorgetäuschte Bescheidenheit die eigene Prahlerei zu überspielen. Aussagen wie „Mein Französisch ist seit meinen Studienjahren in Frankreich nicht besser geworden“ oder „Meine körperliche Konstitution ist seit meinem Marathon

im Frühjahr nicht die beste“, gehören in diese Kategorie. Wie nervig und kontraproduktiv diese scheinheilige Selbstdarstellungsstrategie ist, zeigte eine Studie aus dem Jahr 2018. Diese dokumentiert, dass durch Humblebragging die Sympathie schwindet und die Wahrnehmung der Aufrichtigkeit sinkt (Sezer/Gino/Norton 2018). Selbst die Eigenschaft oder Fähigkeit, die man durch Humblebragging hervorzuheben versucht, wird in der Folge eher weniger als mehr von der Gegenseite wahrgenommen. Darüber hinaus geht Humblebragging mit mehr Nebenwirkungen einher als klassisches Angeben, denn dieses wird im Gegensatz zu Humblebragging als aufrichtiger angesehen – insofern: Keine falsche Bescheidenheit!

### Der ewige Pessimismus

Wenn es nicht bereits aufgrund der Erkenntnisse von Ignaz Semmelweis geschehen ist, dann ist spätestens mit der Coronapandemie fast allen bewusst geworden, wie wichtig ein Mindestmaß an Hygiene ist, um uns und unsere Umwelt vor schädlichen Einflüssen zu schützen. Leider hat sich das noch nicht für die emotionale Hygiene herumgesprochen. Schlechte Laune, pessimistische Weltbilder und chronisches Genörgel sind hochgradig ansteckend. Die Wissenschaft spricht hierbei von *emotional contagion* – ein Effekt, der bereits in zahlreichen Studien gut dokumentiert wurde. Das Phänomen der emotionalen Ansteckung (Herrando/Constantinides 2021) ist so grundlegend in der Natur verankert, dass es sogar kürzlich bei Raben (Adriaense et al. 2019) nachgewiesen werden konnte.





# Wie gelingende Kommunikation funktioniert

Kommunikation ist ein zentraler Bestandteil des menschlichen Miteinanders, und doch nehmen wir uns nur selten die Zeit, um über unseren eigenen Beitrag zu ihrem Gelingen oder Misslingen nachzudenken. Dabei liegt es vor allem an uns selbst, wie wir ein „gelungenes Gespräch“ gestalten. Was also können wir tun, um die Qualität unserer Kommunikation zu verbessern?

**Johanna Dreyer**

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Mit nur wenigen Worten brachte Paul Watzlawick prägnant zum Ausdruck, welche Rolle Kommunikation in unserem Leben spielt: Sie ist allgegenwärtig und gehört zu unserem menschlichen Dasein unweigerlich dazu, ob wir es wollen oder nicht. Mit jedem ausgesprochenen Wort, aber auch mit jedem Schweigen, jedem Lächeln, jedem Räuspern und jedem Stirnrunzeln übermitteln wir unserer Umwelt Informationen – über unseren Gemütszustand, unser Wesen, unsere Sicht auf die Welt. Je bewusster wir unsere Kommunikation gestalten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit dafür, dass das, was wir zum Ausdruck bringen wollen, auch das ist, was bei unserem Gegenüber ankommt. Andersherum gilt: Je mehr wir unsere Kommunikation dem Zufall überlassen, desto größer ist die Gefahr, dass wir aneinander vorbeireden, uns missverstanden fühlen oder im Nachhinein das Gefühl aufkeimt, dass unsere Vorstellung von einem gelungenen Gespräch weit entfernt von der erlebten Realität geblieben ist.

Aus all diesen Gründen ist es lohnenswert, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie wir zu einer gelingenden Kommunikation beitragen können. Um diese Frage zu beantworten, muss

in einem ersten Schritt jedoch eine andere gestellt werden: Woran soll dieses „Gelingen“ überhaupt gemessen werden? Daran, dass wir unser Gegenüber von unserem Standpunkt überzeugt und unser vorab gestecktes Ziel erreicht haben? Daran, dass wir die richtigen Worte für das Gefundene haben, was wir sagen wollten? Oder daran, dass wir gemeinsam eine Atmosphäre erschaffen haben, in der sich alle Beteiligten ausreichend wohlfühlen, um sich als Mensch zu zeigen? In diesem Artikel soll es primär um ein „Gelingen“ der letztgenannten Art gehen – also um die Frage, wie wir unsere Kommunikation so gestalten können, dass sie zu einem Gefühl von Verbundenheit beiträgt und einen Raum schafft, in dem sich alle Gesprächspartner in dem Maße zeigen können, in dem sie dies für angemessen halten.

## Unvoreingenommene Neugierde

Eine wichtige Grundlage hierfür bildet die Haltung (oder auch Grundeinstellung), mit der wir in ein Gespräch hineingehen. Gelingt es uns, mit unserer Art der Kontaktgestaltung unserem Gegenüber das Gefühl zu vermitteln, dass wir ihn als Gesprächspartner auf Augenhöhe betrachten, an dessen



Bildquelle: stock.adobe.com/sdecoret  
Bildquelle: stock.adobe.com/Sergey Nivens

# Was tun, wenn's richtig kracht?

## Konflikte effektiv und ohne Kollateralschäden beseitigen

Bei vielen Menschen löst der Gedanke an Konflikte Beklemmungen aus. Da helfen auch keine schlaun Ratgeberbücher, die überzogen komplexe Lösungsstrategien mit gravierenden Persönlichkeitsänderungen anbieten. Dennoch kann in den meisten Fällen die Lösung ganz einfach sein. Warum dieses Einfache so schwierig ist? Weil die Sprengkraft harter und langlebiger Konflikte nicht nur konkrete Situationen, sondern ebenso die gesamte, wertvolle Beziehung zerstören kann. Und das nur, weil wir kaum von einmal bezogenen Positionen abrücken können.

### Peter Brandl

#### Wenn's kracht, hilft keine Theorie – theoriearm zur Konfliktlösung

Es gibt viele bewährte Kommunikationsmodelle und Konfliktlösungsstrategien. Doch bieten sie einen wirklich praktischen Weg zur konstruktiven Deeskalation? Die meisten nicht, und deshalb soll Ihnen das Folgende einen Leitfaden, eine Art Kochrezept für genau diese schwierigen zwischenmenschlichen Situationen geben.

Beginnen wir mit einem Beispiel aus dem Privaten, das so oder so ähnlich die meisten von uns schon erlebt haben:

Ein Paar diskutiert: Sie will im Urlaub ans Meer, er in die Berge. Ist das schon ein Konflikt? Nein, denn noch verhandeln die beiden ruhig und tauschen Wünsche und Argumente aus. Es gibt also lediglich eine Meinungsverschiedenheit bzw. unterschiedliche Interessen. Zum Konflikt wird das Ganze erst, wenn Emotionen dazukommen, die durch Unterstellungen oder Abwertung der gegenseitigen Position ins Spiel geraten – wie unserer Beispiel weiter zeigt:

Sie sagt also: „Immer willst du in die Berge und dir da die Füße wund latschen.“ Oder sie steigert: „Meine Bedürfnisse sind dir völlig egal.“ Daraufhin er: „Immer Meer, Meer, Meer, ein Heidegeld für ein paar Liegestühle ausgeben und den ganzen Tag auf der faulen Haut grillen, bis der Hautarzt kommt!“ Und zack, schon haben die beiden Übellaunigen Spaß miteinander.

#### Ziele, Interessen und Werte im Widerstreit von Emotionen

Was ist passiert? Haben sich im Dialog die Meinungen geändert? Nein. Verwandelt haben sich der Umgang miteinander und die Art der Kommunikation. Zwar braucht es zum Kon-



flikt zuerst einmal unterschiedliche Ansichten oder Interessen. Er eskaliert allerdings, wenn einigermaßen starke Emotionen mit von der Partie sind. Und plötzlich missversteht man sich und redet lautstark aneinander vorbei.

