

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



**Wie gehen
wir miteinander um?**

Veitstanz statt Freudentaumel –
Psychische Gesundheit im freien Fall

Über Lebenskunst
in ungewissen Zeiten

Friedensmediation –
Strategische Lösungen
für globale Konflikte

Verstehen ist in Verruf gekommen?!

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

der Schwerpunkt unserer neuen Ausgabe der *Mediation* widmet sich der Frage, wie wir in unserem Land miteinander umgehen. Allenthalben liest man von einer „Spaltung“ der Gesellschaft, von „Blasen“, in denen Menschen lebten, von einer „Empörungskultur“ oder auch von „Cancel Culture“. Menschen werden im öffentlichen Diskurs immer wieder von diesem ausgeschlossen. In den sozialen Medien „entfreundet“ man sich aufgrund herabsetzender Beschimpfungen oder auch wegen der Positionierung zu einem Sachthema. Gleiches geschieht in einigen Familien.

Es zeichnet sich die Tendenz ab, sich eine abgeschlossene Lebenswelt zu konstruieren, in der eine Harmonie der Meinungen dominiert. Der Kontakt zu „Andersdenkenden“ wird als „toxisch“ empfunden, um das neueste Modewort hier zu verwenden. Die eigene Gedankenwelt Verstörendes wird abgewehrt. Daraus resultiert auch eine wachsende Schwierigkeit, konsensual zu agieren. Dies lässt sich gut an der meines Erachtens wachsenden Zahl hocheskalierteter Konflikte im Konfliktmanagement ablesen.

Erleben wir eine Krise des Zuhörens und damit des Verstehens? Nehmen wir uns weniger Zeit, anderen zuzuhören und sie verstehen zu wollen? Meine These ist, dass Verstehen in Verruf gekommen ist. Und zwar immer dann, wenn der andere dem eigenen Meinungskosmos Entgegenstehendes formuliert. Der schlichte Grund: Es könnte tiefgreifende Auswirkungen auf die Struktur unseres Lebens und unser emotionales Gleichgewicht haben. Manch einer fühlt sich schon durch die Gedankengänge eines anderen beleidigt!

Besonders zugespitzt finden wir dies aktuell im Begriff des „Russenverstehers“. Wer versucht, Putin und das russische System in einen systemischen Kontext zu stellen, also die globalen zirkulären Kommunikationen zu thematisieren, dem wird allzu leicht unterstellt, er könne die Handlungen Russlands – weil er sie versteht – rechtfertigen! Verstehen bedeutet aber nicht einverstanden zu sein. Nichtsdestotrotz ist Verstehen die Voraussetzung für jegliches konsensuale Handeln.

Verstehen des anderen ist eine ureigene Aufgabe menschlichen Daseins. Und – um bei dieser Zeitschrift zu bleiben – sind nicht Mediatoren auch DIE Experten für das Einanderverstehen? Sind wir nicht jene, die die Experten für das Herausarbeiten der Interessen, Bedürfnisse und Anliegen von Widerstreitenden sind? Es könnte unsere Aufgabe sein, neben der kausalen Dimension von Konflikten (Wer ist schuld? Wer hat angefangen?) auch die systemische einzubringen. Dies bedeutet unter anderem Kontextualität, Perspektivenwechsel und Zirkularität. Die kausale Dimension, wie sie das Recht beziehungsweise die Gerichte bearbeiten, soll damit nicht geringgeschätzt werden. Auch sie hat ihren berechtigten Platz im System der Gesellschaft.

Das genannte Phänomen des Nicht-Verstehen(-Wollen)s kann und muss man meines Erachtens natürlich auch einbinden in den großen Transformationsprozess, den unser Land, Europa und die Welt derzeit durchleben. Dieser führt notwendigerweise zu hohen Eskalationen von Konflikten, die Menschen(-gruppen) in einen Zustand versetzen, der es ihnen mitunter verunmöglicht, zu verstehen. Aber dies wäre ein weiteres Thema.

Widmen wir uns also stärker dem Verstehen des anderen, auch wenn es anstrengend ist, dass er nicht so denkt wie wir.

In diesem Sinne verbleibe ich mit mediativen Grüßen

Ihr



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



„Nichtsdestotrotz ist Verstehen die Voraussetzung für jegliches konsensuale Handeln.“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth

Bildquelle: Dirk Brzoska



INHALT

IMPULSE

- 6 **Veitstanz statt Freudentaumel**
Auch nach Ende der Covid-Pandemie ist die psychische Gesundheit in Deutschland im freien Fall
Jan Schoenmakers und Stephan Buchhester
- 10 **Leipziger Impulsgespräch: „Man muss hinausgehen, um Mediation sichtbar zu machen“**
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Valentina Philadelphy-Steiner und Mathias Schuster
- 12 **Das Forschungsstelegramm**
- 15 **Die Kolumne: Mediationskompetenz und Unternehmenskultur**
Jochen Waibel

SCHWERPUNKT

- 16 **Schwerpunkt: Wie gehen wir miteinander um?**
- 17 **Guter Umgang zwischen Konfliktparteien? Wie Mediation Brücken baut**
Irene Timmers und Jürgen von Oertzen
- 21 **Friedensmediation – Strategische Lösungen für globale Konflikte**
Raimund Schwendner
- 25 **Die wissenschaftliche Kolumne: Anständige Ammenmärchen**
Klaus Harnack
- 28 **Repräsentative Studie**
Was wir von Bürgern über Konflikte lernen können
Johannes Seel
- 31 **Welcome to my Company!**
Wir rufen Fachkräfte – und Menschen werden kommen
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 34 **Über Lebenskunst in ungewissen Zeiten**
Bernhard von Mutius
- 38 **Wie Sie schwierige Menschen im Gespräch steuern**
Evelyn Summhammer
- 42 **Versuchs mal mit Herz und Schnauze**
Viola Möbius
- 46 **Mediator gesucht! – Der „widerspenstige“ Thomaskantor Johann Sebastian Bach und die „wunderliche, der Music wenig ergebene“ Leipziger Obrigkeit**
Michael Maul
- 50 **Zitate und Aphorismen: Aller Umgang ist schwer**

FAMILIE

- 54 | **Knifflige Situationen in der Partnerschaft**
Kurt Starke

METHODIK

- 57 | **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Lieber die Taube vom Dach – und den Spatz in der Hand
Oliver Paulick und Andreas Winheller
- 60 | **Worte finden für das Ungesagte –**
Doppeln als Methode der Mediation
Tilman Metzger

WIRTSCHAFT

- 64 | **Vertrieb im Außendienst: Coaching der Mitarbeiter lohnt sich**
Hans-Peter Machwüth

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 67 | **Marketing für Berater**
Als Berater den eigenen Markt (er-)finden
Bernhard Kuntz

