

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Wahrnehmung

**Die Lücke zwischen
Realität und Wirklichkeit**

Orientierungslos im
postfaktischen Zeitalter

Gemeinwohl auf der Kippe?
Private versus öffentliche
Interessen

Situativ führen –
ein Gebot der Zeit



Steinbeis
Mediation

Ausbildung
MEDIATION
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

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

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

Berlin

Essen

Leipzig

Stuttgart

München

Wien

Ausbildungsleitung:
Prof. Dr. Gernot Barth

www.steinbeis-ausbildung.com

Sehen, was ist

„Bitte beachten Sie die Lücke
zwischen Realität und Wirklichkeit.“
Thomas Heise (1955–2024)

Liebe Leserinnen,
liebe Leser,

der Berliner Filmemacher und Autor Thomas Heise war ein schonungsloser Dokumentarist. Mit seinen vielfach ausgezeichneten Milieuporträts gilt er vielen als Chronist deutscher Umbrüche. Im Mai dieses Jahres verstarb er in Berlin. Heise war jemand, der genau hinschaute, die Widersprüche menschlicher Existenz aufzeigte. Und so gehörte er wohl zu den besten deutschen Dokumentarfilmern. Die Bilder seiner Kamera ließ er für sich sprechen, ohne zu interpretieren. So könne man eher sehen, was ist.

Zu sehen, was ist, ist für uns Menschen wie auch insbesondere für die Spezies Mediatoren eine große Herausforderung. Es stellt sich schon die Frage, ob wir unseren Sinnen trauen können. Welche Sinne beziehen wir überhaupt bewusst in unsere Wahrnehmung ein? Welchen Wert geben wir hier allen fünf Sinnen (sehen, hören, riechen, schmecken und tasten)?

Wie viel und was bringen wir von uns selbst in das Produkt unserer Wahrnehmung ein? Da es unweigerlich geschieht, ob wir wollen oder nicht, ist dieses „Produkt“ immer eine Konstruktion von Wirklichkeit.

In der Theorie mag dies vielen bekannt sein, im Alltag beziehungsweise in der professionellen Arbeit gerät es vielleicht

des Öfteren in Vergessenheit. Daraus ergeben sich dann oft „Lieblingshypothesen“ darüber, „was los ist“. Wege aus diesem Dilemma gibt es einige:

Zum Ersten kann eine grundsätzliche Beschäftigung mit Wahrnehmungsfehlern hilfreich sein, zum Zweiten hilft ein Blick in die eigene Biografie darauf, welche Erlebnisse und Erfahrungen die Wahrnehmung verzerren könnten (hier hilft Supervision). Im Ergebnis dessen sollte man das eigene Wirklichkeitskonstrukt immer als hypothetisch betrachten. Förderlich ist es zum Dritten, in einen intersubjektiven Dialog zu treten, um sich mit anderen über die Konstrukte aus der Wahrnehmung auszutauschen. Denn Wahrnehmung ist das subjektive Ergebnis der Informationsgewinnung des Menschen und er allein gibt ihnen einen Sinn. Letztlich ist dies der Realitätscheck.

Man könnte auch einfach schlussfolgern: Tauschen wir uns mehr darüber aus, was wir wahrnehmen!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen reichlich Erkenntnisgewinn bei der Lektüre der aktuellen Ausgabe unseres Magazins.

Herzlichst
Ihr



Konfliktmanagement und Mediation
www.steinbeis-mediation.com

„Wahrnehmung ist das subjektive Ergebnis
der Informationsgewinnung des Menschen.“



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



6

**GEMEINWOHL AUF DER KIPPE?
PRIVATE VS. ÖFFENTLICHE INTERESSEN**



26

**ORIENTIERUNGSLOS IM
POSTFAKTISCHEN ZEITALTER**

INHALT

IMPULSE

- 6 **Gemeinwohl auf der Kippe?**
Private versus öffentliche Interessen: Warum ein Ausgleich so schwierig ist und welche Schritte ihn ermöglichen
Friedbert Striewe und Gernot Barth
- 10 **Das Forschungsstelegramm**
- 14 **Die Kolumne**
Demokratische Ensembles tragen Verantwortung
Jochen Waibel

SCHWERPUNKT

- 16 **Schwerpunkt: Wahrnehmung –**
Die Lücke zwischen Realität und Wirklichkeit
- 17 **Die wissenschaftliche Kolumne: Interview mit Kairos**
Klaus Harnack
- 21 **Wahrnehmungsverzerrungen in der Mediation:**
Wie können wir ihnen begegnen? Teil 2: Strategien zur Vermeidung von Wahrnehmungsverzerrungen
Ansgar Marx
- 26 **Orientierungslos im postfaktischen Zeitalter:**
Ursachen und Lösungen
Ortwin Renn
- 30 **Soziale Wahrnehmung verstehen und fördern:**
Schlüsselkonzepte und Techniken
Frank Hartung
- 34 **Krisen, Kriege und Konflikte: Prävention im mediativen Coaching mit dem Tsunami-Modell**
Raimund Schwendner und Margit Scheller
- 39 **Familiale Beachtsamkeiten**
Kurt Starke
- 42 **Ressource Hochsensibilität**
Stärken und Herausforderungen im Beruf
Ulrike Hensel

METHODIK

- 46 **Distributed Cognition Theory**
Wie man das kollektive mit dem individuellen Lernen verbindet
Sabine Prohaska

- 52 | **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Der Glaubenskrieg um die BATNA
Teil 2: Wie Sie die BATNA-Analyse richtig anwenden
Andreas Winheller

RECHT

- 57 | **Mediation – eine Chance für den Rechtsstaat**
Thomas Lapp

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 60 | **Marketing für Berater: Coaches, Therapeuten & Co,**
nehmt eure Unternehmer-Aufgaben wahr!
Bernhard Kuntz

WIRTSCHAFT

- 64 | **Langfristiger Unternehmenserfolg:**
Der Strategie Beine machen und
die Kunden in Flow versetzen
Stefan Merath
- 68 | **Im Dauerstress sich treu bleiben**
Nikola Doll
- 70 | **Situativ führen – ein Gebot der Zeit**
Hans-Peter Machwüth
- 74 | **Influencer als Vorbild für Führungskräfte?**
Barbara Liebermeister

FAMILIE

- 77 | **Parallele Liebesbeziehungen**
Kurt Starke

LITERATUR

- 80 | **Die cineastische Konfliktanalyse: Das Lehrerzimmer**
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

- 84 | **In fremden Kulturen unterwegs: Italien**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 88 | **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 89 | **Veranstaltungskalender**
- 90 | **Rezension: Hypnosystemik – ein Meer an Möglichkeiten**
Josef Eisner
- 92 | **Rezension: Das Einmaleins der Konfliktlösung**
Gernot Barth
- 93 | **Rezension: Der weiße Neger Wumbaba**
Stephan Buchhester

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 94 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Engagement in der Arbeitsgemeinschaft Mediation –
mehr als nur ein Ehrenamt
Thomas Lapp
- 96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**
Verhandeln mit dem Teufel
Michael Tigges

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



Gemeinwohl auf der Kippe?

Private versus öffentliche Interessen: Warum ein Ausgleich so schwierig ist und welche Schritte ihn ermöglichen

Fragen rund um das Gemeinwohl stellen sich die Menschen in demokratischen Gesellschaften seit jeher. Entscheidungen zum Wohle aller werden als Inbegriff demokratischer Aushandlungsprozesse verstanden. In unserer Gegenwart scheint jedoch ein großes Unbehagen darüber zu herrschen, ob Politik und Verwaltung sich noch hiervon leiten lassen. Ist der Zweifel berechtigt? Und wenn ja: Wie kann ein gerechter Ausgleich zwischen unterschiedlichen Interessen gelingen?

Friedbert Striwe und Gernot Barth

In einer früheren Ausgabe der Mediation haben wir uns schon einmal mit dem Gemeinwohl und der Frage, was sich dahinter verbirgt, beschäftigt (Striwe 2024). Diesmal wollen wir die Mechanismen genauer betrachten, die der Verwaltungspraxis zugrunde liegen. Verschiedene Entwicklungen in Politik und Verwaltung der vergangenen Jahre haben bei manch einem vielleicht den Eindruck aufkommen lassen, dass in der deutschen Verwaltungspraxis die Individualinteressen der Bürger oder vehement artikulierte Gruppeninteressen einen unverhältnismäßigen Vorrang vor Gemeinwohlwerten genießen. Der nicht mehr zu übersehende, aufgelaufene Reformstau im Land mag dafür ein verlässliches Indiz sein. Daher stellt sich die Frage nach der Rechtslage und ihrer Entwicklung ebenso wie die Frage nach der Gewichtung von Einzel- und Gruppeninteressen und den verschiedensten Gemeingütern nach den normativen Prioritäten, Art und Weise des erreichten Einvernehmens und der Umstände, die für ein Scheitern oder die Verzögerung des Einvernehmens sorgen.

In Teilbereichen bleiben viel zu oft eine gesellschaftliche Starrheit, ein Beharren auf dem Status quo und eine Aversion gegen Veränderungen in weiten Teilen der Bevölkerung unverkennbar. Um den Gründen auf die Spur zu kommen, lohnt sich ein differenzierter Blick auf die Umsetzungsprozesse.

Verwaltungs-, insbesondere Planungsverfahren beruhen in den meisten Fällen auf einem Kompromiss und dem Interessenausgleich. Das ist selbst in gerichtlichen Verfahren zur Überprüfung der getroffenen Entscheidungen nicht anders. Im internationalen Vergleich dauern die zugrunde liegenden Prozesse viel zu lange, um die Erneuerungsziele des Gesetzgebers zeitnah umzusetzen. Was macht es so schwierig, kurzfristig zu einem Kompromiss und zu akzeptierten Lösungen zu finden?

„Verrechtlichung“ der Verfahren

Wir leben in einem Rechtsstaat. Dieser ist zwangsläufig tatbestandsgebunden und detailversessen. Daher sind alle Verfahren, an denen öffentliche Aufgabenträger beteiligt sind, grundsätzlich gesetzgebunden. Das gilt sowohl für die verfahrensmäßige Ausgestaltung wie für den materiellen Inhalt. Die Verwaltungs- und Planungsverfahren sind durch Beteiligungsrechte, Anhörungspflichten (rechtliches Gehör) und den Grundsatz der Amtsermittlung gekennzeichnet.