Analysiert man dies und die generelle Dynamik im Konflikt, so lässt dieser sich in zwei verschiedenen Definitionen beschreiben. Beide klingen etwas sperrig, sind aber sehr hilfreich:

#### Definition 1:

*Ein Konflikt ist das Aufeinanderprallen, von unterschiedlichen Interessen, Zielen oder Meinungen, verbunden mit starken Emotionen.*

Warum lassen uns Religionsunterschiede oder politische Differenzen nicht trotzdem friedlich zusammenleben? Wieso können wir nicht einfach diskutieren, vielleicht auch mal streiten und dennoch sozial und verträglich miteinander auskommen und einander unterstützen?

# Die Luft lesen

## Was wir von anderen Kulturen über Kommunikation lernen können

„Ich habe gelernt, dass Menschen vergessen, was man gesagt hat. Sie werden vergessen, was man getan hat, aber sie werden nie vergessen, welche Gefühle man in ihnen hervorgerufen hat“, so die amerikanische Aktivistin Maya Angelou. Für eine gelingende Kommunikation ist dies ein wichtiger Schlüssel: Inhalte sind natürlich wichtig, aber was letztlich zählt, ist das WIE! Das gilt für alles, was wir sagen, wie wir Inhalte vermitteln, Bitten äußern, Fragen stellen. Ein freundlicher und zugewandter Ton kann selbst Kritik oder unangenehme Wahrheiten in einem anderen Licht erscheinen lassen.

**Gundula Gwenn Hiller**

### Fast nur der Deutsche spricht direkt

Fakt ist, dass etwa 96 Prozent der Weltbevölkerung indirekter kommunizieren als wir. Eine unverblümete Aufrichtigkeit kann leicht verletzend oder grob wirken. In Berlin habe ich eine Japanerin getroffen, deren neunjährige Tochter hier geboren und aufgewachsen ist. Das Mädchen spricht perfekt Japanisch, aber auch in Japan bei den Verwandten formuliert sie in der Art, wie es deutsche Kinder tun – eben geradeheraus und direkt. Die japanische Familie empfindet das Kind als unhöflich, was die Mutter sehr betrübt.

Selbst die Menschen in unseren Nachbarländern, in der deutschsprachigen Schweiz und in Österreich, kommunizieren viel indirekter, insgesamt diplomatischer und ecken somit weniger an. Sie nutzen auch andere sprachliche Höflichkeitsformen.

### Hätten Sie wohl die Güte?

Übersetzt man etwa „*Könnten Sie bitte das Fenster öffnen?*“ ins Englische mit: „*Could you please open the window?*“, so kann das für eine in England oder den USA sozialisierte Person schon barsch klingen. Besser wäre hier: „*I was just wondering if you could open the window.*“ Und ein weiteres Zauberwort wäre „*maybe*“: „*Maybe we should consider opening the window?*“ (Krause o. J.).

Mehr Konjunktive und Modalpartikel lassen also vieles höflicher klingen. In Japan gelten direkte Aufforderungen und Äußerungen von Wünschen allgemein als ziemlich unangemessen. Den Wunsch, das Fenster zu öffnen, würde man in etwa so formulieren: „*Heute ist es ein bisschen warm, nicht wahr?*“ Würden Sie darin eine Handlungsaufforderung vermuten?

### Sprache beeinflusst Gefühle. Immer.

Sprache steuert nicht nur Gedanken, sondern auch Gefühle. Die Wirkung von Sprache setzt im Gehirn an, der Steuerzentrale unseres Denkens und Erlebens. Alles, was unsere Sinne wahrnehmen, wird hier verarbeitet. Evolutionär bedingt schauen wir hin, ob wir sicher sind oder uns Gefahr droht. Nun ist eine Besonderheit des menschlichen Gehirns, dass es auf Worte reagiert. Und diese Worte stellen eben auch Reize dar. Wir haben eigene Hirnbereiche, die extra für die Sprachproduktion und -verarbeitung zuständig sind. Die Macht der Worte, aber auch die der nonverbalen Kommunikation, vermag es, dass Stresshormone oder Glücks- bzw. Bindungshormone wie Oxytocin



# Die Macht der Sprache macht verantwortlich

Sprache ist äußerst wirkmächtig. Sie kann Türen öffnen, aber auch Mauern errichten – je nach Gebrauch. Sie beeinflusst unser Denken und Fühlen und damit auch die Wirklichkeit. Werden die Worte mit Bedacht gewählt, wertfrei und ohne jegliche Zuschreibung – sei sie herabsetzend oder moralisierend –, ist eine Verständigung möglich. Nur auf diesem Weg können wir gemeinsam zu Lösungen finden. Wir dürfen dabei nicht die Symptome in den Blick nehmen, sondern müssen uns auf den Kern des Konflikts konzentrieren.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Das Wort „Klimaterroristen“ wurde zum Unwort des Jahres 2022 gekürt, auf Platz zwei landete das Wort „Sozialtourismus“. Am 6. Oktober 2023 brachte das *Hamburger Abendblatt* unter der Rubrik „Hamburg – Flüchtlingskrise“ einen Artikel mit der Überschrift „Schaffen das nicht mehr: SPD-Senatoren fordern Begrenzung“.

Klimaterroristen, Sozialtourismus und Flüchtlingskrise – drei Beispiele und drei Begriffe, die im Kontext aktuell gesellschaftlich relevanter Themen benutzt werden. Begriffe, die beim Leser bzw. Zuhörer meist negative Emotionen hervorrufen und Zuschreibungen assoziieren. Sie polarisieren und können die Einstellung gegenüber den derart betitelten Menschen negativ beeinflussen. Im schlimmsten Fall führen sie sogar zu einer Abwehrhaltung gegenüber den Betroffenen, denn unser Sprachgebrauch schafft soziale Wirklichkeit. Es entsteht eine Situation von Gut und Böse, Schwarz und Weiß, ohne Mitte und Grautöne. Lösungen werden so nicht gefunden. Das Gegenteil ist der Fall. Bestehende Gräben werden vertieft oder neu erschaffen. Der notwendige Dialog wird erschwert, bis hin zur Sprachlosigkeit.

## Für meinen Sprachgebrauch bin ich selbst verantwortlich!

Um einen Weg aus dieser Sackgasse zu finden, ist es wichtig, sich der Macht der Sprache bewusst zu sein und die Verantwortung für den eigenen Sprachgebrauch zu übernehmen. Das gilt nicht nur im Kontext der genannten Beispiele, sondern auch in Bezug auf alle anderen kontrovers diskutierten Themen. Jeder Einzelne hat die Möglichkeit, durch einen achtsamen Umgang mit seiner Sprache einen Beitrag zu leisten. Dabei kommt es nicht darauf an, aus welcher Rolle heraus die jeweilige Person agiert oder auf welcher Hierarchieebene die eigene Position angesiedelt ist. Jeder von uns hat die Macht über seine Sprache und seinen Sprachgebrauch. Diese Macht gilt es verantwortungsbewusst auszuüben.

## Raus aus der Sackgasse!

Der erste Schritt hin zu einer neutralen Sprache ist der Verzicht auf Entwertungen und Diskriminierungen. Anstatt von Klimaterroristen, Sozialtouristen und Klimakrise könnte von Klimaaktivisten und Migranten und den daraus resultierenden Herausforderungen und Chancen gesprochen werden. Damit ist zwar noch keine Lösung gefunden, aber die jeweilige Situation wird bestmöglich wertfrei beschrieben.