RECHT

- 70 | **Neue Wege zur Mediation**
Reinhard Greger
- 72 | **Kindeswohl – Wechselmodell – Mediation: Neue psychologische Forschung und rechtspolitische Forderungen**
Hildegund Sünderhauf und Jorge Guerra González
- 78 | **Best Practice in der internationalen Handelsschiedsgerichtsbarkeit: Vergleichsbemühungen und vorläufige Positionierung**
Hanns-Christian Salger

KULTUR

- 81 | **Die literarische Konfliktanalyse: Lügen haben lange Nasen – was wir von Pinocchio lernen können**
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

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

GUT INFORMIERT

- 88 | **Querbeet**
Was gibt es Neues?
- 89 | **Veranstaltungskalender**
- 90 | **Rezension: Für eine neue humanistische Bildung**
Stephan Buchhester
- 91 | **Rezension: Populismus – Politik auf die harte Tour**
Luisa Orth

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 92 | **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**
Sonja Wendel und Andrea Taudt
- 96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**
Petra Scholz
- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Susann Barge-Marxen

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



72

KINDESWOHL – WECHSELMODELL –
MEDIATION

Veitstanz statt Freudentaumel

Auch nach Ende der Covid-Pandemie ist die psychische Gesundheit in Deutschland im freien Fall

2021 wiesen die Autoren nach, dass psychische Leiden in der Pandemie stark zunahmen – und dass das Schüren von Angst und Wut in den Medien daran einen noch größeren Anteil hatten als Lockdowns und Maskenpflicht. Eine Aktualisierung zeigt, dass der Leidensdruck trotz Pandemieende weiter steigt. Besonders die Arbeitswelt ist davon schwer betroffen, doch auch in Beziehungen und bei Angstneurosen verschlechtert sich die Lage. Im Zustand der „Stapelkrisen“ verfällt die psychische Gesundheit im Rekordtempo – das ist auch eine enorme Belastung für Volkswirtschaft und Sozialsysteme.

Jan Schoenmakers und Stephan Buchhester

Nach fast drei Jahren verabschiedet sich Deutschland von den Corona-Beschränkungen. Die Pandemie ist in Presse und Politik weitgehend vorbei – es kann wieder in großer Runde gearbeitet, gelacht, gefeiert und getanzt werden. Doch ist es ein Veitstanz statt eines Freudentaumels?

Während vertane Chancen und ignorierte Evidenz, volkswirtschaftliche Schäden und soziale Verwerfungen vermehrt in den Blick geraten, wird ein Elefant im Raum weiter wenig wahrgenommen: die Auswirkungen auf die psychische Gesundheit.

Dabei zeigt die Aktualisierung unserer Studie aus dem Jahr 2021 (Behnen et al. 2021; siehe auch Schoenmakers/Buchhester 2022) dass der psychische Leidensdruck nach einem dramatischen Anstieg in der Corona-Zeit keine Anstalten macht, gegen Ende der Pandemie zu sinken – im Gegenteil: Er wächst im Zuge von Ukraine-, Inflations- und Energiekrise weiterhin massiv.

Studie sagte steigenden Behandlungsdruck voraus – auch als Folge des medialen Alarmismus

2021 wiesen die Autoren auf den Verfall der psychischen Gesundheit in der Pandemie hin. Basis der Studie war die KI-gestützte Analyse von über 12 Millionen Google-Suchanfragen, die Hilfesuchende zu Ärzten und Therapeuten führten. Der so gemessene Leidensdruck hatte vom Beginn der Pandemie bis zum 30. Juni 2021 um 22 Prozent zugenommen – mit besonders dramatischem Anstieg bei Beziehungsstörungen, gefolgt von berufsbezogenen Störungen und Angststörungen.

Anhand der Analyse aller politischen Corona-Maßnahmen sowie von über 8 Millionen Beiträgen in journalistischen und sozialen Medien konnten wir zeigen, dass die mediale „Infodemie“ (WHO) – und vor allem der hohe Anteil wut- und

angstgetriebener Kommunikation – stärker zu diesem Anstieg beitrug als die Lockdowns selbst.

Wir prognostizierten Schäden von jährlich 10 Milliarden Euro für die Sozialsysteme und über 30 Milliarden Euro für die Volkswirtschaft insgesamt – Zahlen, die sich im Folgejahr durch Daten der Bundesregierung (Deutscher Bundestag 2022) und der Deutschen Angestellten-Krankenkasse (DAK-Gesundheit/IGES 2022) als schlüssig erwiesen.

In der „Stapelkrise“ nehmen psychische Leiden weiter stark zu

Die Autoren haben die Zahl der Hilfesuchenden auch weiterhin kontinuierlich gemessen. Die Ergebnisse beunruhigen zutiefst. Trotz Ausklang der Pandemie ist der psychische Leidensdruck bis zum 31. Dezember 2022 unaufhörlich gestiegen. Nach einer etwas langsameren Zunahme von Juli 2021 bis Februar 2022 wuchs er seit Beginn des Ukrainekrieges wieder ähnlich stark wie in den Corona-Hochphasen. Der stabile, um saisonale und Zufallseffekte bereinigte Trend schoss somit in den letzten vier Jahren um 52 Prozent in die Höhe. Schon allein die Zukunftsängste der Deutschen nahmen 2022 um weitere 15 Prozent zu.

Die Arbeitswelt gerät aus den Fugen

Die stärkste Erschütterung ereignet sich in der Arbeitswelt: Hier führten die Lockdowns zu einer fundamentalen Disruption, die immer deutlicher zutage tritt. Nahm die Zahl der Hilfesuchenden wegen arbeitsbezogener Störungen wie Burnout und Boreout während der Lockdowns signifikant ab, schnellten sie nach deren Ende sprunghaft empor.

Dabei handelt es sich nicht bloß um einen „Schock- und Wiedereingewöhnungseffekt“: Seit das Arbeiten in Präsenz wieder

Leipziger Impulsgespräch

„Man muss hinausgehen, um Mediation sichtbar zu machen“

Mehr Sichtbarkeit für die Mediation – genau für dieses Vorhaben setzen sich Valentina Philadelphy-Steiner, Präsidentin des Österreichischen Bundesverbands für Mediation (ÖBM), und Mathias Schuster, Generalsekretär des ÖBM, ein. Im Gespräch mit unserem Herausgeber Gernot Barth geben sie einen praxisbezogenen Einblick in die Verbandsarbeit. Wichtigste Erkenntnis: Um Mediation für die Gesellschaft sichtbar zu machen, braucht es niederschwellige Angebote auf Augenhöhe.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Valentina Philadelphy-Steiner und Mathias Schuster

Gernot Barth: Der ÖBM ist nicht nur der größte Mediationsverband Österreichs, sondern sogar der ganz Europas. Was macht Ihre Tätigkeiten aus?