Amtsermittlung und das „richtige“ Ergebnis

In Verfahren, die von Behörden betrieben, gestaltet und gesteuert werden, gilt in aller Regel – wie auch im verwaltungsgerichtlichen Verfahren – der Grundsatz der Amtsermittlung. Inhaltlich streben wir nicht etwa das Einvernehmen aller Beteiligten oder einer qualifizierten Mehrheit der Beteiligten an, sondern das „richtige“ Ergebnis. Das ist aber oftmals nur scheinbar gegeben. Denn bei den in Verwaltungsverfahren und insbesondere in Planungsverfahren getroffenen Ermessensentscheidungen



Das Forschungstelegramm



Wie beurteilen Menschen, die der Meinung sind, früher sei alles besser gewesen, ihre Gegenwart und Zukunft? Sind Wutäußerungen am Arbeitsplatz zum Emotionsausgleich angebracht und wie beeinflussen sie den Grad an Kompetenz und Status, den andere uns beimessen? Welche Rolle spielen unsere Meta-Wahrnehmungen bei der (negativen) Beurteilung anderer? Und was geschieht, wenn wir erkennen, dass wir mit dieser Einschätzung falsch liegen? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Nostalgie: Der Preis der „guten alten Zeiten“

Die von vielen Menschen gehegte Sehnsucht nach den „guten alten Zeiten“ kann tröstlich sein, birgt aber auch die Gefahr, unsere Wahrnehmung von Gegenwart und die Sicht auf die Zukunft negativ zu verzerren. Eine aktuelle Studie von Octavia Ionescu, Julie Collange und Jean Louis Tavani, veröffentlicht im *British Journal of Social Psychology*, zeigt, wie nationale Nostalgie zu kollektiver Angst und einer pessimistischen Sicht auf die Zukunft führen kann. Nationale Nostalgie – das sehnsüchtige Zurückblicken auf eine vermeintlich bessere Vergangenheit des eigenen Landes – kann so die Wahrnehmung auf die Gegenwart verzerren (Ionescu/Collange/Tavani 2023).

Die nun publizierte Studie weist nach, dass Menschen, die stark nostalgisch auf die Vergangenheit ihres Landes blicken, die gegenwärtige Gesellschaft oft als chaotischer und desorganisierter empfinden. Dieser Eindruck von Anomie – ein Zustand der sozialen Unordnung – verstärkt wiederum Ängste vor der Zukunft. Die Forscher zeigen, dass die idealisierte Vorstellung einer „goldenen“ Vergangenheit die heutigen sozialen und politischen Herausforderungen besonders düster erscheinen lässt.

Die Erkenntnisse, die auf zwei Experimenten basieren, an denen mehr als 900 Menschen teilnahmen, haben insbesondere in Zeiten politischer Unruhe wichtige Implikationen, denn in gesellschaftlichen Debatten wird oft auf die „guten alten Zeiten“ verwiesen, um die gegenwärtigen Zustände als schlechter darzustellen. Diese Rhetorik kann dazu führen, dass Menschen die gegenwärtige Realität negativer sehen als sie ist und Angst vor der Zukunft haben. Für die politische und gesellschaftliche Debatte betont die Studie die Notwendigkeit einer ausgewogenen und weniger verklärenden Darstellung der Vergangenheit, um eine realistische und

konstruktive Sicht auf die Gegenwart und Zukunft zu fördern. Denn auch wenn Nostalgie für viele im ersten Augenblick beruhigend wirkt, kann sie die Wahrnehmung der Gegenwart verzerren und kollektive Ängste bezüglich der Zukunft verstärken.

Wem der Kragen platzt, wirkt inkompetent

„Gut gebrüllt, Löwe“ hört sich überzeugender an als „Gut gebrüllt, Maus“. Was in der Tierwelt zu passen scheint, wird gerne in die Welt der Menschen übertragen. Doch besteht überhaupt ein Zusammenhang zwischen dem Ausdruck von Wut auf der einen Seite und Status und Macht auf der anderen? Eine neue Studie von Roni Porat und Elizabeth Levy Paluck zeigt, dass *Anger Management* mehr als nur ein neomodisches Schlagwort ist und praktische Bedeutung hat. Ihre Forschung, veröffentlicht im *Frontiers in Social Psychology*, widerspricht der weit verbreiteten Ansicht, Wut im Job führe zu höherem Status und Macht (Porat/Paluck 2024).

In vier Experimenten mit über 3.800 Teilnehmern fanden die Forscher heraus, dass der Ausdruck von Wut am Arbeitsplatz



Die Kolumne

Demokratische Ensembles tragen Verantwortung

Ob im Unternehmen, in der Familie, am Stammtisch, im Chor oder im Verein: Jede und jeder Einzelne trägt Verantwortung für das Ganze! – „Wartet nicht auf den Mut für euren Einsatz“, sagte kürzlich der Chorleiter zu uns Sängern. Damit appellierte er an die Verantwortung eines jeden von uns für das Ganze. Ein Appell, der auch jenseits unseres Ensembles seine Gültigkeit hat.

Jochen Waibel

*Verkaufen dürfen wir nicht unser Ohr.
O, nicht unser Ohr dürfen wir verkaufen.
(Nelly Sachs,
Lange haben wir das Lauschen verlernt!)*

ist Moderator und Mediator. Dieser verzichtet, wenn er gut ist, auf einen autoritären Habitus, wohl wissend, dass dieser zu schnell verpufft, seine Wirksamkeit schmälert auf dem Weg zu einem Gesamtklang, zu dem jede und jeder Einzelne seinen Teil motiviert beiträgt.

Sich gegenseitig wahrnehmen

Unsere demokratische Gesellschaft lebt von der Wahrnehmung des Gegenübers. In einem Ensemble wie beispielsweise einem Chor wird dies geübt. Zuhören und Achtsamkeit gelingt im Chor durch die gegenseitige Wahrnehmung der verschiedenen Stimmen. Doch nicht nur dort ist das Hören der anderen Stimmen wesentlich. In der Gesellschaft und der Welt sehen und hören wir andere Gruppierungen und Meinungen – hier gilt es, eine Beziehung eben auch zu anderen Gesellschaftsteilen aufzunehmen und zu kultivieren. Das Fremde vertraut machen. Im Chor orientieren sich die Stimmen an der Person einer wegweisenden, Orientierung gebenden Chorleitung. Sie

Sich mutig einbringen

Im Chor singen bedeutet neben dem Zuhören aber auch: sich einzubringen – und in jedem Ensemble und eben auch in einer demokratischen Gesellschaft oder einem demokratischen Unternehmen ist dies nicht anders. Sich zu engagieren, zuversichtlich und mutig nach vorn zu wagen, sich zu zeigen, hörbar zu machen. Dies findet natürlich nie anonym statt, denn jeder im Chor hört und sieht die anderen. Wenn ich beispielsweise den Einsatz zu früh setze, hören das alle anderen. Und doch ist es bei einer Probe gut, sich zu trauen, besser zu früh einzusetzen als zu spät. Wer kein Gefühl für den Moment des Einsatzes hat, wird notgedrungen dem Chornachbarn lauschen müssen und sich an diesen dranhängen, um den richtigen Moment ja nicht zu verpassen. Doch schon hängt man hinterher, es entsteht ein schleppender Klang. In der Demokratie braucht es in diesem Sinne daher ebenso den eigenen Einsatz, ein Gefühl für das Momentum. Das unkritische Nachplappern in der sozialen Medienblase oder am Stammtisch führt in eine Realitätsfremde, zerstört jedes Momentum. Selbst der Respekt vor sich selbst und vor anderen zerstört sich in Kritik und Abwertung. So wie ein halbherzig gesungenes Musikstück wenig Klang entfaltet, so schlafwandelt eine halbherzig engagierte Gesellschaft vor sich hin.



– Schwerpunkt – Wahrnehmung

Sehen, hören, riechen, schmecken und tasten – wir haben (mindestens) fünf Sinne, mit denen wir unsere Umgebung wahrnehmen könn(t)en. Redewendungen bescheinigen uns zusätzlich einen sechsten oder gar siebten Sinn. Einige Philosophen und Neurowissenschaftler ziehen ganze 33 Sinne (!) in Betracht. Sicher ist: Obwohl jeder Mensch exakt denselben Reizen ausgesetzt ist, bedeutet das noch lange nicht, dass die so gewonnenen Eindrücke von allen auf dieselbe Art und Weise eingeordnet werden. Denn Wahrnehmung ist immer subjektiv. Sie wird bestimmt durch persönliche Interessen, Vorlieben und Abneigungen, zugleich aber auch durch individuelle Prozesse, die innerhalb des Gehirns stattfinden.

Im Rahmen der Mediation spielt das Erfassen der eigenen Umwelt eine, wenn nicht die entscheidende Rolle. Denn Empfindungen und Beobachtungen wirken sich direkt und indirekt auf die Bereitschaft zur Konfliktlösung aus. Mehr dazu erfahren Sie in dieser Ausgabe der *Mediation* mit dem Schwerpunkt „Wahrnehmung“. Wir wünschen Ihnen beim Lesen der folgenden Seiten angenehme, erhellende, inspirierende und interessante Wahrnehmungen.

Die ~~wissenschaftliche~~ Kolumne

Interview mit Kairos

Kairos ist in der griechischen Mythologie als Gott des günstigen Augenblicks bekannt. Er symbolisiert jenen flüchtigen Moment, in dem sich eine Gelegenheit zeigt und wahrgenommen werden muss. Anders als der griechische Gott Chronos, der die lineare Zeit verkörpert, steht Kairos für deren Qualität. Im folgenden Interview spricht Kairos über die Wahrnehmung des „Jetzt“ und erklärt, wie sich dieser besondere Moment auf Mediation und Konflikte auswirkt.