Wer sich bereits intensiver mit dem Thema Kommunikation beschäftigt hat, weiß, dass sich Menschen in schwierigen Situationen ihrer Interessen und Bedürfnisse oft nicht bewusst sind. Selbst wenn sie es sind, fällt es ihnen schwer, diese auszudrücken. Zudem wird in der anderen Konfliktpartei oft nicht mehr der Mensch, sondern ein Gegner gesehen und mitunter sogar ein Feindbild entwickelt. In einer solchen Situation kann es dann auch dazu kommen, dass man die eigenen Interessen und Bedürfnisse gar nicht äußern möchte. Die Gründe dafür sind vielfältig. In Betracht kommen beispielsweise



## Verhandeln als professionelles Handwerk

# Argumente, gut gewürzt

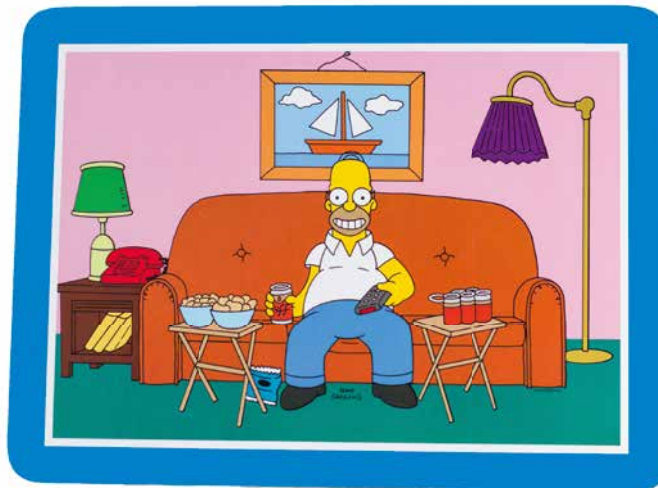
Beim Verhandeln wie auch in vielen anderen Lebensbereichen geht es uns oft darum, Einfluss auszuüben – um etwa unsere Interessen durchzusetzen oder um einen Freund vor einer unüberlegten Dummheit zu bewahren. Argumente sind dabei das beliebteste und bestangesehene Mittel – nur leider entfalten sie oft nicht die Wirkung, die wir uns von ihnen versprechen.

**Oliver Paulick und Andreas Winheller**

Kennen Sie das: Sie haben wirklich großartige Argumente, aber irgendwie lässt sich Ihr Gegenüber nicht so recht überzeugen? Oder noch schlimmer: Sie haben die Wahrheit eindeutig auf Ihrer Seite, aber niemand will das wahrhaben? Na gut, bevor wir uns jetzt in eine Diskussion verstricken, gebe ich Ihnen erst einmal recht: Es liegt natürlich immer an den anderen.

### Bounded Rationality

Aber im Ernst, wie oft können wir unseren Einfluss nicht geltend machen, selbst wenn wir es gut meinen, ordentlich recherchiert haben und solide Argumente vorbringen? Sind Menschen nicht vernunftbegabte und rationale Wesen, die auf gute Argumente hören, sorgfältig abwägen und sich stets für die beste Option entscheiden? Ganz so einfach scheint es nicht zu sein, jedenfalls kennen wir bestimmte Personen, die zwar liebenswert sind, aber sicher nicht völlig rational handeln. Die Erkenntnis ist nicht neu, und dennoch ist es hilfreich, sich immer wieder vor Augen zu führen: Wir alle sind hochemotionale Wesen und unser Überleben ist maßgeblich davon abhängig, dass unsere unbewussten Prozesse gut funktionieren. Denn in einer überkomplexen Umwelt ermöglichen sie uns überhaupt erst Orientierung. Rund um die Uhr kümmert sich nahezu unbemerkt unser „Bauch“ darum, dass wir durch den Tag kommen, während der „Kopf“ sich trefflich mit einem winzigen Ausschnitt der Umwelt befassen darf. Richard Thaler, dem 2017 für seine Forschung zum Entscheidungsverhalten der Wirtschafts-Nobelpreis verliehen wurde, hat dieses Konzept der *bounded rationality* (begrenzte Rationalität) wundervoll auf den Punkt gebracht: „Echte Menschen sind mehr wie Homer Simpson und nicht wie [Commander] Spock“ (ausführlich Rosner/Winheller 2022, S. 250 ff.).



### Echte Menschen überzeugen

Ließe sich daraus ableiten, dass man, um solche echten Menschen anzusprechen und von den eigenen Ideen oder Vorstellungen zu überzeugen, vor allem deren „Bauch“ ansprechen sollte – also auf deren unbewusste Prozesse, die das Handeln überwiegend steuern, einwirken müsste? Nun ja, wenn wir davon ausgehen würden, dass zumindest das Bilden eigener

Überzeugung ein bewusster und rational ablaufender Prozess ist, dann wäre dafür der „Kopf“ die richtige Adresse. Allerdings wissen wir aus der Neurobiologie inzwischen, dass auch „Überzeugtsein“ ein Gefühl ist, auf dessen Genese wir wenig bewussten Einfluss haben und über dessen genaue Ursprünge wir oft auch gar keine Auskunft geben können. Schwer zu verdauen für Menschen, die gern auf die Macht des besten Arguments vertrauen

oder gar ihre eigenen Überzeugungen bisher als rational begründet angesehen haben.

### Argumente sind gut, Vertrauen ist besser

Wie also vorgehen, um trotzdem anzukommen, wenn es zählt? Erlauben Sie mir, eine Metapher zu verwenden: Gute Argumente sind wie gute Zutaten, aber um daraus ein Gericht zaubern und es Ihrem Gegenüber so servieren zu können, dass es angenommen und geschätzt wird, genügen sie nicht. Es gibt eine absolute Grundlage, ohne die das Vorhaben zum Scheitern verurteilt ist: das Vertrauen Ihres Gegenübers, dass Sie ihm nicht schaden wollen. Sonst wird das Essen nicht angerührt bzw. Ihre gesamte Argumentation rundheraus abgelehnt. Wenn Sie also überzeugend sein wollen, gestalten Sie eine vertrauensvolle, positive Beziehung. Gary Noesner, der über Jahrzehnte für das

# Virtuell verhandeln

## Wie Sie Online-Verhandlungen optimal führen

Die Pandemie katapultierte uns in die Digitalisierung: Von einem Tag zum anderen fanden viele Begegnungen in unserem alltäglichen Leben nicht mehr von Angesicht zu Angesicht statt. Davon blieben auch Verhandlungen und Mediationen nicht verschont, die zunehmend virtuell geführt wurden und bis heute werden. Gespräche mit der Chefin, dem Kunden, innerhalb des Freundeskreises, mit der Handwerkerin oder dem Dienstleister – viele Beteiligte, schwierige Themen, und das alles nur im Austausch über den Computer?

Jutta Portner

### Warum es sich lohnt, Experte des virtuellen Verhandelns zu werden

1. Virtuell verhandeln ist neu. Verhandelnde haben daher meist noch wenig Expertise darin und sind dementsprechend unsicher. Bauen Sie Unsicherheiten durch Wissen ab und werden Sie zu einem Pionier auf diesem Gebiet.
2. Das virtuelle Verhandeln hat sich als entscheidender Bestandteil unserer alltäglichen Businesspraktiken etabliert. Investieren Sie in diese Kompetenz und eignen Sie sich eine positive Haltung dazu an.