Valentina Philadelphy-Steiner: Als Verband sind wir stets bemüht, neue Aspekte in unsere Arbeit einzubringen. Thema unserer letztjährigen Klausur war Sichtbarkeit – genau das haben wir intern zu unserem aktuellen Motto gemacht. Wir sehen, dass Mediation an gesellschaftlicher Relevanz gewinnt – die Bekanntheit der Methode ist aber immer noch ausbaufähig. Im Jahr 2024 findet das zehnjährige Jubiläum des „Tags der Mediation“ statt. Seit 2003 ist die Mediation zudem in Österreich gesetzlich verankert. Diesen Anlass möchten wir nutzen, um mit zahlreichen Aktionen auf das Verfahren aufmerksam zu machen und so einen nachwirkenden Effekt zu erzielen. Wichtig ist es uns, Mediation und mediative Elemente der Kommunikation in einem sehr offenen Rahmen darzustellen. Unser Ziel ist es, vielfältige Anwendungsbereiche sichtbar zu machen – denn wenn man möchte, findet man diese nahezu überall.

Wir möchten als Verband Maßnahmen implementieren, die alle Menschen ansprechen.

Können Sie das konkretisieren? Wie genau möchten Sie die Mediation sichtbar machen?

Valentina Philadelphy-Steiner: Wir stellen nicht nur die klassische Mediation vor, sondern beispielsweise auch Online-Konfliktlösungsverfahren. Wir zeigen Berufsfelder auf, in denen mediative Techniken zum Einsatz kommen. Momentan sind wir ebenso dabei, die Homepage des ÖBM neu aufzubauen. Auch der Mitgliederbereich wird überarbeitet. Die Digitalisierung ist in vollem Gange und wir als Verband haben den Anspruch, diese modernen Möglichkeiten zu nutzen. Auf diese

Weise unterstützen wir unsere Mitglieder indirekt dabei, sich zu vermarkten, sich sichtbar zu machen.

Zudem hat sich innerhalb des Verbands eine sehr spannende Arbeitsgruppe gebildet. Zu Beginn trug diese den etwas sperrigen Namen „Wie bringen wir die Mediation aus dem Verband in das Bundesland, in die Regionen und zu den Menschen?“. Dahinter steht die Idee, Maßnahmen zu implementieren, mit denen es gelingt, alle Menschen anzusprechen – und nicht nur unsere Mitglieder. Einige unserer Funktionäre haben Interviews gegeben und bei diesen Aktionen gezielt mit verschiedenen Akteuren, etwa aus Wirtschaftskammern und Gemeinden, zusammengearbeitet.

Man muss hinausgehen, um Mediation sichtbar zu machen.

Interessant! Wie wurden diese Maßnahmen angenommen?

Valentina Philadelphy-Steiner: Wir haben aus der Gesellschaft durchweg positive Rückmeldungen erhalten. Gerade, weil wir bewusst in Bereiche hineingegangen sind, in denen bis dato die Anknüpfungspunkte zu Mediation kaum vorhanden waren.

Die ÖBM-Landesgruppe Tirol hat ein Interview zum Thema Mediation im ländlichen Bereich und bei Hofkonflikten gegeben und zudem versucht, über die Landwirtschaftskammer und ähnliche Institutionen mit den Menschen in Kontakt zu kommen. Als Resonanz auf diese Aktion haben sich sofort mehrere Personen gemeldet, die sagten: Genau so ein Verfahren braucht es, um einen bestimmten Konflikt aus meinem persönlichen Leben zu klären. Es war für uns sehr schön zu sehen, dass wir trotz nicht vorhandener Berührungspunkte – und womöglich sogar einer Art Grundskepsis – eine Verbindung herstellen konnten. Wenn man pragmatisch und plakativ vermittelt, was Mediation kann, können sich viele Menschen damit identifizieren.

Das Forschungstelegramm



Spielt es für das Ergebnis von Verhandlungen eine Rolle, zu welcher Uhrzeit sie geführt werden? Macht es für das Genussempfinden einen Unterschied, ob man seinen Appetit auf Süßes nur in begrenztem Umfang stillt oder ungehemmt zugreift? Wie ähnlich sind wir bei der Risikofreude unseren engsten Verwandten, den Menschenaffen? Und wie können wir schlechte Botschaften so überbringen, dass wir unserem Gegenüber möglichst respektvoll begegnen? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Verhandeln bis in die Nacht

Fast keine Verhandlungsrunde auf internationaler Ebene kommt im geplanten Zeitrahmen zu gemeinsamen Ergebnissen, was zur Folge hat, dass sich die Besprechungen häufig bis tief in die Nacht ziehen. Das Dreigespann Jan Häusser, Emma Halfmann und Joachim Hüffmeier von den Universitäten Gießen und Dortmund hat kürzlich ein theoretisches Modell veröffentlicht, das sich mit dem Schlafentzug während Verhandlungen auseinandersetzt und aufzeigt, wie sich dieses Defizit auf die Verhandlungsergebnisse auswirken könnte. In der Zeitschrift *Negotiation and Conflict Management Research* publizierten sie ihr neues Modell, das zentrale Verhandlungsmaße wie individuelle und gemeinschaftliche Wertschöpfung unter Berücksichtigung von Wahrnehmungsprozessen beschreibt (Häusser/Halfmann/Hüffmeier 2022).

Sowohl kognitive Fähigkeiten als auch epistemische Motivation werden hierbei als zentrale Prozesse angesehen, die nach

ihrer Beschreibung mit zunehmender Müdigkeit schwinden. Als Hauptwirkfaktoren nennen die Autoren den durch Schlafentzug beeinträchtigten Informationsaustausch und die verschlechterte Informationsverarbeitung. Für die Praxis sagen sie deswegen voraus, dass die Gefahr von Verhandlungssackgassen und Pattsituationen durch Schlafentzug ansteigt. Überdies sehen sie das Risiko, dass durch Schlafentzug vermehrt negative Emotionen auftreten, die sich wiederum negativ auf die gegenseitige soziale Wahrnehmung auswirken können.

In Summe sprechen viele Implikationen des Modells gegen die gängige Verhandlungspraxis und plädieren für ausgeruhte Verhandlungsteilnehmer sowohl auf nationalem als auch auf internationalem Parkett.

Weniger ist mehr!