Ein fiktives Gespräch von Klaus Harnack

„Wer hat an der Uhr gedreht?
Ist es wirklich schon so spät?
Stimmt es?
Dass es sein muss?
Ist für heute wirklich Schluss?“

„Heute ist nicht alle Tage,
ich komm wieder, keine Frage!“
(Paulchen Panther)

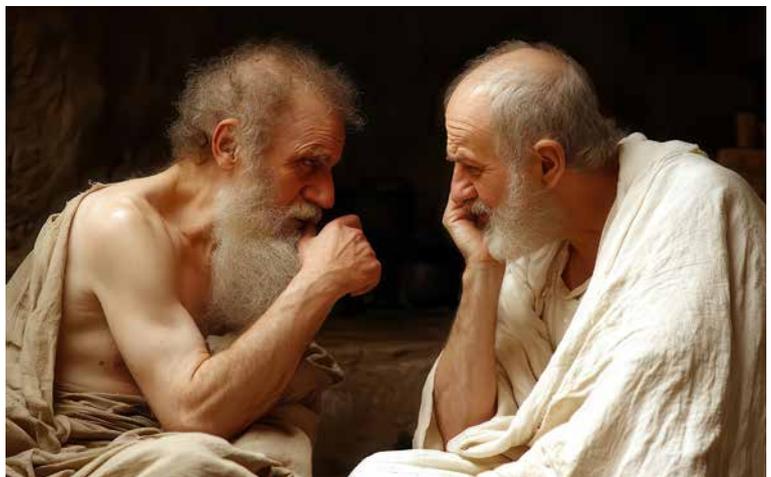
„Ah, da bin ich ja!“

Mit diesen Worten betritt Kairos, mit über zwei Stunden Verspätung, den Raum, begrüßt mich mit einem Augenzwinkern, nachdem er seine Stirnlocke lässig zur Seite geworfen hat, hockt sich auf den Teppich und lächelt verschmitzt. Ich bleibe auf meinem Stuhl sitzen, begrüße ihn ebenfalls mit einem Augenzwinkern, und ohne mich mit Höflichkeitsfloskeln aufzuhalten, skizziere ich den Inhalt des Gesprächs, das ich mit ihm führen möchte. Es soll um *Wahrnehmung* gehen und darum, welche Bedeutung sie für die Mediation und alternative Streitschlichtung hat. Sodann bitte ich ihn, sich unserer Leserschaft zunächst vorzustellen.

„Ich, ich bin Kairos. Für den Fall, dass Sie mich nicht kennen: Keine Sorge! Das Schicksal, dass dich niemand kennt, obwohl deine Werke jedem geläufig sind, teile ich mit dem Komponisten Hans Zimmer: Alle kennen seine Filmmusiken, aber ihn selbst kaum jemand. Alle diese ohrwurmverdächtigen Melodien aus Filmen wie *Fluch der Karibik* oder *Inception*, Letzterer übrigens mit meiner Lieblingsmelodie, *Time*.“ Er zwinkert. „Mich kennt auch kaum jemand beim Namen. Aber klar, die Leute kennen meine Taten. Ich bin der, der ‚Jetzt!‘ sagt, der, der Jetzt ist!“

Neugierig hake ich nach. „Nur kurz, Sie sprachen von Filmen. Mögen Sie denn Filme?“

Kairos lacht, fast überrascht. „Filme? Aber sicher! Für einen Gott des Augenblicks wie mich sind sie eine der besten menschlichen



Erfindungen! Filme sind ja nur eine Abfolge von Augenblicken. Ganz mein Ding. Da tauche ich in jede Szene ein und warte und frage mich, ob die Figuren ihren Moment auch erwischen. Ich liebe es, wenn alle immer das Falsche machen. – Ja, ja, Kino ist, obwohl nur menschengemacht, nicht schlecht!“

Ich bitte ihn um Fortsetzung seiner Vorstellung und frage ihn, nachdem er es mehrfach wiederholt hat, nach dem Wort „jetzt“, was er vom Jetzt hält und ob er es für wichtig erachtet.

Die Zeit ist jetzt

Kairos grinst und lehnt sich entspannt zurück. „Das Jetzt? Na, die Zeit ist sowas von reif für's Jetzt! Mit jeder Rotation, mit der sich die Welt weiterdreht, wird euer Augenmerk auf das Jetzt wichtiger. Die Zeit ist heute so schnell und ich sag's euch, Leute – die Antwort auf alle Fragen lautet immer: Jetzt! – Mit dem Rauchen aufhören? Jetzt! – Den Klimawandel angehen? Jetzt! – Nett zu Frau und Kindern sein – und hey, vielleicht sogar ab und zu mal zum Nachbarn? Jetzt! Das Problem mit euch Menschen ist, dass ihr kein Zeitorgan besitzt. Das widert mich dermaßen an, dass ich immer wieder sage: ‚Sie haben Ohren zum Hören, Augen zum Sehen, die Nase zum Riechen und so weiter, aber was ist mit Zeit? Sie haben kein Sinnesorgan zur Zeitwahrnehmung. Stattdessen

Wahrnehmungsverzerrungen in der Mediation

Wie können wir ihnen begegnen?

Unsere Wahrnehmung bildet die Wirklichkeit nicht eins zu eins ab, sondern filtert das Gesehene, das Geschehene, das Erlebte. Wahrnehmung ist somit ein Interpretationsprozess. Für Mediatoren ist das nichts wirklich Neues, zumal die Theorie des Konstruktivismus Bestandteil einer fundierten Ausbildung sein sollte. Dennoch tapen selbst erfahrene Mediatoren gegenüber Parteien in Fallen von verzerrter Wahrnehmung, von Irrtümern oder Täuschung. Um das zu vermeiden, gilt es, sich hierfür zu sensibilisieren.

Teil 2: Strategien zur Vermeidung von Wahrnehmungsverzerrungen

Ansgar Marx

In der vorherigen Ausgabe der *Mediation* haben wir uns angeschaut, wie unsere Wahrnehmung anderer Menschen in unserem Inneren abläuft und was sich hinter dem Paradigma der Informationsverarbeitung verbirgt. In diesem zweiten Teil des Beitrags betrachten wir einen konkreten Mediationsfall aus meiner Praxis und analysieren diesen darauf hin, welche typischen Wahrnehmungsverzerrungen begangen wurden bzw. welche kognitiven Irrtümer wir vermeiden konnten. Dazu werden wir die psychologische Forschung zu spezifischen Wahrnehmungsfehlern heranziehen.

Mediationsfall: Sandra und Dirk

Sandra und Dirk¹, beide circa 40 Jahre alt, haben sich vor etwa zehn Jahren in einer Wohngemeinschaft kennengelernt und leben seit acht Jahren als Paar in einer geräumigen Wohnung, die der Familie von Sandra gehört.

Beide erscheinen zur Mediation im legeren Outfit und wirken eher wie späte Studenten. Sandra hat ein freundliches offenes Gesicht und halblange dunkle Haare; Dirk trägt sein Haar lang, gebunden zu einem Pferdeschwanz, eine dunkle Brille und vermeidet den Blickkontakt.

Dirk arbeitet als Techniker im IT-Bereich; Sandra – mit einem Uni-Abschluss (M. A.) – hat einen Job im Sozialbereich und hilft im Unternehmen ihres Vaters aus. Beide sind nicht verheiratet; sie haben das gemeinsame Sorgerecht für ihre Tochter Selina (sechs Jahre).

Sandra hat die Mediation initiiert, weil sie die schwierige Situation und die mangelnde Kommunikation der letzten Monate nicht mehr erträgt. Die Mediation wird von mir und einer Co-Mediatorin geleitet, die gerade ihre Ausbildung abgeschlossen hat und Erfahrung mit Coaching mitbringt.

Sandras Sichtweise

Sandra berichtet von der Überforderung durch zwei Jobs und der Belastung durch Haushalt und Kindererziehung. Vor sieben Jahren sei sie ungewollt schwanger geworden, eine anstrengende Schwangerschaft. Seit einigen Monaten hat sie eine Beziehung zu einem anderen Mann, mit dem sie sich regelmäßig trifft, auch in der gemeinsamen Wohnung von Dirk und Sandra. Für Sandra ist die Beziehung zu Dirk gescheitert. Ihrer Meinung nach können sie nicht miteinander reden. Er übernimmt zu wenig Aufgaben unter anderem im Haushalt und trägt zu wenig Verantwortung. Sie wünscht sich ein Team. Seit der Geburt von Selina hat sie das Gefühl, chronisch überfordert zu sein. Sie hätte



Orientierungslos im postfaktischen Zeitalter: Ursachen und Lösungen

Aktuell leben wir in einer Zeit großer Ungewissheiten: Was gestern noch galt, ist heute überholt. Neue vermeintliche Wahrheiten werden von Teilen der Gesellschaft als unumstößlich dargestellt, gegenteilige Auffassungen als „postfaktisch“ desavouiert. Konsens scheint vor diesem Hintergrund kaum mehr möglich, dabei ist dieser die Grundvoraussetzung für die Befriedung der Gesellschaft und Lösung der großen Fragen unserer Gegenwart. Es ist also höchste Zeit, wieder zu Vernunft und Pragmatismus zu finden.

Ortwin Renn

Die Beschreibung „postfaktisch“, überhaupt die Vorsilbe „post-“ scheint zu einem typischen Merkmal unserer gegenwärtigen Gesellschaft geworden zu sein. Wir sprechen von einer postmodernen oder poststrukturellen Gesellschaft, wir sprechen von Postdemokratie, von „post-truth“, „post-trust“ und postdisziplinär. Die Vorsilbe „post-“ ist aus dem modernen Sprachgebrauch nicht mehr wegzudenken. Dahinter steht die Auffassung, dass sich etwas in unserer Gesellschaft verändert hat: Wir sind uns ziemlich sicher, dass das Alte vergangen ist, wissen aber noch nicht, wie das Neue aussehen wird. Die Vorsilbe „post-“ zeigt an, dass wir die modernen Entwicklungen noch nicht zuordnen können und gleichzeitig aber wissen, dass das, was uns vertraut war, nicht mehr in der traditionellen Form existiert. Dieses Präfix „post“ ist sicherlich auch ein Zeichen der Verunsicherung in einer komplexen und wenig überschaubaren Zeit.

Wille, Wunsch und Wahrheit

Postfaktisch heißt nicht, dass Menschen heute häufiger lügen als früher oder dass sie öfter Dinge behaupten, von denen sie eigentlich zu wenig Ahnung haben. Das hat es schon immer gegeben. Postfaktisch heißt vielmehr, dass es heute offenkundig eine Tendenz gibt, die Dinge, die man gerne als wahr annimmt, auch als faktisch wahr zu begreifen, selbst wenn alle Evidenz dagegenspricht. Man ist der festen Überzeugung, dass das, was man will, auch wahr sein muss. Diesen Trugschluss finden wir sowohl in der Politik als auch in der öffentlichen Meinungsbildung, bei Interessensvereinigungen genauso wie bei Weltanschauungsgruppen in nahezu allen OECD-Ländern. Dies stellt eine enorme Herausforderung für Wissenschaft und Politik dar. Denn die Institution, die für das Faktische zuständig ist, nämlich die Wissenschaft, agiert hier häufig hilflos. Und die Politik kann den Menschen nicht plausibel

Bildquelle: stock.adobe.com/lesseedesignen
Bildquelle: stock.adobe.com/LOMOSONIC



Soziale Wahrnehmung verstehen und fördern

Schlüsselkonzepte und Techniken

Für harmonische zwischenmenschliche Beziehungen ist eine differenzierte soziale Wahrnehmung essenziell. Sie fördert gegenseitiges Verständnis und hilft dabei, Missverständnisse zu vermeiden. Dies bedarf jedoch eines hohen Einfühlungsvermögens sowie der Bereitschaft, dem anderen unvoreingenommen zu begegnen und eigene Bedürfnisse zurückzustellen. Und das ist gar nicht so einfach, denn zahlreiche psychologische Mechanismen wirken dem unbewusst entgegen.