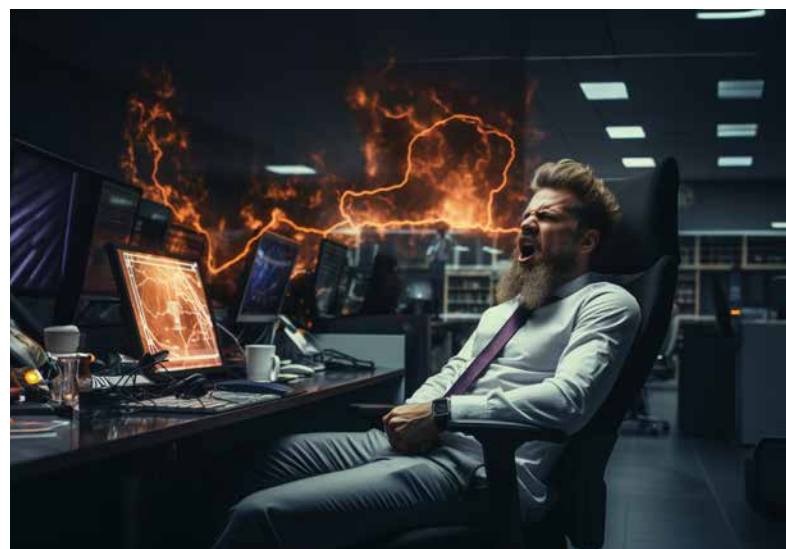
### Online ist anders

Viele virtuell Verhandelnde berichten häufig von einer großen Erschöpfung, die sich danach bei ihnen einstellt. Die Teilnahme an etlichen virtuellen Meetings am Tag verlangt ein stundenlanges Sitzen am Schreibtisch. Abends schmerzt der Rücken, Hals und Nacken sind verspannt, die Augen brennen und der Kopf ist leer. Dieses Phänomen ist international zu beobachten und wird als „Zoom Fatigue“ bezeichnet. Der Begriff setzt sich

zusammen aus dem Namen des amerikanischen Softwareunternehmens Zoom und dem französischen Wort „Fatigue“, was „Müdigkeit“ oder „Erschöpfung“ bedeutet. Natürlich taucht Zoom Fatigue auch bei MS Teams, Google Meet, Webex und Skype for Business auf. Die Symptome sind immer die gleichen. Auf Dauer remote zusammenzuarbeiten, ist anstrengend und stresst. Von den Ergebnissen, die in Businessverhandlungen erzielt werden, hängt allerdings viel ab. Und natürlich werden bessere Ergebnisse erzielt, wenn virtuell Verhandelnde nicht ausgelaugt und ausgepowert sind. Lassen Sie uns einen Blick darauf werfen, was genau die Stressoren sind und wie virtuell Verhandelnde professionell mit ihnen umgehen, ohne der Zoom Fatigue zum Opfer zu verfallen.

### Wir sind ausgelaugt: So viele Eindrücke und alles zugleich

Wer kennt es nicht? Dieser komplette Overload: Zu viele Tasks sind offen, zu viele Nachrichten poppen auf, und dann versagt auch noch die Technik. Eben hat es noch funktioniert, und plötzlich geht nichts mehr. Es hilft kein Klicken, kein Neu-



Bildquelle: stock.adobe.com/Girts  
Bildquelle: stock.adobe.com/pixel178 Design

# Mediation nur als „Helden-Notausgang“ bei toxischen Beziehungen?

Mediation gilt als Königsweg, um Konflikte zu lösen und dabei eine gute Beziehung zwischen den Beteiligten zu erhalten. Wie lässt sich Mediation nun aber nutzen, wenn gerade die Beziehung das Hauptproblem darstellt? Kann Mediation überhaupt funktionieren, wenn moderne neurowissenschaftliche Erkenntnisse den „Wendepunkt in der Mediation“ infrage stellen? Die Verfasser geben dazu Ansatzpunkte aus der Praxis.

**Karsten Engler und Rainer Wawrzik**

Ein oft genannter Vorteil von Mediation gegenüber anderen Konfliktlösungsverfahren, insbesondere Gerichtsverfahren, ist neben der Schnelligkeit auch der Erhalt der entsprechenden Beziehung. Dies gilt insbesondere für wichtige Lieferbeziehungen, genauso wie für Beschäftigungs-, Führungs- als auch familiäre Beziehungen.

Nun zeigt aber die Mediationspraxis, dass es häufig eben diese Beziehung ist, die zwar erhalten werden soll, im bestehenden Zustand aber nachhaltige Lösungen verhindert oder sogar Kern des Problems ist. Mit diesem Paradoxon beschäftigt sich dieser Artikel.

## Fallbeispiel 1

Einer der Autoren begleitete erst kürzlich eine Konfliktlösung zwischen zwei Wirtschaftsverbänden, die eng miteinander verflochten sind. Die handelnden Personen in den Leitungsfunktionen der Verbände kennen sich seit vielen Jahren. Aufgrund enger Terminpläne musste die Mediation in Blöcke von jeweils vier Stunden aufgeteilt werden. Zwei erste Termine wurden festgelegt.

Nach aufschlussreichen und positiven Vorgesprächen mit viel Einigungspotenzial gelang es in der ersten Sitzung, alle Themen zu identifizieren und gleichzeitig das erste Thema – Verbesserung der täglichen Kommunikation – zu konkretisieren und eine gemeinsame Vereinbarung zu treffen. Alle gingen mit einem guten Gefühl aus der Sitzung.

Dann kam es zum „Lackmustest“: Nur wenige Tage nach der ersten Sitzung bat eine Seite um eine zeitliche Verschiebung des zweiten Termins um eine Woche. Was folgte, war eine hoch emotionale E-Mail-Kommunikation, im Zuge derer viele weitere Personen involviert wurden und ein sehr aggressiver Ton aufkam, der als Rückfall in alte Muster gewertet werden konnte. Entgegen allen Vereinbarungen griff niemand zum Telefon, um ein persönliches Gespräch zu führen.

Ein Aufgreifen des Sachverhalts in der nachfolgenden Sitzung führte zu einer noch stärkeren emotionalen Zuspitzung, weshalb die zweite Sitzung schlussendlich abgebrochen werden musste.

Abbildung 1 (S. 45) zeigt verschiedene Mediationsfälle nach Bedeutung des Beziehungserhalts sowie Konfliktbeitrag der bestehenden Interaktion. Nach Einschätzung der Autoren wird die hier definierte „Interaktions-Mediation“ mit Abstand am häufigsten durchgeführt – dies schließt die Wirtschaftsmediation explizit mit ein.

## Kernmechanismus der Mediation außer Kraft gesetzt

Ein Kernelement der Mediation ist es, etwaige Emotionen in den Prozess zu integrieren und einen Wendepunkt in der gemeinsamen Arbeit zu schaffen: von einem Gegeneinander zu einem Miteinander. Die Idee dahinter: Auf dieser Basis können dann gemeinsam Lösungen entwickelt werden.

Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Beziehungsebene in einem geschickt moderierten Prozess im Dialog neu ausrichtet. Die Erfahrung zeigt, dass dies bei einigen Beziehungskonflikten möglich, bei bereits länger andauernden Auseinandersetzungen, bei denen sich ungünstige gegenseitig verschränkte feste Verhaltensmuster gebildet haben, aber nahezu ausgeschlossen ist. Gleiches gilt für Mediationsteilnehmer, deren Interaktionsprägungen eher kontraproduktiv bezüglich des im Kern der Mediation stehenden Modells des Interessenausgleichs sind (z. B. die Gesinnung „Ich will gewinnen.“).

Nach Auffassung der Verfasser bedarf es zur wirksamen Mediation einer solchen Konstellation dreier Elemente, die in einer klaren logischen Abfolge stehen (vgl. Abb. 2, S. 45).

Insbesondere Coaching-Aspekte sind im Hinblick auf intuitives Verhalten, Haltung und Grundüberzeugungen vor dem eigentlichen Prozess des Interessenausgleichs anzugehen.

Sowohl das Coaching als auch der Interessenausgleich sind eingebettet in den multilateralen Aufbau von Vertrauen – zwischen dem Mediator und den einzelnen Medianten (Einzelsynchronisation) sowie zwischen den Medianten untereinander (Gruppensynchronisation).