Manchmal können auch wissenschaftliche Fragestellungen ganz einfach sein: „Weniger ist mehr“ – stimmt das? Diese Frage hat sich das Forscherteam Brian P. Meier, Allison Romano, Samantha Kateman und Rachel Nori vom Gettysburg College, USA, gestellt und in Bezug auf den Verzehr von Süßigkeiten untersucht (Meier et al. 2023). Es ist klar, dass der Verzehr von weniger Zucker gesünder ist als der von viel, aber zieht man genauso viel Genuss und Freude aus kleineren Portionen der süßen Verführung wie aus großen?

In ihrer Studie, die im Januar dieses Jahres im Journal *Food Quality and Preference* erschienen ist, haben die Autoren mithilfe beliebter Süßwaren untersucht, wie sich die Portionsgröße und ein bewusster Verzehr auf den konsumbezogenen Genuss auswirken. Sie konnten zeigen, dass in der Kontrollbedingung ohne jegliche Anweisungen kleine und große Portionen das gleiche Maß an Genuss und Zufriedenheit erzeugen und dass in der Bedingung des bewussten Konsums sogar kleinere Portionen zu mehr Genuss und Zufriedenheit führten. Hinsichtlich möglicher Schuldgefühle beim Verzehr von Süßigkeiten konnten sie darüber hinaus zeigen, dass große Portionen eher



– Schwerpunkt – Wie gehen wir miteinander um?



Frieden, Harmonie, Konsens: All das wünschen sich wohl die meisten Menschen. Doch die Realität sieht oft anders aus. Meinungen prallen aufeinander, die Bedürfnisse des einen korrespondieren nicht mit den Bedürfnissen des anderen, und bei emotional aufgeheizten Konflikten fällt eine gemeinschaftliche Übereinkunft schwer. Gerade bei Auseinandersetzungen und in Krisensituationen – ganz gleich, ob persönlich oder global – ist es deshalb nötig zu fragen: Wie gehen wir miteinander um?

Die Analyse der Streitigkeiten ermöglicht nicht nur einen Einblick in den Ist-Zustand, sie bildet auch die Basis für das Erreichen des Soll-Zustandes: Wie gehen wir besser miteinander um? Denn oft tragen schon einfache Strategien mit mediativen Elementen dazu bei, Konflikte zu beenden und eine übereinkommene Lösung zu finden. Auf den nächsten Seiten erwarten Sie Denkanstöße und praktische Tipps, mit denen es Ihnen gelingt, kommunikative und zwischenmenschliche Herausforderungen zu meistern.

Guter Umgang zwischen Konfliktparteien? Wie Mediation Brücken baut

Vielfach wird behauptet, in unserer Gesellschaft sei der Umgang miteinander rauer geworden. Die damit verbundenen Verletzungen und Abwehrgefühle wären in einer Mediation schädlich, denn es geht ja gerade darum, dass sich die Beteiligten öffnen können. Mit zahlreichen Methoden leisten Mediatoren Unterstützung, um einen guten Umgang miteinander zu finden, sowohl in der Form als auch im Inhalt. So entsteht Raum, um Emotionen und Bedürfnisse authentisch zu äußern – ohne dass sich die Medianden gegenseitig verletzen. Was einen „guten“ Umgang miteinander ausmacht, bestimmen die Medianden.

Irene Timmers und Jürgen von Oertzen

Wie definieren wir Umgang?

Grundlage der Mediation ist die Idee der Verständigung. Daran lassen sich Umgangsformen innerhalb der Mediation messen: Dient die Art des Umgangs miteinander der Verständigung? Oder gerade nicht? Ein kräftiger Handschlag des Unternehmensinhabers, bei dem dem Mediator die Hand weh tut, kann im jeweiligen Unternehmen üblich sein. Das heißt noch lange nicht, dass er der Verständigung guttut. Ein übermäßig kräftiger Handschlag kann auch eine Dominanzgeste des Inhabers gegenüber seinen Mitarbeitenden sein, die die Verständigung erschwert. Oder aber Ausdruck einer „festen“ Beziehung. Der Mediator kann dies thematisieren, zum Beispiel freundlich anerkennend: „Na, bei Ihrem Handschlag, da steckt Energie dahinter!“ Der Mediator wird dieses Thema im Auge behalten und vielleicht später, wenn es womöglich um das Thema Augenhöhe geht, auch bei den Mitarbeitenden nach der Wirkung des „Chef-Handschlags“ fragen.

Ein guter Umgang lässt sich also nicht abstrakt definieren: Dieser Handschlag oder jene Stimmlautstärke ist „gut“, eine andere aber „schlecht“. Oftmals sind wir zwar geneigt, unter einem guten Umgang genau den zu verstehen, der uns selbst guttun würde, den wir von unseren Eltern gelernt haben oder der in unserem Milieu üblich ist. In der Mediation wird es aber keine Rolle spielen, was die Mediatoren für einen guten oder richtigen Umgang halten. Vielmehr geht es nur darum, die Klienten dabei zu unterstützen, „gut“ miteinander umzugehen. Und das bedeutet, auf eine solche Weise zu interagieren, dass es sich für die Medianden selbst richtig anfühlt und sie sich nicht gegenseitig mit ihren Worten verletzen, sich hinter Mauern (z. B. Scheinargumenten) verstecken müssen, sondern wirklich sagen, was sie brauchen. Dafür ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen: Es gibt keinen objektiv richtigen Umgang miteinander. Vielmehr ist das, was wir als gut empfinden, gesellschaftlich konstruiert (im Sinne von Berger/Luckmann). Und das kann

nicht nur zwischen Gesellschaften (Interkulturalität), sondern auch innerhalb einer Gesellschaft von Milieu zu Milieu unterschiedlich sein.

Das betrifft nicht nur solche Fragen wie nach dem wünschenswerten Maß des Blickkontakts, sondern auch den Gebrauch von Wörtern und Phrasen: „Scheißkerl“ klingt im bürgerlichen Milieu wie eine Beleidigung, kann in anderen Milieus in dieser oder in anderer Form aber normal sein oder sogar eine privilegierte Form der Ansprache darstellen. So ist es auch in der Mediation.

Im Austausch mit einer Kollegin erzählte diese zum Beispiel von einer Mediation, in der die eine Konfliktpartei in einem Monolog der anderen Partei nur Vorwürfe machte. Diese Situation war für die Mediatorin schwer auszuhalten. Auf Nachfrage bei der anderen Konfliktpartei erfuhr sie, dass diese damit kein Problem hatte, sondern auf diese Weise viele wichtige Informationen erhielt. In einem solchen Fall ist es daher *kein* Problem, sondern ein „guter“, nämlich nützlicher, Umgang miteinander.