Frank Hartung

Definition und Bedeutung

Soziale Wahrnehmung ist der Begriff für ein zentrales Konzept in der Psychologie, das beschreibt, wie wir Informationen über andere Menschen aufnehmen und interpretieren. Diese Fähigkeit beeinflusst nicht nur, wie wir unsere Mitmenschen sehen, sondern auch, wie wir mit ihnen interagieren. Für die Gestaltung unserer sozialen Welt spielt diese Fähigkeit eine entscheidende Rolle.



verarbeitet. Doch die Wahrnehmung anderer Menschen ist mehr als nur eine physische Reaktion auf Reize. Sie ist ein komplexer kognitiver Prozess, der durch unsere bisherigen Erfahrungen, Erwartungen und kulturellen Hintergründe beeinflusst wird.

Ein wesentlicher Bestandteil sozialer Wahrnehmung ist die Interpretation der nonverbalen Kommunikation. Gesichtsausdrücke, Körperhaltung und Gesten liefern subtile Hinweise auf die Gefühle und

Die große Bedeutung der sozialen Wahrnehmung liegt in ihrer Allgegenwärtigkeit im täglichen Leben. Jedes Mal, wenn wir auf eine Person treffen, bewerten wir unbewusst ihr Verhalten, das was sie sagt und wie sie es sagt, ihre Körpersprache. Diese Einschätzungen helfen uns, die Absichten und Gefühle anderer besser zu verstehen und darauf basierend angemessene Reaktionen zu entwickeln.

Dazu ein Beispiel: Studien zeigen, dass der erste Eindruck, den wir in den ersten Sekunden eines Treffens gewinnen, oft langfristig unsere Meinung über eine Person prägt. Laut einer Studie im *Journal of Personality and Social Psychology* kann eine einzige Interaktion reichen, um ein langfristiges Bild zu formen (Bjornsdottir/Connor/Rule 2024).

Grundlagen: Wie nehmen wir andere Menschen wahr?

Die soziale Wahrnehmung beginnt mit der sensorischen Aufnahme von Informationen. Unsere Sinne – insbesondere Sehen und Hören – liefern die Rohdaten, die unser Gehirn

Absichten einer Person. Laut einer Studie des Deutschen Jugendinstituts e. V. (Fuisz-Szammer/Samonig 2011) spielt die nonverbale Kommunikation eine entscheidende Rolle beim Bilden erster Eindrücke. Hierbei hilft uns das sogenannte Spiegelneuronensystem, das Empathie und Verständnis fördert.

Darüber hinaus sind Schemata, mentale Strukturen, die auf früheren Erfahrungen basieren, maßgeblich für die Wahrnehmung. Sie helfen uns, Informationen schnell zu kategorisieren und zu interpretieren. Beispielsweise kann ein Lächeln des Gegenübers als freundlich oder als sarkastisch wahrgenommen werden, abhängig von unserem Schema.

Zusammengefasst handelt es sich bei der sozialen Wahrnehmung um einen dynamischen Prozess, der durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst wird. Unser Gehirn wertet ständig Informationen aus und passt unsere Einschätzungen entsprechend an, um ein kohärentes Bild unserer sozialen Umgebung zu schaffen.

Krisen, Kriege und Konflikte

Prävention im mediativen Coaching mit dem Tsunami-Modell

Krisen und Konflikte beeinflussen das individuelle Wahrnehmungsfeld. Je stärker das mentale Sichtfeld schrumpft, umso schneller gerät man in vermeintlich unauflösbare Eskalationsspiralen. Dem entgegen wirkt eine perspektivische Weite, bei der die wahrgenommene Komplexität von Lösungen größer ist als die Komplexität der Probleme. Hierfür hilft es, die eigene mentale Stärke zu trainieren, um auch unter schwierigen Bedingungen eine engagierte Gelassenheit zu behalten. Mediatives Coaching unterstützt sowohl den inneren Dialog als auch den kommunizierten Weitblick. Entsprechend bedürfen proaktive Lösungen der umsichtigen Imagination, um auch in hoch belastenden Situationen einen konstruktiven Weg zu finden.

Raimund Schwendner und Margit Scheller

Zur Beschreibung von Konflikten wird vielfach das sogenannte „Eisberg“-Modell bemüht. Dieses zeichnet sich durch einen eher statischen Charakter aus, indem es schlummernde Konflikte unter der Oberfläche betrachtet, während darüber sogar eitel Sonnenschein herrschen mag. Demgegenüber verwendet das „Tsunami“-Modell (Scheller/Swendner 2024) eine andere Betrachtungsebene: Es geht auf die Dynamik ein, die zwischen weit entfernten Ursachen und einem scheinbar plötzlichen Auftreten von krisenhaften oder gar katastrophalen Ereignissen besteht. Für mediative Prozesse, die sich insbesondere der Konflikt- und Krisenprävention widmen, erweist sich dieser Ansatz als äußerst hilfreich. Doch was ist darunter zu verstehen?

Das Tsunami-Modell

Der Begriff „Tsunami“ wurde ursprünglich von japanischen Fischern geprägt. Er bedeutet in etwa „Welle im Hafen“. Denn wenn die Männer vom Fischfang zurückkehrten, fanden sie im Hafen mitunter alles verwüstet vor, obwohl sie auf offener See keine Welle gesehen oder gespürt hatten. Levin und Nosov (2016) beschreiben einen Tsunami – kurz zusammengefasst – als Abfolge von besonders langen Wasserwellen, die sich über große Entfernungen ausbreiten. Wenn sie auf Bereiche mit geringer Wassertiefe treffen, wird das Meer gleichsam gestaucht und türmt sich zu meterhohen Flutwellen auf. Diese schießen



Familiale Beachtsamkeiten

In einer Familie, auch in einer großen, ist Wahrnehmung kein dramatisches Phänomen. Man ist einfach da. Wenn jemand Zuwendung bedarf, dann erfährt er sie. Jeder hat das Bewusstsein und die Gewissheit, dass ihm geholfen wird, wenn er Hilfe braucht. Ihm wird Anerkennung zuteil, wenn er sie benötigt. Aber diese schöne Normalität schließt nicht aus, dass in unserer modernen Zeit auch in der Familie und speziell in der Partnerschaft das Thema Wahrnehmung Bedeutung erlangt. Die Ratsuchenden, die sich an unseren Autor wenden, belegen das, gelegentlich auch in skurrilen Zusammenhängen.

Kurt Starke

Harlekin

Ziemlich drastisch formulierte eine Ehefrau in einem Brief an mich: „Mein Mann ist ein rechter Kasper. Wo wir auch sind, er rückt sich stets in den Vordergrund, mit Worten oder Taten. Er ist keineswegs ein schlechter Kerl. Aber wahrgenommen zu werden, ist sein Lebenselixier. Mir gefällt das nicht.“

Daraufhin schrieb ich ihr: Ich verstehe, dass Sie nicht mit einem Hampelmann verheiratet sein wollen. Seine Auftritte sind Ihnen peinlich. Sie meinen, wenn er von Ihnen geachtet und beachtet wird, reicht das doch. Aber haben Sie sich schon einmal überlegt, warum er das tut? Auf den ersten Blick könnte man sagen, er ist einfach ein eitler Mensch, ein Wichtigtuer, ein Selbstdarsteller. Auf den zweiten Blick könnte man daran denken, dass er Minderwertigkeitskomplexe hat, die er auf diese Weise kompensieren möchte. In diesem Fall müssten Sie herausfinden, woran sein Mangel an Selbstwertgefühl liegt, welche Defizite er in seinem Leben verspürt. Sie können sich auch fragen, wie oft oder wie gern Sie ihn kritisieren. Sie könnten versuchen, seine positiven Eigenschaften zu stärken und ihn letztlich dazu bringen, dass er weiß: Sie sind diejenige Person, die ihn am meisten schätzt, und nichts geht darüber. Unbewusst könnte aber noch ein ganz anders Phänomen dahinterliegen. Nämlich die Bedeutung der Sichtbarkeit in unserer modernen Gesellschaft: Je mehr jemand wahrgenommen wird, so fühlt Ihr Mann, desto bedeut-

samer und wichtiger wird er, ganz unabhängig von seinem Tun und seiner Leistung.

„Und man siehet die im Lichte. Die im Dunkeln sieht man nicht.“ (Brecht 1979: 109). Letztlich müssen

Sie mit Ihrem Mann gemeinsam herausfinden, was wirklich wichtig ist in Ihrem gemeinsamen Leben und was Ihren Wert als Persönlichkeit ausmacht.



Wahrnehmung ohne Wert

Eine andere Anfrage an mich ging im Grunde in die gleiche Richtung. Sie kam von den Eltern einer 17-Jährigen: „Unsere Tochter hat auf ihrem Computer eine Seite eingerichtet, auf der sie sich regelmäßig über beliebige Themen äußert und die von jedermann angeklickt werden kann. Sie sagte uns jetzt, sie habe schon 600 „Follower“, aber das sei noch gar nichts, ihre Freundin habe 2.000. Das will sie unbedingt erreichen. Wir verstehen das nicht.“

Meine Antwort: Ihre Tochter ahmt etwas nach, was es in der Internetgeneration in vielfältiger Weise gibt: Kommunikation im Äther und Streben nach Beachtung. Die Zahl der Follower, also der Anhänger, spielt dabei die Hauptrolle. Wer da eigentlich folgt und was die Follower mit den Auftritten Ihrer Tochter anstellen, wird nicht bedacht. Es hätte keinen Sinn und keinen Erfolg, Ihrer Tochter das zu verbieten. Sie muss selbst dahinterkommen, dass es töricht und auch nicht ungefährlich ist, was sie da tut, und dass es sie in keiner Weise voranbringt. Ihre Tochter spricht mit Ihnen darüber, und hierin liegt die große Chance. Lassen Sie sich einfach erzählen, was sie auf dieser Internetplattform tut, und stellen Sie – vorsichtig – neugierig

Ressource Hochsensibilität

Stärken und Herausforderungen im Beruf

Hochsensible Menschen verfügen über viele wertvolle Eigenschaften. Eine feine Wahrnehmung, die Fähigkeit, Eindrücke kognitiv besonders tief zu verarbeiten, sowie Gefühlsstärke und eine hohe Empathie sind nur einige davon. Im Berufsleben stehen sie damit vor vielfachen Herausforderungen: Sie müssen Reizüberflutungen in lauten und betriebsamen Umgebungen ertragen, leiden besonders stark unter einem schlechten Betriebsklima und werden nicht selten als Außenseiter abgestempelt. Eine Unternehmenskultur jedoch, die auf Respekt und Wertschätzung beruht, auf Integration abzielt und Unterschiedlichkeiten konstruktiv nutzt, hilft ihnen, ihr Potenzial voll aususchöpfen.