# Talent-Pooling – der Königsweg aus der Fachkräftekrise

Außerhalb der klassischen Unternehmenswelt sind Talent-Pools längst Teil des Personalmanagements. Sie finden sich in der Welt des Sports, der Bühnenkunst und der Unterhaltung. Mit diesen Pools und dem vorgeschalteten Scouting stellen beispielsweise Profifußballvereine sicher, dass sie auch dann noch gut aufgestellt sind, wenn wichtige Spieler verletzungsbedingt länger ausfallen oder den Verein verlassen. Vor dem Hintergrund eines branchenübergreifenden Personalmangels, der in manchen Wirtschaftsbereichen schnell existenzielle Ausmaße annehmen kann, bedarf es neuer Konzepte der Rekrutierung. Talent-Pools sind ein besonders erfolgreiches.

## Nilgün Aygen

Vom Cirque du Soleil heißt es, seine circa 20.000 Personen umfassende Kontaktliste habe ihm nach der Hochzeit der Pandemie die Existenz gerettet. Nur mit ihr sei es möglich gewesen, die Zahl der Artisten und Technikexperten wieder schnell genug hochzuschrauben, um mit neuen Programmen und neuem Geschäft zu überleben und heute wieder erfolgreich zu sein. Dieses Beispiel zeigt eindrücklich, wie wertvoll Talent-Pools für Unternehmen sind.

## Der Sinn und Wert von Talent-Pools

Nicht nur die genannten Beispiele verdeutlichen, wie wichtig das Werkzeug des Talent-Pools bei der Personalbeschaffung und wie segensreich es besonders in personellen Krisen sein kann. Mit ihnen ist es möglich, bisher nicht für das Unternehmen unter Vertrag genommene Talente im Wartestand zu halten und die Kontakte so lange zu pflegen, bis die Umstände für eine Einstellungsverhandlung gegeben sind.

Einige Beispiele erläutern, wie das gemeint ist:

- Das Unternehmen hat Personalbedarf, der entweder plötzlich oder planbar für wenige Personen eintritt, wenn Schlüsselmitarbeiter gehen. Das kann ein Entwicklungsleiter oder eine andere unverzichtbare Person sein, die unerwartet kündigt oder geplant in den Vorruhestand geht.
- Das Unternehmen hat durch eine Wachstumsstrategie vorhersehbar und regelmäßig viele Stellen zu besetzen, weil es neue Filialen eröffnet. Optikerketten zum Beispiel erschließen ständig neue Standorte und benötigen neben klassischen Optikern qualifizierte Filialleiter, die sowohl betriebswirtschaftlich als auch technisch versiert sind. Auch Hotelgesellschaften müssen immer wieder ganze Belegschaften aufbauen, wenn sie neue Dependancen eröffnen.
- Eine Personalkrise entsteht, weil ein attraktives Start-up in der IT-Abteilung eines Traditionshauses „wildert“ und nicht nur einen, sondern gleich eine ganze Schar von Mit-



- arbeitern abwirbt. Wenn hier mehrere Experten auf einen Schlag gehen, kann dies schnell existenzbedrohend sein. Ähnlich kritisch ist es beim Vertrieb, der zwar nicht alles ist, aber ohne den im Geschäft nichts läuft.
- Ein attraktiver potenzieller Mitarbeiter zeigt sich generell an einem Wechsel interessiert, möchte aber zuerst die Chancen in seinem Stammunternehmen nutzen. Später wird er dank des guten Kontakts von sich aus aktiv, weil er mittlerweile eine neue Herausforderung sucht.

Die Bereiche IT und Vertrieb stehen hier exemplarisch für viele andere mehr, sind aber nicht zufällig gewählt. Denn in ihnen herrscht aktuell der größte Bedarf an Spitzenkräften, bei gleichzeitig knappem Angebot und extremer Konkurrenz der Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt.



# Wissensmanagement: Wie wir erworbenes Wissen und Erfahrungen bewahren

Die deutsche Wirtschaft steht seit einigen Jahren vor einem großen Problem: Der Arbeitsmarkt ist angespannt, qualifiziertes Personal schwer zu finden. Zudem werden in den kommenden Jahren zahlreiche Mitarbeiter altersbedingt aus ihren Unternehmen ausscheiden. Wertvolles Wissen droht damit zum Teil unwiederbringlich verlorenzugehen. Wie können Unternehmen diesem Braindrain begegnen?

**Georg Kraus**

„Wie sorgen wir dafür, dass wertvolles Wissen in unserer Organisation erhalten bleibt, und wie können wir dieses so speichern, dass es an andere Personen weitergegeben werden kann?“ Schon als der Begriff Wissensmanagement noch nicht einmal existierte, fragten sich das Unternehmer branchenübergreifend. So dachten zum Beispiel Händler und Landwirte darüber nach: Wie geben wir unser Wissen und unsere Erfahrungen an unsere Nachkommen weiter? Und Spezialisten wie Handwerker fragten sich: Wie vermitteln wir unser Experten- und Erfahrungswissen an unsere Mitarbeiter?

Seit Bestehen der Menschheit erfolgte die Weitergabe dieses speziellen Wissens in mehr oder minder strukturierter Form. Lange Zeit jedoch wurde diese Wissensvermittlung nicht als ein Managementprozess verstanden, der zielorientiert gestaltet werden sollte. Dieses Bewusstsein entwickelte sich erst im Verlauf der Industrialisierung, als

- immer größere Unternehmen entstanden, die zunehmend komplexere Produkte produzierten und verkauften, und
- die Arbeitsorganisation immer arbeitsteiliger wurde, sodass auch mehr „Wissensinseln“ entstanden, die über Spezialkenntnisse verfügten.

In diesem Kontext gewann die Frage an Relevanz: Wie sorgen wir dafür, dass die Wissensbasis unserer Organisation nicht nur gewahrt bleibt, sondern sich sogar so erneuert, dass das Unternehmen auch mittel- und langfristig erfolgreich ist?

## Herausforderung: Vermittlung von Erfahrungswissen

In diesem Prozess wird zwischen dem „expliziten“ und dem „impliziten Wissen“ unterschieden – zwei Begriffe, die der Chemiker und Philosoph Michael Polanyi prägte, unter anderem in seinem 1958 erschienenen Buch *Personal Knowledge*.

Unter dem Begriff „explizites Wissen“ wird meist jenes Wissen subsummiert, das man unter anderem mittels Sprache, Schrift, Zeichnungen und Bildern eindeutig kodifizieren und dokumentieren kann. Hierbei handelt es sich weitgehend um das Regel- und Faktenwissen, das man beispielsweise in Form von Berichten, Lehr- und Handbüchern, Arbeitsanweisungen sowie Zeichnungen an andere Menschen weitergeben kann. Dieses explizite Wissen kann aufgrund seiner kodierten Form auf zahlreichen Medien gespeichert, verarbeitet und übertragen werden – auch online.



Explizites Wissen ≙ People to Document	Implizites Wissen ≙ People to People
<b>Kodifizierbares Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kann beschrieben werden</li> <li>▪ kann dokumentiert und gespeichert werden</li> </ul>	<b>Verhaltensorientiertes Wissen</b> Anwendungsorientiertes Wissen  Kann zumindest nicht gewinnbringend in Dokumenten weitergegeben werden
<b>Formen der Wissensweitergabe u. a.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anleitungen</li> <li>▪ Prozesshandbücher</li> <li>▪ Interne Wiki's</li> </ul>	<b>Formen der Wissensweitergabe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialogische Verfahren u. a.</li> <li>▪ Coaching/Mentoring</li> <li>▪ Lessons Learned</li> </ul>
<b>Merke:</b> Je komplexer eine Anforderung ist, umso mehr implizites Wissen muss in der Regel übertragen werden.	