Methoden zur Wahrung und Herstellung eines guten Umgangs miteinander

Die den Mediatoren zur Verfügung stehenden Methoden und Werkzeuge lassen sich anhand ihrer Interventionsstärke gruppieren:

- *Einfache, rahmungebende Maßnahmen:* Dazu zählen unter anderem Kommunikationsregeln, Körpersprache der Mediatoren, Allparteilichkeit der Mediatoren, aktives Zuhören mit Fragen („Und was bedeutet das für Sie?“), Spiegeln/Paraphrasieren („Sie fühlen sich nicht wahrgenommen.“), Zusammenfassen („Habe ich richtig verstanden, dass ...“) und Verbalisieren („Und das ärgert Sie!“).

Friedensmediation – Strategische Lösungen für globale Konflikte

Für unsere Spezies haben wir den Namen Homo sapiens gewählt, was so viel wie „weiser, verständiger, kluger Mensch“ bedeutet. Angesichts unseres Verhaltens erscheint diese Bezeichnung zunehmend anmaßend. Denn ist es verständlich, Kriege zu führen? Ist es sinnvoll und klug, die eigene ökologische Lebensgrundlage zu zerstören? In der Vergangenheit vermochte eine intakte Natur, destruktive ökologische Folgelasten zu kompensieren. Das ändert sich dramatisch, weil kriegerisch ausgetragene Konflikte längst auf eine geschundene Umwelt „treffen“. Unmengen an verpulverten Energien heizen die klimatische Krise an und befeuern den Raubbau an wertvollen Ressourcen. Diese Neben- und Langzeitwirkungen erweisen sich als noch zerstörerischer als kriegsbedingte Handlungen. Dem zügig entgegenzuwirken ist der Auftrag der Friedensmediation.

Raimund Schwendner

Es geht um nichts weniger als um die Überlebensfähigkeit dieser und künftiger Generationen. Dieses übergeordnete Ziel ist in den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (2023) und in deren United Nations Global Compact (2023) verankert. Folgt man jedoch jüngsten wissenschaftlichen Berechnungen zu globalen Risiken, dann tritt Ernüchterung ein. Denn aus deren Sicht bahnt sich nach Rockström (2023) über eine Klimakrise hinaus eine planetare Krise an. Klimatische Veränderungen torpedieren komplexe Wechselbeziehungen von Wetter- und Wasserströmen, die für die Selbststabilisierung des Planeten unabdingbare Voraussetzung sind. Davon hängt wiederum die natürliche Regenerationsfähigkeit und damit letztlich auch die weltweite Versorgung mit Wasser und Nahrungsmitteln ab. Nun wäre es zu pessimistisch, es bei solch düsteren Prognosen zu belassen. Auf engagiert-konstruktiver Seite steht die systemische Friedensmediation, um für globale Krisen strategische Lösungen zu finden.



wahnwitzige Mengen an Treibhausgasen und erzeugen giftige Folgelasten, die für eine kaum absehbare Zeit in natürlichen Kreisläufen auf destruktive Weise weiterwirken. Würde man

zum Beispiel – neben allem furchtbaren und unsäglichen Leid für die Menschen – die Energiebilanz kalkulieren, die der Konflikt mitsamt den kriegerischen Handlungen in der Ukraine freisetzt, müsste wohl von einem hundertjährigen Krieg gesprochen werden. Das bezieht sich nicht auf den Krieg der verfeindeten Parteien und Länder gegeneinander, sondern auf die Schäden an ökologischen und sozialen Systemen, die damit einhergehen. Denn die ausgestoßenen Treibhausgase wirken je nach Substanz über hundert Jahre weiter und verstärken die ohnehin desaströsen Treibhauseffekte um das

Dutzendfache. Daraus resultieren vielerorts und über lange Zeiträume Mangelsituationen wie etwa Hungersnöte, die ihrerseits soziale Systeme zum Kippen bringen können. Dieses Mangelsyndrom, das früher meist mit Gebieten wie zum Beispiel der Sahel-Zone in Verbindung gebracht wurde, ist in zunehmendem Maße rund um den Globus zu beobachten. Bereits vulnerable Regionen wie Kalifornien sind dann umso mehr betroffen, aber auch zahlreiche andere Gebiete wie etwa Australien, Asien oder Lateinamerika.

Ukraine-Konflikt zerstört Kalifornien

Kriegerische Handlungen verursachen nicht nur immense Zerstörungen in den jeweils betroffenen Gebieten. Sie verursachen

Die wissenschaftliche Kolumne

Anständige Ammenmärchen

Lügen sind ein Teil unseres Lebens. Täglich sind wir mit ihnen konfrontiert, meist ohne es überhaupt zu bemerken. Und auch wir selbst bedienen uns ihrer häufig – aus mehr oder weniger hehren Gründen und mit individuell unterschiedlichem Erfolg. Worauf gründen sich Lügen? Kann man ihnen auf die Spur kommen? Und warum sind sie ein wichtiger Teil unseres Denkens?

Klaus Harnack

*Der Erfinder der Notlüge
liebte den Frieden
mehr als die Wahrheit.*
(James Joyes)

Wenn Sie mal ein kurzes Werk von Immanuel Kant lesen wollen, sei Ihnen der Aufsatz „Über ein vermeintes Recht, aus Menschenliebe zu lügen“ empfohlen (Kant/Ellington 1997). Darin spricht sich Kant klar gegen die Möglichkeit des Lügens aus, und zwar auch dann, wenn es zu einem guten Zweck geschieht. Warum so stur, Herr Kant? Die Lüge gehört zum Leben, sie prägt unser Denken und unseren Umgang miteinander. Das Verschweigen, Verdrehen, Verschönern, das dezente „Pimpen der Realität“ ist ein solch fester Bestandteil unseres Alltags, dass wir meist gar nicht bemerken, wenn wir es mit der Wahrheit nicht so genau nehmen. Grund genug, sich diesem verschmähten Verhalten zuzuwenden und es zu würdigen.

Die „take away message“ vorneweg: Schaut man in die Forschung, ergibt sich schnell ein klares Bild: Wir lügen nicht nur aus Höflichkeit, sondern auch aus Angst und Unsicherheit. Wir lügen für uns und für andere, zum Schutz, aus Gier und aus Unvermögen. Wir lügen, um uns vor Strafen und Kritik zu schützen und manchmal einfach nur aus Spaß (Harnack 2019). Wir tun es regelmäßig und in kleinen Dosen (Mazar/Arieli 2008), und geht es darum, Lügen bei anderen aufzudecken, sind wir erstens unmotiviert und zweitens richtig schlecht.