Ulrike Hensel

Das psychologische Konzept der Hochsensibilität (engl. High Sensitivity) wurde in den 1990er-Jahren von der US-amerikanischen Psychologieprofessorin Dr. Elaine Aron begründet. Circa 20 Prozent der Bevölkerung, Männer gleichermaßen wie Frauen, gehören zur Gruppe der hochsensiblen Personen (kurz HSP). Sie haben veranlagungsbedingt ein empfindsameres Nervensystem als die Mehrheit der Menschen, nehmen insgesamt aufmerksamer, intensiver und nuancierter wahr. Demzufolge verfügen sie über eine bemerkenswerte Beobachtungsgabe, ein feines Gespür für Situationen und Menschen und einen Sinn für Ästhetik. Zur Hochsensibilität gehört ein intensives und reiches Gefühlsleben. HSP sind von jeglichen Erlebnissen emotional stärker und nachhaltiger beeindruckt als andere, besitzen zudem eine ausgeprägte Empathiefähigkeit. Informationen werden von HSP tiefer und vernetzter verarbeitet, übergreifendes und gründliches Nachdenken gehört zu ihrem Naturell. Aus der Hochsensibilität erwachsen einerseits Begabungen und Stärken, andererseits Belastungen und Begrenzungen. So drohen in einer

andauernd lauten, hektischen, multimedialen Umgebung Reizüberflutung, Übererregung und nervliche Erschöpfung.

Was hemmt und was fördert hochsensible Mitarbeiter?

Schauen wir auf den beruflichen Bereich. Ohne Frage können hochsensible Menschen kompetente, engagierte und leistungsfähige Mitarbeiter sein. Allerdings führen ungünstige Arbeitsumstände und unpassende Arbeitsanforderungen dazu, dass sie nicht in der Lage sind, ihr wertvolles Potenzial zu entfalten und ihre Arbeitskraft optimal zugunsten des Team- beziehungsweise Unternehmenserfolgs einzusetzen.

In einer Höher-schneller-weiter-Arbeitswelt fühlen sich HSP extrem unwohl. Sie geraten unter Leistungs- und Zeitdruck schnell in Bedrängnis und können die Forderung nach Flexibilität, Robustheit und Belastbarkeit kaum erfüllen. Konkurrenzdenken und Ellbogenmentalität sind ihnen zuwider.

Die besten Arbeitsergebnisse erzielen sie, wenn Wohlwollen, Kooperation, Fairness und gegenseitige Unterstützung an der Tagesordnung sind und sie die gestellten Aufgaben mit möglichst viel Freiraum, Eigeninitiative und Eigenverantwortung erledigen können. In HSP steckt viel Schaffenskraft. Diese kommt zum Tragen, wenn sie das, was sie tun, in einer ihnen gemäßen Weise tun können. Das heißt mit Sorgfalt und Liebe zum Detail, wachem und tiefgehendem Interesse, übergreifendem und vernetztem Denken, Einfühlungsvermögen, Umsicht, Vorsicht und Weitsicht, Kreativität und Ideenreichtum, Idealismus und Werteorientierung.

HSP möchten mit dem, was sie ausmacht, gesehen, eingesetzt und anerkannt – nicht nur toleriert –



Distributed Cognition Theory

Wie man das kollektive mit dem individuellen Lernen verbindet

Das Umfeld, in dem sich Unternehmen heute behaupten müssen, ist von einer starken Dynamik geprägt, die sich in nahezu jedem Bereich vollzieht – seien es Kundenwünsche, rechtliche Vorgaben oder demografische Herausforderungen, technische Veränderungen oder disruptive Märkte. Vor diesem Hintergrund bedarf es vollkommen neuer Lernarchitekturen und -landschaften, die eine permanente Anpassung des im Unternehmen vorhandenen Fach- und Erfahrungswissens ermöglichen. IT-Technik, zu der auch die künstliche Intelligenz zählt, ermöglicht es Unternehmen, genau solche Tools zu entwickeln. Das Potenzial, das hierin liegt, ist immens.

Sabine Prohaska

Lernen ist ein individueller Prozess. Diese Überzeugung prägte lange Zeit unser Denken. Entsprechend stark wird das individuelle Lernen teilweise noch heute nicht nur an den (Hoch-)Schulen, sondern auch in Betrieben stimuliert. Erst in den letzten Jahrzehnten hat sich zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich der Lernprozess – also der kognitive Vorgang, bei dem sich Menschen neues Wissen aneignen und in bereits vorhandenes integrieren – nicht nur individuell isoliert vollzieht. Er erstreckt sich vielmehr bewusst oder unbewusst auch auf

- die Interaktion des Lernenden mit der Umgebung, in der die Lern- und Sozialisationsprozesse stattfinden,
- die Kommunikation und Auseinandersetzung mit anderen Personen sowie
- die Nutzung von Tools, die dem Erwerb und Austausch von Wissen und Erfahrung dienen.

Ein Vordenker in diesem Bereich war der 1980 verstorbene Schweizer Biologe und Pionier der kognitiven Entwicklungspsychologie Jean Piaget. Unter anderem auf seinen Vorarbeiten baut die in den 1990er-Jahren von dem US-amerikanischen Anthropologen Edwin Hutchins entwickelte Distributed Cognition Theory beziehungsweise Theorie der verteilten Kognition auf. Ihre Grundannahme lautet: Das zum Lösen einer Aufgabe nötige Wissen (Cognition) muss nicht im Kopf einer einzelnen Person vorhanden sein. Es kann auch auf mehrere Personen verteilt und sogar medial (analog oder digital) gespeichert sein.

Lernen findet in einem (sozialen) Kontext statt

Heute gilt diese Sichtweise als selbstverständlich. So ist zum Beispiel die Teamarbeit in den Unternehmen inzwischen gängige Praxis. Bei ihr wird davon ausgegangen, dass wenn mehrere Personen gemeinsam eine Aufgabe erfüllen und dabei ihr Wissen und ihre Erfahrung teilen, oft bessere Arbeitsergebnisse erzielt werden, als wenn eine Person dies allein übernimmt. Zudem wird erwartet, dass sich in dieser Zusammenarbeit auch individuelle und kollektive Lernprozesse vollziehen, sodass außer der Kompetenz der einzelnen Teammitglieder auch die Kompetenz des gesamten Kollektivs beziehungsweise der Organisation steigt.

Noch kaum berücksichtigt wurde dieses Wissen jedoch bei der Gestaltung betrieblicher Lernlandschaften. Zwar ist in der Per-



Verhandeln als professionelles Handwerk

Der Glaubenskrieg um die BATNA

Die „BATNA“ ist eines der bekanntesten Verhandlungskonzepte der Welt. Die Bedeutung der Analyse für erfolgreiches Verhandeln ist sachlich nicht zu widerlegen. Dennoch wird sie vereinzelt immer wieder heftig kritisiert und davor gewarnt, in der Vorbereitung einer Verhandlung eine BATNA-Analyse durchzuführen. Ist die Kritik berechtigt? Ein Plädoyer für professionelles Verhandeln.

Teil 2: Wie Sie die BATNA-Analyse richtig anwenden

Andreas Winheller

In der vorhergehenden Ausgabe der *Mediation* habe ich Ihnen das Konzept der BATNA vorgestellt, seine Bedeutung für den Erfolg von Verhandlungen aufgezeigt und wichtige Aspekte beleuchtet (Winheller 2024). In diesem zweiten Teil des Beitrags erfahren Sie, mit welchen Argumenten die BATNA ungeachtet ihrer Vorzüge kritisiert wird, was an der Kritik dran ist und wie Sie diesen Kritikpunkten durch eine handwerklich gute, psychologisch optimierte BATNA-Analyse begegnen können.

Über die BATNA der Gegenseite nachdenken

Ein Kardinalfehler der BATNA-Analyse wäre es, nur über die eigene BATNA nachzudenken. Damit würden Sie die Situation nur unvollständig erfassen und sich selbst „arm rechnen“. Fragen Sie sich daher: „Was ist die BATNA der Gegenseite?“ Und: „Wie bewertet wohl Ihr Verhandlungspartner seine eigene BATNA?“, „Gibt es aufseiten des Verhandlungspartners (z. B. eines Unternehmens) verschiedene Stakeholder (z. B. Abteilungen), die die BATNA unterschiedlich bewerten?“, „Gibt es Akteure, die gegenüber einem No Deal besonders ängstlich gestimmt sind?“

Auf diese Weise entwickeln Sie Hypothesen über die Alternative der Gegenseite für den Fall, dass eine Einigung nicht zustande kommt. Und auch wenn dies nur Hypothesen sind und kein sicheres Wissen (dafür müssen sie erst am Verhandlungstisch überprüft werden), helfen Ihnen diese Überlegungen sehr oft weiter. Denn daraus können Sie erste Ideen entwickeln, wie weit der Verhandlungsspielraum Ihres Verhandlungspartners wohl reichen könnte. Und selbst wenn Ihre BATNA nicht so gut ist, spielt das schlagartig keine Rolle mehr, wenn der andere ebenfalls eine schlechte BATNA hat. Sie können sich einen Prozess nicht leisten? Egal, wenn auch der andere diesen Prozess unbedingt vermeiden möchte. Erst durch die Analyse der BATNA Ihres Verhandlungspartners gewinnen Sie einen



recht guten Blick auf das „Spielfeld“ und können Ihre Strategie und Taktik entsprechend vorbereiten.