Abb. 1: Explizites Wissen versus implizites Wissen (Quelle: Georg Kraus).

# Fortbildung für zertifizierte Mediatoren

Regelmäßige Fortbildung ist für eine qualifizierte und professionelle Tätigkeit unabdingbar. Deshalb besteht nach § 3 der Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren (Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung – ZMediatAusbV) die Pflicht, regelmäßig an Fortbildungsveranstaltungen teilzunehmen. Was gilt es dabei zu beachten und welche Konsequenzen drohen, wenn diese Pflicht nicht erfüllt wird?

Thomas Lapp

## Ziel der Fortbildung

§ 3 Abs. 2 ZMediatAusbV beschreibt zwei Ziele, denen die in Anspruch genommenen Fortbildungsveranstaltungen dienen müssen. Erstes Ziel ist „eine Vertiefung und Aktualisierung einzelner in der Anlage aufgeführter Inhalte“. In der Anlage zur Verordnung sind die Inhalte eines Ausbildungslehrgangs definiert und konkrete Zeitangaben für den jeweils erforderlichen Umfang angegeben. Bereits in der Begründung zur ZMediatAusbV wurde, wie zuvor auch durch den Rechtsausschuss des Bundestages, die Absolvierung eines Gesamtumfangs von 120 Zeitstunden als Mindestanforderung formuliert. Daher liegt es nahe, die Ausbildungsinhalte regelmäßig zu vertiefen. Zudem entwickelt sich die Welt weiter, auch im Bereich Mediation wird geforscht und neue Erkenntnisse werden erarbeitet. Daher ist die Aktualisierung der in der Ausbildung erworbenen Kenntnisse sinnvoll.

Als zweites Ziel nennt § 3 Abs. 2 ZMediatAusbV „eine Vertiefung von Kenntnissen und Fähigkeiten in besonderen Bereichen der Mediation“. Beide Ziele sind mit einem einschließenden „oder“ verknüpft, sodass sie alternativ oder kumulativ vorliegen können. Eine Fortbildungsveranstaltung kann also einem oder beiden Zielen dienen. Zum Beispiel kann eine Fortbildungsveranstaltung dem Umgang mit schwierigen Situationen (Nr. 4e der Anlage zur ZMediatAusbV) in der Familienmediation (besonderer Bereich der Mediation) gewidmet sein.

Für die Fortbildungspflicht von Fachanwälten hat der Bundesgerichtshof (BGH) zusätzlich die Sicherung eines einheitlichen Qualitätsstandards gefordert. Dieses Anliegen kann auch für die Fortbildung nach § 3 Abs. 2 ZMediatAusbV angenommen werden und tritt neben die beiden ausdrücklich genannten Ziele. Lediglich durch regelmäßige Fortbildungen lässt sich gewährleisten, dass zum Beispiel Änderungen der Gesetzeslage sowie neuere Literatur Eingang in die Beratung finden (BGH, Beschluss vom 2.4.2001 – AnwZ (B) 37/00).

Daher ist es auch nicht möglich, eine versäumte Fortbildung im Folgejahr nachzuholen. Grundsätzlich muss die Mediation immer unter Zugrundelegung des State of the Art durchgeführt werden. Dazu gehört, dass Änderungen und neue

Erkenntnisse unverzüglich in die Arbeitsweise einfließen. Bei Fachanwälten ist nach der Fachanwaltsordnung für jedes Jahr eine Fortbildung vorgeschrieben und nicht wie bei zertifizierten Mediatoren für einen Zeitraum von vier Jahren. Der Bundesgerichtshof hat hierzu entschieden, dass die in einem Jahr vorgeschriebene Fortbildung nur in diesem Jahr stattfinden und nicht im darauffolgenden Jahr „nachgeholt werden“ kann (BGH NJW 2013, 2364, Rn. 10).

Für zertifizierte Mediatoren sind 40 Stunden Fortbildung in vier Jahren festgelegt. Damit wollte der Ordnungsgeber den von der Fortbildungspflicht betroffenen Menschen mehr Freiheit bei der Planung ihrer Fortbildung einräumen. Sicherlich hat das Bundesministerium der Justiz dabei auch berücksichtigt, dass im Bereich Mediation keine derart schnelle Rechtsentwicklung zu verzeichnen ist wie beispielsweise im Steuerrecht oder in anderen Rechtsgebieten. Dabei ist die Intention der Regelung gewiss eine mehr oder weniger gleichmäßige Verteilung der Fortbildung über die Jahre hinweg und nicht etwa eine geballte Fortbildung an fünf vollen Tagen zwischen Weihnachten und Silvester des jeweils vierten Jahres, selbst wenn ein solches Vorgehen zulässig wäre.

Wird die Fortbildung als wichtiger und sinnvoller Teil der professionellen Berufsausübung und nicht nur als lästige gesetzliche



# „Mitarbeiter dringend gesucht!“

## Wie Sie angemessen auf den Paradigmenwechsel im Arbeitsmarkt reagieren

Deutsche Unternehmen stehen vor einem großen Problem: Sie suchen händeringend nach qualifiziertem Personal. Während in manchen Branchen schon seit einigen Jahren viele Stellen nicht besetzt werden können, ist dieses Phänomen spätestens seit der Coronapandemie branchenübergreifend zu beobachten. In den kommenden Jahren wird sich der Fach- und Führungskrätemangel sogar noch verstärken, sodass massive Einschränkungen drohen. Höchste Zeit für die Unternehmen, umzusteuern und neue Strategien zu entwerfen.

### Klaus Doll und Nikola Doll

Aktuell fehlen in fast allen Berufen Arbeitskräfte – branchen- und funktionsübergreifend. Die meisten Unternehmen klagen ob der Schwierigkeiten, die benötigten Fach- und Führungskräfte zu finden. Dies ist nachvollziehbar, denn die Angehörigen der Baby-Boomer-Generation scheiden zunehmend aus dem Erwerbsleben aus. Konkret bedeutet das: Aufgrund der geringen Zahl von Nachwuchskräften werden – ohne eine wirksame Zuwanderungsstrategie – in den nächsten Jahren fast doppelt so viele Menschen den Arbeitsmarkt verlassen wie neue hinzukommen. Deshalb müssen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen auf eine Reihe neuer Herausforderungen einstellen. Nachfolgend einige Tipps, wie diese zu meistern sind.

### Je passender eine Stelle besetzt wird, umso geringer ist der Führungsaufwand

Unternehmen sollten sich bewusst machen:

- Je größer die Zahl der Bewerber auf eine vakante Stelle ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich darunter auch eine Person befindet, die voll und ganz die fachlichen und persönlichen Anforderungen an den neuen Mitarbeiter erfüllt. Und:
- Wird eine solche Person gefunden, bleiben viele Aufwände, die ansonsten für die Führung und Entwicklung des neuen Mitarbeiters aufzubringen wären, erspart.

Bisher war eine effektive Personalauswahl der „Plan A“ von Unternehmen, und im Verlauf der Jahre haben sich ausgeklü-

gelte Tests und Systeme etabliert, die bei der Auswahl von Mitarbeitern hilfreich waren. Diese Tools verlieren an Relevanz, wenn nur noch ein oder zwei Bewerber vor der Tür stehen. In diesem Fall ist mit höheren Aufwänden für die Personalentwicklung und -führung zu rechnen.

Stellen Sie sich also frühzeitig auf eine Situation ein, in der ein höherer Führungsaufwand erforderlich ist, und unterstützen Sie Ihre Führungskräfte beim Weiterentwickeln der dafür benötigten Kompetenzen.