Die Lehre des Pinocchio

Sie erinnern sich sicherlich an die Szene mit der Fee in Carlo Collodis großartigem Werk um den Holzschnitzer Geppetto



und seinen Sohn Pinocchio. Die Nase des Hampelmanns wurde bei jeder Lüge länger, bis sie schließlich so lang war, dass der arme Pinocchio nicht mehr aus der Tür laufen konnte. Die Szene, die zu einem Sinnbild des Lügens geworden ist, spiegelt das Spannungsfeld zwischen Selbstschutz und gesellschaftlichem Interesse wider. Einerseits zeigt es das eigene Unbehagen, das mit dem direkten Erkennen von Lügen einhergeht, und andererseits drückt es den gesellschaftlichen Wunsch aus, Lügen direkt aufdecken zu können. Forschung und Technik können dem letzteren Wunsch schon ein wenig Abhilfe leisten.

Der moderne Pinocchio-Effekt (Wei et al. 2018) ist hierfür ein Beispiel: Er besagt, dass nicht die Länge, sondern die Temperatur der Nase die Lüge physiologisch offenbart. Nach dem neuesten Stand der Forschung schafft Lügen also nicht lange, sondern kalte Nasen. Auch wenn man mithilfe von Sensoren und Algorithmen der Lüge inzwischen gut auf die Schliche kommen kann, bleiben die Fehlerquoten dieser Techniken sehr hoch, was sie folglich für den alltäglichen Gebrauch disqualifiziert.

Ganz ohne technische Hilfsmittel sind unsere Fähigkeiten, Lügen aufzudecken, allerdings fast nicht existent. Überblicksstudien (Vrij 2000) zeigen, dass unser diesbezügliches Vermögen nur geringfügig besser als einfaches Raten ist. Schaut man etwas differenzierter hin, ist das Bild noch ernüchternder: Zwar konnten Teilnehmer einer Studie zwei Drittel der wahrheitsgetreuen Aussagen richtig erkennen, aber nur 44 Prozent die Lügen aufdecken. Im Durchschnitt erzielten die Probanden sogar schlechtere Ergebnisse als diejenigen, die sich mit einem einfachen Münzwurf entscheiden sollten.

Repräsentative Studie

Was wir von den Bürgern über Konflikte lernen können

Als erfolgreiches Instrument der außergerichtlichen Konfliktklärung hat sich die Mediation international bewährt. Gleichwohl stehen ihrer Inanspruchnahme in Deutschland noch immer Vorbehalte entgegen. Nationalspezifische Gründe mögen hierfür zwar maßgeblich sein, dennoch lassen sich Erkenntnisse über das jeweilige Konfliktverhalten auch auf andere Staaten übertragen. Unser Autor lädt zum Austausch über die vorläufigen Ergebnisse einer repräsentativen Studie über die Streitbelegungskultur in Belgien ein.

Johannes Seel

Im September 2022 führte ein Team von Forschern der Universität Antwerpen (Juristische Fakultät/Law Enforcement Research Group) und Conflicool eine groß angelegte empirische Studie über die Streitbelegungskultur in Belgien durch.* Ziel der Umfrage war die Erhebung von Daten belgischer Einwohner zu ihrer Vertrautheit mit und ihrer Einstellung zu verschiedenen Streitbelegungsmethoden sowie ihrer Vorgehensweise im Rahmen von Konfliktbelegungsversuchen. 2.005 belgische Einwohner beantworteten die von YouGov durchgeführte Umfrage. Die Stichprobe der Bevölkerung gilt als repräsentativ in Bezug auf das Alter, das Geschlecht, den Bildungsstand und die geografische Verteilung der Teilnehmer.

Ergebnisse der Umfrage (Auszüge)

Befragt, welche die erste Informationsquelle sei, von der sie sich Hilfe im Konfliktfall versprechen würden, gaben 28 Prozent der Befragten an, das Internet zu konsultieren. 27 Prozent der Personen richten sich an Rechtsanwälte und 12 Prozent binden Vertrauenspersonen mit ein. Wichtige Faktoren bei der Wahl einer bestimmten Art der Streitbelegung sind für die Befragten

die Kosten (67%), die Gesamtdauer des Prozesses (33%), die Möglichkeit eines sofortigen Beginns (27%) und die Vertraulichkeit desselben (32%). Mehrfachnennungen waren hierbei möglich.

Auf die Frage, welche Definition des Begriffs „Mediation“ am zutreffendsten sei, wählten die meisten Befragten (58%) die richtige Antwort aus („Ein Streitbelegungsverfahren, bei dem die Parteien versuchen, ihre Probleme und Streitigkeiten mithilfe eines neutralen Dritten zu lösen, der den Parteien keine Lösung aufzwingen kann.“). Alle anderen Teilnehmer wurden über die richtige Antwort aufgeklärt, um in die Lage versetzt zu werden, auf die Folgefragen zu antworten.

Den Befragten wurden sodann verschiedene Eigenschaften der Mediation vorgeschlagen, unter denen sie diejenige(n) aussuchen sollten, die sie veranlassen könnten, eine Mediation zu erwägen. Für mehr als die Hälfte ist demnach die Möglichkeit zur Geldersparnis ausschlaggebend (56%). Außerdem werden bessere Chancen auf eine gütliche Beilegung des Streits (45%) sowie die Möglichkeit, den persönlichen Standpunkt zum Aus-

	Mediation	Gericht	Keines von beiden	Ich weiß es nicht
Eine dauerhafte, langfristige (rechtliche) Beziehung	43,54 %	43,56 %	4,50 %	8,41 %
Ein einmaliges Rechtsverhältnis ohne zukünftige Kontakte	53,14 %	11,77 %	23,78 %	11,31 %
Eine endende Beziehung mit zukünftigen Kontakten	46,54 %	36,80 %	7,91 %	8,75 %
Große Geldsumme	19,59 %	66,55 %	5,13 %	8,72 %
Kleiner Geldbetrag	69,61 %	7,88 %	15,15 %	7,37 %
Geistiges Eigentum oder Urheberrecht	17,42 %	62,44 %	6,08 %	14,06 %
Komplizierte sachliche oder rechtliche Fragen	10,41 %	75,52 %	3,97 %	10,10 %
Einfache sachliche oder rechtliche Fragen	62,41 %	20,95 %	5,67 %	10,97 %
Frage: „Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Streit mit jemandem über die folgenden Punkte. Würden Sie es vorziehen, die Angelegenheit durch Mediation oder vor Gericht zu lösen?“				

Tab. 1: Gericht oder Mediation? (Quelle: Rutten 2022: 20).

Welcome to my Company!