Bedenken Sie bei der BATNA-Analyse unbedingt den „Black Box Effekt“. Ihre eigenen Probleme kennen Sie sehr genau, die Probleme der Gegenseite sind für Sie viel schwerer zu erkennen. Deshalb bewerten Sie die Machtlage meistens zu Ihren Ungunsten – gerade in Situationen wie dem Projektgeschäft, bei dem immer wieder Dinge nicht optimal laufen. Meine Empfehlung: Gehen Sie bis zum Beweis des Gegenteils davon aus, dass der andere auch noch Probleme haben wird, von denen Sie nichts wissen – und kalkulieren Sie diese mit ein. So erreichen Sie eine realistischere Einschätzung der Ausgangslage und stärken sich selbst psychologisch den Rücken.

Wichtig ist, dass Sie Ihre BATNA-Analyse nicht mit einer Zielsetzung verwechseln (das tun die Kritiker, dazu komme ich gleich noch). Ihre eigene BATNA ist kein Ziel, kein gutes Verhandlungsergebnis, sondern oft nur eine Option, zu der Sie gerade eben noch (vielleicht sogar zähneknirschend) „Ja“ sagen

Mediation – eine Chance für den Rechtsstaat

Unser Rechtsstaat ist inzwischen häufig Gegenstand der Berichterstattung in den Medien. Einerseits versucht man die Gerichtsbarkeit, insbesondere die Verfassungsgerichte, vor Eingriffen radikaler Parteien zu schützen, wie sie beispielsweise in Polen unternommen wurden. Gleichzeitig sinkt das Vertrauen in den Rechtsstaat, die Menschen beklagen langwierige und intransparente Verfahren sowie eine überlastete und heterogen urteilende Justiz. Was kann Mediation im Unterschied zur Justiz bewirken?

Thomas Lapp

Im kommenden Jahr wird der Rechtsstaat zentrales Thema beim Deutschen Anwaltstag in Berlin sein. Aus diesem Anlass soll dieser für die Demokratie essenzielle Eckpfeiler im Folgenden näher betrachtet werden.

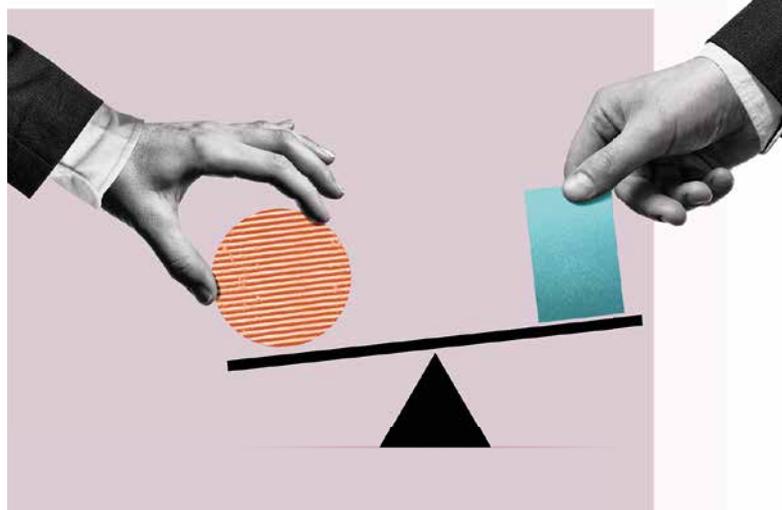
Der Rechtsstaat: Prinzipien und Geltungsbereich

Als Rechtsstaat wird ein Staat angesehen, der Recht in Form von Gesetzen und Verordnungen allgemein verbindlich nicht nur für die Bürger und Unternehmen, sondern auch für den Staat selbst schafft. Dadurch soll Willkür verhindert werden. Im Gegensatz zum absolutistischen Staat („*L'État c'est moi!*“) ist der Rechtsstaat durch die Gesetzesbindung der Verwaltung geprägt. Dies ist zunächst ein sehr formeller Begriff des Rechtsstaats, da es keine weiteren Kriterien für die Gesetze zu geben scheint.

Auf dieser formellen Ebene könnte man einen Gegensatz zwischen Mediation und Rechtsstaat vermuten, etwa wenn in einem konkreten Fall in einer Mediation die Interessen der Beteiligten im Vordergrund stehen und Vertreter staatlicher Stellen als Beteiligte sich nicht am Recht orientieren. Allerdings besteht diese Problematik nur scheinbar, da sich die Verwaltung auch in der Mediation nur im Rahmen des Rechts bewegen darf. Während Privatpersonen in der Mediation auf Rechte verzichten können, dürfen Behörden nur agieren, soweit ihnen durch das Recht Entscheidungsspielräume eingeräumt werden und es nicht zur Ungleichbehandlung gegenüber anderen Menschen kommt.

Grundrechte, Menschenrechte, Freiheitsrechte

Das Bundesverfassungsgericht sieht das Rechtsstaatsprinzip insbesondere in Art. 20 Abs. 3 Grundgesetz (GG) und in Art. 1 Abs. 3 GG verankert. Dort ist festgelegt, dass die Gesetzgebung an die verfassungsmäßige Ordnung, die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung an Gesetz und Recht gebunden sind. Die Bindung der Staatsgewalt an das Rechtsstaatsprinzip ist in verschiedenen Regelungen festgeschrieben, vor allem in der



Bindung an die Grundrechte (Art. 19 Abs. 1 GG), der Rechtsweggarantie (Art. 19 Abs. 3 GG), der Verfassung der Länder (Art. 28 GG) sowie in der Gesamtkonzeption des Grundgesetzes. Das Grundgesetz verankert damit die Bindung an die Grundrechte im Rechtsstaatsprinzip. Die Grundrechte sind zunächst als Freiheitsrechte gegenüber dem Staat konzipiert worden, mit deren Hilfe staatliche Eingriffe abgewehrt werden können. Darüber hinaus wirken Grundrechte indirekt auch auf die Beziehungen zwischen den Menschen ein, verbieten beispielsweise Diskriminierung im Arbeitsleben.

Anders als die Gerichtsbarkeit der Verfassungs- und Verwaltungsgerichte kann Mediation als freiwilliges Verfahren nicht dazu dienen, staatliches Handeln an das Recht zu binden. Mediation kann aber helfen, Grundrechte als Freiheitsrechte zu verwirklichen. Staatliches Handeln ist durch Recht und Gesetz gebunden, jedoch gibt es häufig Ermessensspielräume, die im Rahmen einer Mediation ausgeschöpft werden können. Zu dem nach Art. 2 Abs. 1 GG geschützten Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit gehören auch die allgemeine Handlungsfreiheit und die Vertragsfreiheit, die es den Bürgern gestatten, ihre Rechtsbeziehungen weitgehend frei zu gestalten.

Marketing für Berater

Coaches, Therapeuten & Co, nehmt eure Unternehmer-Aufgaben wahr!

Solo-Selbstständige wie Mediatoren, Therapeuten und Berater haben es am Markt nicht leicht, denn die Konkurrenz in ihrem Metier ist groß. Der Grund für mangelnden Kundenzuspruch ist jedoch ein anderer: Viele haben nicht verinnerlicht, dass sie selbst auch Unternehmer sind. Insbesondere bei Beratungsanbietern, deren Zielkunden Privatpersonen beziehungsweise Selbstzahler sind, fehlt es häufig an dieser Einsicht. Dabei zeigt sich immer wieder: Nur wer unternehmerisch tätig ist, wird wirtschaftlich erfolgreich sein.

Bernhard Kuntz

Mitte Mai dieses Jahres erschien in einer Zeitschrift für Psychotherapeuten ein Artikel von mir mit dem Titel *Die Webseite: Ihre virtuelle Leuchtreklame*. In den ersten zwei Wochen nach dem Erscheinen meldeten sich bei uns fünf Psychotherapeuten, die anfragten, ob wir sie im Marketingbereich unterstützen könnten. Auf eine ähnlich große Resonanz stoßen oft Marketing-Artikel von uns, die in (Print- und Online-)Medien erscheinen, deren Adressaten zum Beispiel Coaches sind – insbesondere solchen, deren Zielkunden vorrangig Privatpersonen beziehungsweise Selbstzahler sind. Damit zeigt sich, dass bei dieser Gruppe von Selbstständigen das Marketing beziehungsweise der Vertrieb einen zentralen Engpass darstellen, wenn es darum geht, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und ausreichend Aufträge zu akquirieren.

Das Kernproblem: Ihre Webseite als Einzelunternehmer wird nicht gefunden.

Das überrascht nicht, denn viele dieser Beratungsanbieter im B2C-Bereich haben – wie der Kontakt mit ihnen zeigt – noch nicht ausreichend verinnerlicht, dass sie auch selbst Unternehmer sind. Als Beleg hierfür seien die Telefonate angeführt, die ich nach dem Erscheinen des oben erwähnten Artikels mit den fünf Interessenten für eine Marketingunterstützung getätigt habe.

Diese Solo-Selbstständigen beziehungsweise Einzelunternehmer erzählten mir unisono, ihr Kernproblem bestünde darin, dass ihre Webseite von ihren Zielkunden in ihrer Zielregion nicht gefunden werde (außer wenn man ihren Namen nebst Wohnort bei Google als Suchbegriff eingibt). Dann fragten sie, ob wir, also die PRofilBerater, dies ändern könnten, wonach jedoch stets der Hinweis folgte: „Aber Geld habe ich dafür leider (fast) keins mehr, da ich einer Werbeagentur bereits einige Tausend Euro für das Erstellen meiner Webseite bezahlt habe.“ – Was meiner Motivation, als Selbstständiger für sie aktiv zu werden, natürlich wenig zuträglich war.