### Abschied vom Wunschbild der „eierlegenden Wollmilchsau“

Wenn Unternehmen die Stellenanforderungen für einen neuen Mitarbeiter formulieren, bringen sie meist ihre Wunsch- oder Traumvorstellung von diesem zu Papier. Und diese spiegelt sich nicht nur in ihren Stellenanzeigen wider – mit entsprechenden Erwartungen gehen sie auch in die Stellungs- bzw. Personalauswahlgespräche. In einer Arbeitsmarktsituation, in der sich oft, wenn überhaupt, nur zwei, drei Kandidaten auf eine Stelle bewerben, ist das kontraproduktiv, denn selten befindet sich unter jenen die „eierlegende Wollmilchsau“, von der sie träumen.

Unterscheiden Sie deshalb beim Formulieren der Stellenanforderungen klar zwischen Muss-Kriterien, also Kompetenzen und Eigenschaften, die unverhandelbar sind, sowie Soll- und Nice-to-have-Kriterien. Überlegen Sie sich vor den Auswahlgesprächen auch, unter welchen Voraussetzungen ein Bewerber, der nicht alle Anforderungen erfüllt, eventuell doch ein

Bildquelle: stock.adobe.com / industrieblick



## Marketing für Berater

# ChatGPT macht (nicht nur) Berater denkfaul!

## Über die Tücken künstlicher Intelligenz

Das Programm ChatGPT kann nicht „out of the box“ denken. Dessen sind sich viele Berater – gleich welcher Couleur – beim Benutzen des Programms nicht bewusst. Die offerierte Möglichkeit, günstig und schnell das gewünschte Textmaterial zu generieren, ist verführerisch und auch bequem. Die Folgen für die Anwender sind allerdings fatal.

### Bernhard Kuntz

Seit das Unternehmen OpenAI Ende 2022 sein Programm ChatGPT für die allgemeine kostenlose Nutzung freigeschaltet hat, ist um das Thema künstliche Intelligenz (KI) ein Hype entstanden. Auch die Beraterszene hat den Nutzen solcher Chat-Programme wie ChatGPT für sich erkannt – zu Recht, denn mit ihnen lassen sich sehr schnell und einfach zumindest erste Entwürfe solcher Werbetexte wie Blogbeiträge, Werbeschreiben oder Posts für die Social Media generieren, die man dann weiterbearbeiten kann.

### Berater lassen Texte oft von ChatGPT schreiben

Zuweilen treibt die ChatGPT-Nutzung der Berater aber seltsame Blüten. So zum Beispiel, wenn wir als PR- und Marketing-Agentur für Berater zu einem aktuellen Trendthema – wie KI, Transformation, hybride Teams, Generation Z, Blended Learning usw. – einen Artikel schreiben und in Print- und Online-Medien platzieren sollen, etwa weil der betreffende Berater gerade ein neues Produkt zu diesem Thema entwickelt hat und er dieses promoten möchte.

Angenommen wir sagen dann zu dem Berater: „Das machen wir gern. Doch bitte geben Sie uns zuvor einige Informationen, damit wir Ihre Kernbotschaften und Ihre inhaltliche Stoßrichtung kennen.“ Nicht selten wird uns dann kurze Zeit später ein Text zugesandt, der deutlich erkennbar von ChatGPT erstellt wurde. Das heißt, im Idealfall besteht er aus einigen recht allgemeinen Aussagen beispielsweise zum Thema „künstliche Intelligenz“ oder „Transformation“, die wir selbst auch beim Googeln im Netz gefunden hätten. Von eigenen Gedanken des Beraters findet man in dem Text jedoch keine Spur.

### Berater durchdenken Themen oft nicht

Mitunter wären die Texte, wenn wir sie ohne eine neue inhaltliche Überarbeitung Fachzeitschriften anbieten würden, aus deren Sicht sogar ein absoluter Blödsinn – zum Beispiel weil in ihnen nicht reflektiert wird, dass

- Kleinunternehmen über weniger Ressourcen als Konzerne verfügen und
- die Logistikbranche beispielsweise ganz anders als die Finanzbranche tickt,
- für viele Probleme auch unterschiedliche Lösungen erforderlich sind. Das heißt, in den Artikeln erfolgt keine Differenzierung, obwohl sich gerade darin die Expertise eines Beraters zeigen soll.

Hierfür ein Beispiel. Vor einigen Wochen bat uns ein auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spezialisierter Personalberater, der offensichtlich auch irgendwo gelesen hat „Der KI gehört die Zukunft“, für ihn einen Artikel zum Thema „KI-Einsatz im Personalauswahlprozess“ zu schreiben. Nachdem ich ihn ersuchte, mir diesbezüglich einige Stichworte zu senden, erhielt ich kurze Zeit später einen etwa 30 Zeilen langen Text. In diesem wurde ein möglicher KI-Einsatz im Personalauswahlprozess zur Bewerbervorselektion beschrieben – ohne jeglichen Bezug auf kleine und mittlere Unternehmen.



## Die literarische Konfliktanalyse

# Auf der Rennbahn kann man sich streiten und auch wieder vertragen

Die Worte „Wo laufen sie denn?“ sind der bekannteste Teil des berühmten Sketches *Auf der Rennbahn*. Dabei handelt es sich um einen Dialog zwischen einem mehr oder weniger geduldigen Experten mit einem mehr oder weniger renitenten, ahnungslosen Gesprächspartner. Das gegenseitige Unverständnis prägt das Gespräch, der Verlauf bietet Anlass, über Eskalation und Deeskalation in Gesprächen sowie bewusstes Missverstehen nachzudenken.

### Thomas Lapp

Wilhelm Bendow war ein erfolgreicher deutscher Schauspieler, Komiker und Kabarettist, bis 1934 leitete er sein eigenes Kabarett. Er trat in zahlreichen Spielfilmen (u. a. *Quax, der Bruchpilot*), am Theater und im Varieté auf und nahm verschiedene Sketche auf Sprechplatten auf. Bendow hatte den Sketch ursprünglich 1926 mit Paul Morgan für eine Schellackplatte aufgenommen. Die bekanntere Fassung wurde von ihm 1946 mit dem Schauspieler Franz-Otto Krüger aufgezeichnet. Bernhard-Viktor „Vicco“ von Bülow hat 1972 einen Teil der Tonspur für einen Zeichentrickfilm genutzt und in der 18. Folge der Fernsehserie *Cartoon* veröffentlicht. Heute ist dieser Sketch vor allem durch Loriot's Zeichentrickfilm bekannt. Auch wenn Loriot in seiner Moderation auf Wilhelm Bendow und Franz-Otto Krüger hinweist, werden der Sketch und die daraus entnommenen Zitate häufig ihm allein zugeschrieben.

### Die unheilvolle Wirkung von Missverständnissen

Zunächst fragt der unbedarfte neue Besucher noch ganz freundlich, ob der offenbar erfahrene andere Besucher ihm vielleicht helfen könne. Er sei nämlich „zum ersten Mal auf der Rennbahn“, während der andere gut Bescheid wisse und ihm vielleicht das eine oder andere erklären könne. Diese Situation

ist noch nicht ungewöhnlich und nicht selten sind Menschen gern bereit, ihr Wissen und ihre Erfahrung an Neulinge weiterzugeben. Allerdings könnte man schon bald an den lauterer Absichten des Neulings Zweifel hegen. Bereits bei der ersten Erklärung macht sich der Unbedarfte darüber lustig, dass man nicht auf einem „Gänseblümchen“ reiten könne. Dabei hätte man auch ohne Kenntnis von Pferderennen erkennen können, dass es sich hierbei um den Namen eines Pferdes handeln dürfte. Er wird sofort zurechtgewiesen, dass „Gänseblümchen“ keine Blume, sondern ein Pferd sei, genau wie er kein Mensch sei, sondern ein „alter Kaffer“. Der Neuling lenkt nun ein und stellt sich betroffen: „Hui, wie gemein.“ Gleichwohl bleibt er bei seiner Linie harmlos klingender Ahnungslosigkeit. Der Kenner erklärt ein bestimmtes Pferd für einen sicheren Tipp, der immer gewinne, es sei denn, „er wollte nicht oder er konnte nicht“. Unser Anfänger zeigt Mitgefühl: „Er konnte nicht – wie unangenehm!“, und ergänzt: „So ein Pferd ist schließlich auch nur ein Mensch.“