Wir rufen Fachkräfte – und Menschen werden kommen

Hochentwickelte Industrienationen stehen heute weltweit vor einer gewaltigen Aufgabe: Wollen sie angesichts demografischer Gegebenheiten und agiler Märkte den erlangten Wohlstand erhalten, müssen sie sich gezielter Zuwanderung öffnen. Die gesuchten Fachkräfte anzuziehen ist eine Herausforderung – sie zu halten und dabei auch ihr Potenzial bestmöglich zu erschließen jedoch eine weitaus größere.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

„Wir riefen Arbeitskräfte, und es kamen Menschen.“
(Max Frisch)

Das berühmte Zitat des großen Schweizer Autors hat bis heute nichts an Bedeutung eingebüßt: Leicht abgewandelt können wir sagen, wir rufen Fachkräfte, aber es werden Menschen kommen. Menschen, deren Muttersprache möglicherweise eine andere ist als Deutsch, die andere Werte und Normen, Handlungsorientierungen oder Traditionen haben und vielleicht sogar anders aussehen oder anders gekleidet sind. Vielleicht haben sie auch ein anderes Verständnis von Organisationsstrukturen in Unternehmen, Hierarchien und Ähnlichem.

Dies gilt es sowohl in den Unternehmen als auch seitens der Politik zu bedenken, wenn der drohende und in Teilbereichen bereits bestehende Arbeits- und Fachkräftemangel durch Nutzung der Potenziale im In- und Ausland gelöst werden soll. Was in der Theorie recht einfach klingt, kann für die Beteiligten in der Praxis auf beiden Seiten zur Herausforderung werden. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Mitarbeiter handelt, die zum Beispiel in der vierten Generation in Deutschland lebend in das Unternehmen integriert werden sollen, oder ob sie neu aus dem Ausland in das Unternehmen kommen.

Aus unseren Führungskräfte-schulungen wissen wir, dass trotz aller positiven Entwicklungen in der Vergangenheit nach wie vor Unsicherheiten sowohl bei Führungskräften als auch bei den neuen Kollegen bestehen. Die Ursachen dafür sind je nach Kontext höchst unterschiedlich. Die sich stellende Frage ist stets die gleiche: Wie gehen wir als Führungskräfte beziehungsweise als Unternehmen mit diesen Unsicherheiten um? Eine große

Herausforderung – vielleicht sogar die größte überhaupt – ist Akzeptanz. Sie steht immer wieder am Ausgangspunkt jeglicher Konfliktlagen im täglichen Umgang, selbst nach vielen Jahren der Immigration. Diese besondere Herausforderung wollen wir anhand eines Beispiels genauer beleuchten und Lösungsideen aus unserer Erfahrung als Mediatoren weitergeben.

Beispiel: Fehlende Akzeptanz bei Kunden

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie betrauen einen Ihrer Mitarbeiter mit der Betreuung eines Kunden Ihres Unternehmens. Im Kontakt des Mitarbeiters mit dem Kunden erfährt er immer wieder Ablehnung, die nicht nur die Geschäftsbeziehung erschwert, sondern insbesondere auch zu Verletzungen bei Ihrem Mitarbeiter führt. Vertrauensvoll wendet sich Ihr Mitarbeiter an Sie. Daraufhin stellen Sie sich folgende Frage:

Wie gehe ich als Führungskraft damit um, wenn Kunden unsere Mitarbeiter aus Gründen nicht akzeptieren, die mit der Einwanderungsbiografie zu tun haben, wie etwa Hautfarbe, Kulturkreis, Religion oder Weltanschauung?



Ein Plädoyer

Über Lebenskunst in ungewissen Zeiten

Wir leben in chaotischen Zeiten. Eine Krise jagt die nächste. Kämpfen wir noch mit der einen, sehen wir uns schon mit der nächsten konfrontiert. Scheinbar über Nacht löst sich jede Selbstverständlichkeit auf. Gewissheiten suchen wir vergebens. Wie gehen wir mit dieser Situation um? Wie gehen wir miteinander um? Mit der Natur? Und mit uns selbst? Hängt das alles möglicherweise zusammen? Unser Autor plädiert für eine neue Lebenskunst.

Bernhard von Mutius

Umgangsfragen

Wie gehen wir miteinander um? Vor ein paar Jahren hätte ich gesagt: Wir sind auf einem guten Weg. Das war meine Beobachtung aus der Führungsarbeit, aus Hochleistungsteams, aus New-Work-Sessions, aus Dialogen mit Menschen unterschiedlicher Couleur. Heute bin ich mir da nicht mehr so sicher. In dieser Zeit der Unsicherheit und Erschöpfung, in der so vieles ins Wanken geraten ist.

In unserer Gesellschaft gibt es eine hohe Bereitschaft, positive Entwicklungen zu ermöglichen. Gemeinsam. Mit Kreativität und nachhaltigem Tun. Es gibt viel Sinnsuche, Solidarität und Hilfsbereitschaft. Und es gibt zugleich sehr viel Unmut und Empörung. Etwas Aggressives liegt in der Luft. So vieles funktioniert nicht mehr richtig. Nicht so, wie wir es geplant hatten. Oder nicht so, wie wir es für richtig halten. Doch was nun? Was geschieht, wenn kein Coach oder Schiedsrichter in der Nähe ist? Wie gut wir miteinander umgehen, merken wir erst, wenn nicht alles so läuft, wie ursprünglich gedacht. Ich glaube, es gibt einen Zusammenhang zwischen einem guten Umgang miteinander sowie der Fähigkeit, souverän mit dem Unerwarteten umzugehen und gut mit uns selbst. Das hat etwas mit Lebenskunst zu tun.

Licht im Tunnel

Lebenskunst ist die Kunst, die wir am nötigsten haben, wenn uns nicht danach zumute ist. Kann man sie lehren? Ich weiß es nicht. Können wir sie lernen? Davon bin ich überzeugt. Aber nicht auf der Schulbank. Nicht im Hörsaal. Eher zwischendurch. Sie unterbricht Gewohnheiten. Manchmal auch das Unheil.

Lebenskunst ist nicht das Licht am Ende des Tunnels, auf das alle sehnsüchtig warten. Sie ist das Licht im Tunnel. Das Licht, das wir selbst anzünden, wenn es ziemlich düster ist. Manchmal entsteht daraus eine Erfindung. Eine Beleuchtung oder eine neue Wärmequelle. Manchmal auch einfach nur eine willkommene Pause. Ein heller Augenblick, der Erleichterung bringt. Und niemand weiß, woher er kommt.

Denn Lebenskunst lässt sich nicht genau planen. Wer dies versucht, wird sie verlieren, noch ehe sie sich bemerkbar machen kann. Lebenskunst ist eine Disposition, die wir entwickeln können, um dem Nichtplanbaren zu begegnen. Sie ist die Nicht-routine, die wir üben können. Sie ist das Vertrauen, Lösungen und Auswege zu finden, wenn alles versperrt zu sein scheint.



Wie Sie schwierige Menschen im Gespräch steuern

„Schwierig“ – wie oft verwenden wir dieses Wort, wenn wir nicht weiterwissen. Nicht weiterwissen im Umgang mit anderen Menschen, mit herausfordernden Situationen oder mit unseren Gedanken. Und dabei vergessen wir, dass mit dem Wort „schwierig“ immer ein Vorurteil verbunden ist. Wir steuern damit gezielt unsere Gedanken in die Richtung, dass es schwierig sein MUSS. Was aber, wenn unsere Gedanken das Problem sind?