Vielen Einzelunternehmern fehlt die nötige Digitalkompetenz

Daraufhin fragte ich die fünf Interessenten, ob sie mir sagen könnten, mit welchem Content-Management-System (CMS) ihre Webseite erstellt sei. Vier von ihnen antworteten: „Das weiß ich nicht.“ Ähnlich war die Reaktion auf die Frage, ob sie mir die Zugangsdaten zu ihrem CMS schicken könnten, damit ich in der Lage wäre, mir vom Ist-Zustand ihres Internetauftritts ein genaueres Bild zu machen. Wiederum vier der Interessierten meinten, sie würden die Zugangsdaten nicht kennen, woraufhin ich nachhakte: „Und was machen Sie, wenn Sie auf Ihrer Webseite zum Beispiel mal einen Termin oder Preis ändern oder eine ähnliche Kleinigkeit erledigen möchten?“ Die schlichte wie erschreckende Antwort: „Dann rufe ich bei meiner Agentur an und die erledigt das.“



Langfristiger Unternehmenserfolg

Der Strategie Beine machen und die Kunden in Flow versetzen

Sicher ist es von Vorteil, als Unternehmer ein guter Analyst zu sein – ein engagierter Controller, ein zupackender Umsetzer. Doch Controlling, Marketing, Vertrieb und Co. können auch angestellte Manager leisten. Die wesentlichen Aufgaben des Unternehmers in bewegten Zeiten wie diesen sind die Entwicklung und die Umsetzung einer wirkungsvollen Strategie.

Stefan Merath

Wenn sich die Welt immer schneller und disruptiver verändert, stellt sich für Unternehmer die eine wesentliche Frage: Wie kann die eigene Unternehmensstrategie mit dieser Geschwindigkeit mithalten? Früher hat man einen Strategieansatz entwickelt, ihn in den darauffolgenden ein bis zwei Jahren zur Umsetzungsreife gebracht und dann über zehn oder mehr Jahre hinweg weiterverfolgt. Angesichts radikaler Umbrüche und Multikrisen, gravierender Lieferkettenprobleme sowie der Entwicklung von KI und Robotik ist das heute allerdings in keiner Branche mehr möglich.

Eine Strategie selbst zu entwickeln und umzusetzen – und zwar von der ersten Idee bis zu relevanten Umsätzen – sollte idealerweise in drei Monaten gelingen. Sonst hat man eine vielleicht gute, aber möglicherweise schon wieder veraltete Strategie. Was das für eine Organisation bedeutet? Es gilt zum einen für den Unternehmer, eine konsequent strategische Grundhaltung und Arbeitsweise bei sich selbst zu etablieren, die alle Hürden, Blockaden oder Bremsen beseitigt. Und parallel dazu eine durch und durch strategische Organisation aufzubauen, in der die Mitarbeiter an der Strategie mitwirken – und das am besten in High-Speed.

Wie wird aus einer guten auch eine funktionierende Strategie? Wie gelingt es zudem, der Strategie Beine zu machen und möglichst dynamisch in der praktischen Anwendung zu werden? Und wie kommt, neben einer hinreichenden Geschwindigkeit, auch noch Flow in die Sache? Und zwar für alle Beteiligten: Unternehmer, Team und nicht zuletzt für die Kunden.

Eine Strategie ist aus meiner Sicht nur dann wirklich gut, wenn man im Unternehmen keinen Vertrieb mehr braucht, wenn

also die Kunden von allein kaufen wollen. Und wenn eine Strategieänderung innerhalb von drei Monaten komplett umgesetzt werden kann, damit die Bedürfnisse draußen am Markt erfüllt werden können.

Die Strategie zum Kunden-Flow

Strategie ist die permanente Fokussierung der Kräfte des Unternehmens auf den wirkungsvollsten Punkt – in der Praxis und nicht in der Theorie. Mit einem neurostrategischen Ansatz lässt sich eine Methodik entwickeln, die aus hinreichend guten auch wirklich funktionierende Strategien macht. Dabei stehen entscheidende Fragen im Vordergrund, für deren Klärung sich diese Abfolge in fünf Schritten bewährt hat:

Schritt 1: Wer bist du?

Nicht jeder Unternehmer ist für jedes Unternehmen gleichermaßen gut geeignet. Ich wäre zum Beispiel in einer McDonalds-Filiale ein lausiger Unternehmer, weil mich die detaillierten Prozesse in den Wahnsinn treiben würden. Auch in einem Hardcore-Vertriebsunternehmen wäre ich ein lausiger Unternehmer, weil ich Vertrieb zwar einigermaßen beherrsche, aber viel lieber ein Unternehmen leite, das die Kunden von allein anzieht. Dieses Unwohlsein, diese Ablehnung eines Gewerbes, das meinen Neigungen widerspricht, wird die Zielgruppe immer spüren und sich mit Nicht-Käufen revanchieren. Es gilt also im ersten Schritt herauszufinden, welche Art von Unternehmen und Kunden man mag. Der eigenen Persönlichkeit kommt hier eine besondere Rolle zu, denn sie ist an dieser Stelle der entscheidende Punkt. Der Unter-



Im Dauerstress sich treu bleiben

Führungskräfte stehen regelmäßig vor zahlreichen Anforderungen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten gilt das ganz besonders. Rahmenbedingungen, die sich ständig ändern, und ein unsicheres Marktumfeld tun ihr Übriges. Dauerstress ist die Folge und das Gefühl, den eigenen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden zu können. Letztlich geht die Freude an der Arbeit verloren. Dem gilt es rechtzeitig entgegenzuwirken.

Nikola Doll

Haben sie öfters das Gefühl, nur noch auf die Anforderungen von außen zu reagieren und damit zunehmend den roten Faden in Ihrer Arbeit und Ihrem Leben zu verlieren? Damit sind Sie nicht allein. Immer mehr Führungskräfte klagen über Dauerstress. Eine Folge davon: Ihre Arbeitszufriedenheit und -motivation sinken. Das spüren auch ihre Mitarbeiter.

Entsprechend wichtig ist es, wenn dieses ungute Gefühl sich einstellt, in einer ruhigen Stunde – allein oder noch besser mit einem Coach – zu reflektieren, „Wer sind denn meine Auftraggeber?“, und dies auf einem Blatt Papier zu notieren (siehe beispielhaft Abb. 1). Ich verspreche Ihnen, es sind überraschend viele – zumindest wenn Sie bei dieser Reflexion nicht vergessen, dass auch Sie selbst und Ihr privates Umfeld Ansprüche an Sie stellen.

Auf dem Schreibtisch türmen sich die Aufgaben

Reflektieren Sie danach im zweiten Schritt, welche Aufgaben fast täglich auf Ihrem Schreibtisch landen. Diese sind meist sehr

vielfältig. Mitarbeiter erwarten eine Entscheidung. Externe Partner und Dienstleister wollen wissen, wie es weitergeht. Das Top-Management der Firma oder deren Eigner wünscht einen Investitionsplan. Führungskräfte bitten Sie, einen Konflikt zu klären. Schlüsselkunden fordern „bessere“ Konditionen. Die benachbarte Schule fragt nach Praktikumsplätzen für ihre Schüler. Und, und, und ...

Rufen Sie sich danach noch einmal in Erinnerung, welche Ziele und Werte Ihnen bei Ihrem Start als Führungskraft wichtig waren und heute noch sind, und bringen Sie diese zu Papier (siehe beispielhaft Infobox 1).

Dem „Teufelskreislauf“ entfliehen

Notieren Sie danach auf einem Formblatt neben Ihren Auftraggebern, was diese von Ihnen fordern bzw. wünschen (siehe Tab. 1). Analysieren Sie anschließend, wie Sie eigentlich gern mit all diesen Anforderungen umgehen würden. Eine häufige Antwort von Führungskräften lautet: „Ich analysiere zunächst,



Abb. 1: Übersicht über die Auftraggeber einer Führungskraft (Beispiel) (Quelle: Nikola Doll).

1) Für mich wichtige Werte und Ziele

- souverän sein, die Situation beherrschen
- zuverlässig, fair, vertrauenswürdig sein
- handfeste Pläne zum Erreichen der Ziele haben
- die Ziele klar kommunizieren und konsequent verfolgen
- die Mitarbeiter (soweit möglich) in Entscheidungen einbeziehen
- die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter entwickeln

Mein Auftraggeber	Was fordert er?	Was bin ich bereit zu tun?
Vorstand		
Kollegen		
Mitarbeiter		
...		
eigener Anspruch		

Tab. 1: Formblatt für die Erwartungen von Auftraggebern (Beispiel) (Quelle: Nikola Doll).

Situativ führen – ein Gebot der Zeit

Sei es in der Wirtschaft oder in der Verwaltung: Wenn sich die Rahmenbedingungen für Entscheidungen rasch ändern, müssen Vorgesetzte ein Führungsverhalten zeigen, das sowohl flexibel auf die aktuelle Situation reagiert, als auch die besonderen Kenntnisse und Bedürfnisse aller Mitarbeiter berücksichtigt. Nur so können Führungskräfte die Herausforderungen, vor denen sie und ihre Bereiche stehen, meistern.

Hans-Peter Machwüth

Angesichts zahlreicher massiver Veränderungen in immer schnellerer Folge sehen sich Führungskräfte derzeit stark gefordert, einige von ihnen sogar überfordert. Denn nicht selten stehen ihre Unternehmen aufgrund des permanenten, zum Teil fundamentalen Wandels, der sich in ihrem Umfeld rasch vollzieht, vor der Notwendigkeit, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und ihre Geschäftsprozesse neu zu strukturieren.

Führungskräfte sind gefordert

Für die Führungskräfte bedeutet dies in der Regel Mehrarbeit, hinzu kommen zahlreiche Unwägbarkeiten, mit denen sie in ihrem Arbeitsalltag konfrontiert werden. Dementsprechend flexibel muss ihr Verhalten nicht nur beim Lenken der ihnen anvertrauten Bereiche sein, sondern auch bei der Führung ihrer Mitarbeiter. Denn diese erwarten gerade in Zeiten des Wandels Halt und Orientierung.

Diese Mitarbeitererwartung bei allen Teammitgliedern im gewünschten oder erforderlichen Umfang zu erfüllen ist eine Herausforderung – schon weil die Mitarbeiter häufig einen sehr unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Reifegrad und stark divergierende individuelle Bedürfnisse haben. Diese Diversität verlangt von Führungskräften eine große Verhaltensflexibilität – speziell dann, wenn ihre Teams weitgehend hybrid oder virtuell arbeiten, also die Mitarbeiter zumindest teilweise auch außerhalb des Betriebs tätig sind (etwa im Homeoffice).

In dieser Situation ist mehr denn je ein Führungsstil gefragt, bei dem Vorgesetzte ihr Verhalten dem jeweiligen Gegenüber und der Situation – und somit auch den gerade aktuellen Herausforderungen – anpassen. Bedarfs- und situationsabhängig gehören dazu unter anderem folgende Maßnahmen:

- Lob aussprechen oder Kritik üben,
- aktive Unterstützung beim Erfüllen der Aufgaben leisten, sich selbst mal bewusst zurücknehmen,
- einerseits Veränderungen stark forcieren, andererseits bewusst den Fuß vom Gas nehmen.