Auf seine freundlich klingende Frage „Laufen die denn hier das ganze Jahr so rum oder wie is' das?“ erhält er die freundliche und zutreffende Antwort: „Bei uns in Deutschland nich', aber in Frankreich, in Auteuil, in Biarritz und in Pau.“ Nun provo-



# Die Wiederkehr der Liebe

„Die Liebe höret nimmer auf“ heißt es in Luthers Übersetzung der Bibel (1. Korinther 13:8). Menschheitsgeschichtlich betrachtet stimmt dieser Spruch. Jede neue Generation gibt Liebe an die nächste weiter. Und diese nimmt sie auf, denn letztlich sehnt sich jeder nach Liebe. Der Mensch ist ein soziales Wesen, er braucht den anderen, das Miteinander, das Zusammen. Dieses tiefe Bedürfnis ist die unausrottbare Wurzel der Liebe – über alle Gesellschaftsformen hinweg. Dort, wo die Liebe aufhört, hört auch das Menschsein auf. Wie aber ist es im eigenen, persönlichen Leben? Was geschieht, wenn die Liebe verbleicht, vergeht und schließlich einfach verschwunden ist? Vielleicht kommt eine andere, neue Liebe. Aber die alte, große Liebe, kann sie neu geboren werden? Das ist selten, doch ausgeschlossen ist es nicht: die Auferstehung der Liebe. Dafür einige Beispiele.

## Kurt Starke

### Schlafende Liebe

Jede Liebe kann veralltäglichen. Langeweile zieht in die Partnerbeziehung ein, auch Überdruß. Was ist aus ihr geworden, aus der großen Liebe? Dazu eine Fallvignette aus meinen Interviewstudien: Ein Mann bringt seine Frau zum Bahnhof. Sie fährt zur Kur, wegen ihrer Atemwegsbeschwerden, in die Ostseeklinik Prerow. Obwohl er die Ostsee mag, kommt er nicht auf den Gedanken mitzufahren. Er bleibt zu Hause. Was die Liebe betrifft, so meint er, dass es damit vorbei sei. Nach einer Woche merkt er, dass ihm das Alleinsein nicht bekommt, und nach zwei Wochen hat er Sehnsucht nach seiner Frau, große Sehnsucht. Er fährt zu ihr nach Prerow – und ist glücklich.

Die Liebe war nicht verschwunden, sie war nur verdeckt. Erst durch die Abwesenheit seiner Frau hat er gemerkt, dass er sie liebt und ohne sie nicht sein will.

### Trennung und Liebe

In einer Interviewstudie in Hamburg und Leipzig haben wir Trennungsgeschichten erfragt und auch die Frage gestellt, welche Gefühle für den Expartner aktuell bestehen (Starke 2005: 204). Bei 7 Prozent aller Trennungen ergab sich: Liebe (Abb. 1). Nun kann man nicht annehmen, dass in dieser Situation eine Wiederannäherung leicht ist. Dazu sind die Lebensverläufe nach der Trennung viel zu verschieden und neu verfestigt. Doch in einem Fall erfuhr ich von einem Interviewten folgende Geschichte: Er machte Urlaub auf einem Kreuzfahrtschiff, allein. Dort traf er zufällig auf seine große Liebe, die er sieben Jahre nicht gesehen hatte, sie war ebenfalls allein. Erst hätten sie eine Begegnung gescheut, dann aber sei es doch dazu gekommen. Am Ende beschlossen sie, ihre alte Beziehung wieder aufzunehmen. Die alte Liebe war stärker als alles andere.



### Verlorene Ehe oder eingebildete Liebe

Sie galten als Traumpaar und erzählten gern von ihrer großen Liebe. Sie schienen glücklich, und das sah man ihnen auch an. Die Hochzeit war grandios. Aber dann, im Ehealltag merkten sie, dass sie sich nichts zu sagen haben und ihre Gefühle nicht zusammenpassen. Sie fühlten in je verschiedenen Welten. Gut, beim Sex ging es zunächst einigermaßen, aber er war eher Pflicht als Kür, von beiden Seiten. Trafen sie sich mit Freunden, präsentierten sie sich als vollkommenes Ehepaar. Aber am heimischen

## In fremden Kulturen unterwegs

# Litauen

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: Litauen.

Michael Gorges



## Litauen – Basisdaten

- Litauen (*Lietuvos Respublika*) ist der südlichste baltische Staat. Im Westen bildet die Ostsee die natürliche Grenze, im Norden Lettland, im Osten und Südosten Weißrussland, im Südwesten Polen.
- Die gemeinsame Grenze zu Polen (100 km) ist die wichtigste Verbindung nach West- und Mitteleuropa.
- Litauen ist eine semipräsidentielle Demokratie, amtierende Regierungschefin ist Ingrida Šimonytė.
- Das Land hat eine Gesamtfläche von 65.300 km<sup>2</sup> und eine Bevölkerung von 2.794.000 Einwohnern. Hauptstadt und zugleich größte Stadt ist Vilnius (574.221 Ew.).
- Es gibt 200 Naturschutzgebiete, fünf Nationalparks und zahlreiche Seen, Moore, Wälder und Sümpfe.
- Das Klima ist gemäßigt kontinental.

## Gesellschaft

Die Bevölkerung des Landes besteht mehrheitlich aus ethnischen Litauern (84,2%). Kleinere nationale Minderheiten sind Polen (6,6%), Russen (5,8%), Weißrussen (1,2%) sowie Ukrainer, Juden, Tataren und ein kleiner Anteil von Litauendeutschen (0,1%). Die russische Minderheit konzentriert sich vorwiegend auf die Hauptstadt Vilnius. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wandelte sich Litauen von einer rein agrarischen zu einer vorwiegend urbanen Gesellschaft. Litauen leidet seit den 1990er-Jahren an einem kontinuierlichen Rückgang seiner Bevölkerung, seit 2005 haben offiziell 218.000 Menschen das Land verlassen und sind vorwiegend ins westeuropäische Ausland (Großbritannien, Irland und Norwegen) ausgewandert.

Offizielle Amtssprache ist Litauisch, das wie die übrigen baltischen Sprachen zur indogermanischen Sprachfamilie gehört. Weitere in Litauen gesprochene Sprachen sind Polnisch, Russisch, Weißrussisch, Ukrainisch, Tatarisch und Lettisch. In der jüngeren Bevölkerung sehr beliebt ist Englisch quasi als Lingua Franca.

Die Mehrheit der litauischen Bevölkerung orientiert sich an der Römisch-Katholischen Kirche (77%). Kleinere Glaubensgemeinschaften sind die Russisch-Orthodoxe Kirche (4,1%) und die Evangelisch-Lutherische Kirche (1,9%). Muslime, Zeugen Jehovas und die neuheidnische Romuva-Bewegung sind weitere Religionsgemeinschaften. Dennoch sehen sich etwa 26 Prozent als Nichtgläubige (Atheisten). Während Protestanten (0,3%), Juden und die Zeugen Jehovas (0,25%) nur einen marginalen Anteil ausmachen, nimmt – bedingt durch die Migration – der Anteil der muslimischen Bevölkerung stetig zu.

## Geschichte kurz zusammengefasst

Die Geschichte Litauens ist eng verknüpft mit der Geschichte der baltischen Völker, deren Ahnen im 3. Jahrtausend v. Chr.