Die Mitarbeiter situativ führen und individuell entwickeln

Einen solchen Führungsstil haben Ken Blanchard und Paul Hersey, die Entwickler des Situational-Leadership-Ansatzes, schon 1968 gefordert – also zu einer Zeit, als das Gros der Baby-Boomer, die aktuell zunehmend aus dem Erwerbsleben ausscheiden, noch die Schulbank drückte. Deshalb ist das „situative Führen“ für viele Unternehmen ein alter Hut. Doch leider wurde bei der Adaption dieses Führungsstils im Betriebsalltag in der Vergangenheit oft der Entwicklungsgedanke vergessen, der mit dem situativen Führen verbunden sein sollte. Eine Ursache hierfür war und ist heute mehr denn je: Nicht wenige Führungskräfte fühlen sich von den vielen Aufgaben,



Parallele Liebesbeziehungen

Das große Ideal der meisten Menschen ist noch immer die feste Liebesbeziehung fürs ganze Leben, mit Zusammenleben und Familiengründung. Dieses seit Jahrhunderten gelebte Modell hat emotionale, mitunter auch ökonomische Gründe. Inzwischen scheinen aber auch andere Varianten denkbar zu sein: die Gleichzeitigkeit von zwei oder mehr Partnerbeziehungen nebeneinander und einvernehmlich. Haben darin auch Kinder einen Platz?

Kurt Starke

Vor Kurzem erhielt ich einen Brief von einer 32-jährigen Frau mit einem Problem, mit dem ich bisher in meinen Zuschriften noch nicht konfrontiert wurde. Die Frau schrieb: *„Ich lebe in zwei Wohnungen und habe zwei Partner, die ich beide sehr liebe. Die eine Woche lebe ich mit dem einen, die andere mit dem anderen. Das ist bisher sehr gut gegangen, auch dass der eine Mann selbst noch eine feste Liebesbeziehung zu einer anderen Frau hat. Aber nun keimt in mir ein Wunsch auf, den ich bisher überhaupt noch nicht verspürt hatte: Ich möchte ein Kind haben! Aber von welchem Mann? Und was wird der andere dazu sagen?“*

Ich habe der Frau wie folgt geantwortet: Liebe Frau N., mir sind in meinem beruflichen Leben Fragen aller Art gestellt worden, aber eine solche noch nicht. Und das ist ein Grund dafür, dass ich einen guten Rat nicht zu geben vermag. Mit Blick auf meine empirischen Untersuchungen und die wissenschaftliche Literatur kann ich Sie nur auf einige Zusammenhänge und Entwicklungen im Partnerverhalten unserer Zeit hinweisen.

Sequenzielle Monogamie

Im Jahr 2002 haben Hamburger Kollegen und ich in Hamburg und Leipzig eine Interviewstudie unter 60-, 45- und 30-Jährigen zum Thema Beziehungsbiografien durchgeführt (Starke 2005, Schmidt et al. 2006, Matthiesen 2007). Von den 60-Jährigen lebten in Hamburg wie in Leipzig 31 Prozent noch in ihrer ersten Beziehung, jedoch von den 45-Jährigen in Leipzig nur noch 17 Prozent, in Hamburg gar nur 9 Prozent. Und von den 30-Jährigen waren es in Leipzig lediglich noch 8 Prozent, in Hamburg ganze 6 Prozent. Vor allem in Hamburg hatten die 30-Jährigen bereits mehr feste Beziehungen geführt als die 45-Jährigen und die 60-Jährigen in ihrem weitaus längeren Leben.

Aus der einen Liebe fürs Leben war ein Lieben und Lassen in Folge geworden, in Hamburg rascher als in Leipzig. In beiden Städten war die Tendenz zur sogenannten sequenziellen Monogamie festzustellen. Sie bedeutet eine Abfolge von – jeweils nur einer – festen, „treuen“ Beziehung und Phasen eines Single-



Die cineastische Konfliktanalyse

Das Lehrerzimmer

Gut gemeint, aber gründlich schiefgegangen

Mehrere Diebstähle, eine Verdächtige – und ein vermeintliches Beweisstück, das aber keine juristisch bindende Einschätzung des Falls zulässt: Der Film *Das Lehrerzimmer* zeigt ein Gymnasium in Aufruhr. Besonders spannend: Im Verdacht steht nicht etwa ein Schüler, sondern ausgerechnet die sonst so unauffällige Sekretärin. Zwar versuchen mehrere Protagonisten, die Auseinandersetzung auf ihre Art zu lösen. Die angewendeten Mittel erweisen sich dabei aber als wenig zielführend, sondern wirken vielmehr destruktiv und lassen den Konflikt immer weiter eskalieren. Am Ende entsteht ein zerstörerischer Wirbel aus Schuld, Denunziantentum und Ausgrenzung.

Thomas Lapp

Das Lehrerzimmer ist ein deutscher Spielfilm von İlker Çatak, der im Jahr 2023 auf der Berlinale Premiere feierte. Er wurde beim Deutschen Filmpreis in fünf Kategorien, darunter als „Bester Film“, ausgezeichnet und war 2024 zudem für den Oscar als „Bester internationaler Film“ nominiert. Im Film werden mehrere Konflikte thematisiert, die sich rund um die Hauptfigur Carla Nowak, eine junge, engagierte Lehrerin, abspielen. Beleuchtet werden die unterschiedlichen Dynamiken, die sich innerhalb des schulischen Systems entwickeln. Im Mittelpunkt stehen dabei die unterschiedlichen Perspektiven von Schülern, Lehrern, Eltern und der Schulleitung.



Diebstahl in der Schule: Ein Einblick in die Handlung

Eine Diebstahlserie erschüttert ein am Stadtrand von Hamburg gelegenes Gymnasium. Die Lehrerin Carla Nowak erlebt, wie zunächst zwei Klassensprecher von Lehrern im Gespräch unter Druck gesetzt werden. Anschließend sehen wir, wie die engagierte Lehrerin im Unterricht versucht, Interesse für Mathematik zu wecken. Anhand der – auch im Internet viel diskutierten – Frage, ob $0,\overline{9}$ identisch mit 1 ist, erklärt sie, wie ein Beweis in der Mathematik funktioniert. Die Schulleiterin Dr. Bettina Böhm und zwei Lehrer unterbrechen die Unterrichtsstunde, um in einer unwürdigen und wenig pädagogischen Handlung die Portemonnaies der Schüler zu filzen und anschließend einen Schüler aufgrund der an der Schule geltenden „Null-Toleranz-Politik“ einer diskriminierenden Untersuchung zu unterziehen. Carla Nowak empfindet diese Vorgehensweise als

unfair und ungerecht. Das Vorgehen steht auch im Kontrast zu dem thematisierten wissenschaftlich ausgeführten Beweis in der Mathematik.

Als die junge Pädagogin später beobachtet, wie eine andere Lehrerin Geld aus der Kaffeekasse entnimmt, beginnt Nowak, auf eigene Faust zu ermitteln. Sie lässt ihre Jacke mitsamt dem gefüllten Geldbeutel im Lehrerzimmer über ihrer Stuhllehne hängen und setzt ihre Laptop-Kamera zur Überwachung ein. Auf dem so entstehenden Video ist schließlich ein Diebstahl zu sehen. Eine Person ist dabei zwar nicht eindeutig zu erkennen, wohl aber eine auffällige Bluse. Die bislang unscheinbare Schulsekretärin Friederike Kuhn trägt eine solche Bluse und wird daher zur Hauptverdächtigten. Sie ist die Mutter

In fremden Kulturen unterwegs

Italien

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: Italien.

Michael Gorges



Italien – Basisdaten

- Italien (*Repubblica Italiana*) ist ein Staat in Südeuropa mit Grenzen zu Frankreich (NW), Schweiz (N), Österreich und Slowenien (NO). Das Staatsgebiet umfasst die Kleinstaaten San Marino und Vatikanstadt. Auf drei Seiten ist Italien vom Mittelmeer umgeben.
- Die Gesamtfläche mit allen Inseln beträgt 301.338 km²; die Bevölkerungszahl liegt bei 58,8 Mio. Einwohnern.
- Staatsform ist eine parlamentarische Präsidialdemokratie, Ministerpräsidentin seit 2022 ist Giorgia Meloni.
- Hauptstadt und größte Stadt ist Rom (2,7 Mio. Ew.)
- Das Klima ist mediterran bis subtropisch (S).
- Italien zählt zu den meistbesuchten Ländern der Welt.

Gesellschaft

Die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung ist ethnisch italienischen Ursprungs. In Italien leben circa fünf Millionen ausländische Staatsbürger (8,5% der Gesamtbevölkerung), darunter auch zahlreiche illegale Einwanderer. Die größten Minderheitengruppen stellen Rumänen (ca. 1 Mio.), Migranten aus arabisch-sprachigen Ländern (692.000), Albaner, Chinesen und Ukrainer. In mehreren großen Auswanderungswellen verließen zwischen 1876 und 1915 etwa 14 Mio. Italiener ihre Heimat. Länder mit den meisten italienischstämmigen Bewohnern sind Argentinien (25 Mio.), Brasilien (25 Mio.), die USA (17,8 Mio.) und Frankreich.

Italien ist ein römisch-katholisch geprägtes Land (85% der Bevölkerung). Weitere größere christliche Glaubensgemeinschaften sind die Zeugen Jehovas (251.000) und protestantische Religionsgemeinschaften (Waldenser, Baptisten). Zu den Minderheiten zählen Muslime (1,3 Mio.), Juden, Buddhisten und Hindus. Die Vatikanstadt als Enklave Italiens mit dem Papst als politisches und religiöses Staatsoberhaupt ist der kleinste allgemeine Staat Europas.

Italienisch ist die offizielle Amtssprache, regionale Amtssprachen sind zudem Deutsch und Ladinisch (Trentino-Südtirol), Französisch (Aostatal) und Slowenisch (Friaul-Julisch Venetien).

Geschichte kurz zusammengefasst

Italien hat eine der reichsten historischen Traditionen Europas, die bis in die Antike zurückreicht. Bereits im 8. Jahrhundert v. Chr. gründeten die Etrusker in Mittelitalien eine der frühesten Kulturen der Region, bekannt für ihre Kunst, Architektur und politische Struktur. Zur selben Zeit ließen sich griechische Kolonisten im Süden des heutigen Italiens nieder und gründeten Städte wie Neapel und Tarent.