Evelyn Summhammer

Stellen Sie sich vor, Ihr Arbeitskollege grummelt immer vor sich hin. Ist negativ in allen seinen Ansichten, in seinem Weltbild und macht einfach alles nur schlecht. Sie haben das Gefühl, mit ihm sei kein Gespräch möglich, das nicht in negativer Stimmung endet. Und Sie geben diesem Menschen den Stempel „schwierig“. Dabei ist der Umgang mit ihm einfach unangenehm. Sie haben das Gefühl, seine Worte, seine Energie seien einfach nur destruktiv.

Was aber, wenn dieser Mensch sich in sich gefangen fühlt? In seiner eigenen negativen Umlaufbahn kreist. Wenn er sich selbst nicht wirklich mag und niemals gelernt hat, den Blick auf das Positive zu lenken und sich damit aufzurichten?

Warum uns andere mitunter als schwierig erscheinen

Vorrangig negative Menschen haben oftmals in ihrer frühen Prägungsphase gelernt, dass es besser ist, nicht zu viel vom Leben zu erwarten, weil das Leben ja doch nur enttäuscht. Nicht den Blick auf das Schöne, das Freie, das Lebendige zu richten, weil es ja wieder weggenommen werden kann. Und dann schmerzt es – es schmerzt so sehr, dass es besser ist, das Schöne zu ignorieren.

Wie muss sich ein solcher Mensch fühlen in einer Welt, in der seine Angst vor dem Guten, dem Schönen, dem Freien, dem Lebendigen so stark ist, dass er seinen Blick nur auf das richtet, was nicht funktioniert? Dieser Mensch leidet und drückt sein Leid aus. Und diese Energie, dieses Gefangensein macht den Umgang mit diesem Menschen sehr unangenehm.

Lenken Sie den Fokus auf sich selbst!

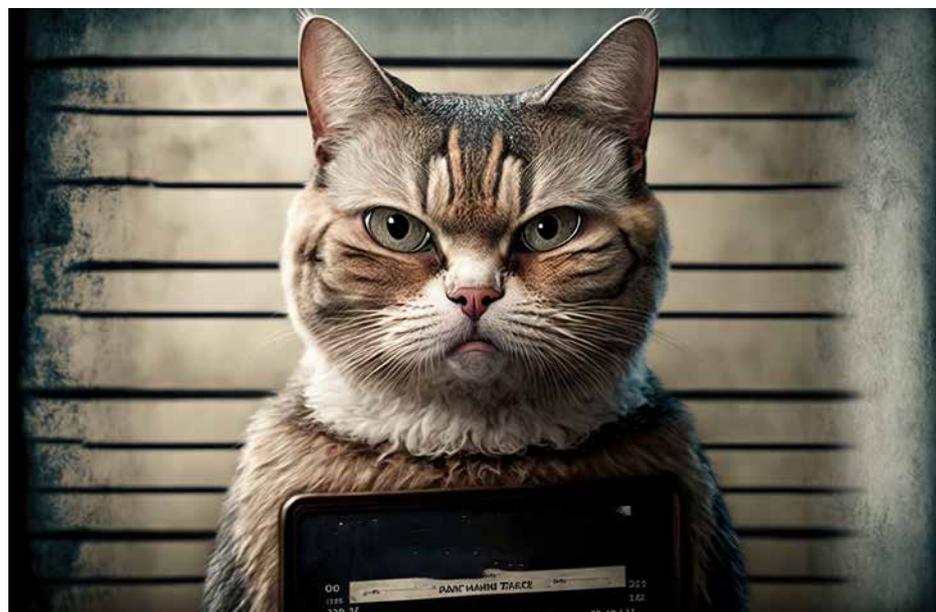
Was aber, wenn ich nicht erwarte, dass er so ist, wie ich es bin? Nicht erwarte, dass er so ist, wie

ich ihn gerne haben möchte? Hier sind wir bei einem entscheidenden Punkt in der eigenen Persönlichkeit:

Was erwarte ich und wie gehe ich mit unerfüllten Erwartungen um?

Wie viel einfacher ist es doch zu sagen, diese Person ist schwierig, als zu fragen: Sind meine Erwartungen adäquat?

Stellen Sie sich vor, Sie haben gelernt, dass man nicht laut sein darf, nicht ausrastet und schon gar nicht in der Emotion anderen gegenüber seine Wut ablässt. Und nun haben Sie einen cholerischen Chef. Der lässt zwar nicht täglich, aber doch in regelmäßigen Abständen seine überbordenden Emotionen an Ihnen ab. In diesen Momenten fühlen Sie sich getriggert. Sie selbst haben sich doch immer daran gehalten, Ihre Emotionen zu unterdrücken, brav und höflich zu sein und nicht auszurasen, obwohl Ihnen sicher oftmals danach war. Und nun macht diese Person genau das. Sie erlaubt sich, den emotionalen Stau



Versuchs mal mit Herz und Schnauze

Woran liegt es, dass die Menschen immer unzufriedener werden – mit ihrem Umfeld, ihren Mitmenschen, ihrem Leben, mit sich selbst? Unter der dünnen Oberfläche sozial gebotener Zurückhaltung lauern Wut und Aggression, aber auch Fatalismus und Resignation – das Verlorengehen jeglicher sozialen Gemeinschaft. Wie lässt sich dieser unheilvollen Entwicklung entgegenwirken? Unsere Autorin hat eine klare Meinung.

Viola Möbius

„Die Tante ist dick!“, „Der Onkel stinkt!“ oder „Das schmeckt gar nicht!“ Kinder sagen, was sie denken. Statt ihnen böse zu sein, lachen wir – nicht aus Gehässigkeit, sondern weil das unverblünte Urteil ehrlich gemeint ist, von Herzen kommt und oft dicht an der Wahrheit ist. Damit ist die Sache für Kinder erledigt und im nächsten Atemzug haben sie statt Langeweile echten Spaß oder lachen mit den Menschen, die für sie zu dick sind oder müffeln. Egal. Denn sie verurteilen nicht, sie stellen fest und hauen es raus. Und dann ist alles wieder gut – Kopf frei, Seele unbelastet. Zweifel, negative Glaubenssätze oder Ängste vor dem Umgang mit Menschen? Fehlanzeige. Alles ist auf „Weiter!“, „Spaß!“, „Entdecken!“ und „Mach mit!“ ausgerichtet.



halt so!“, „Was soll ich denn machen?“ oder „Das bringt ja sowieso nichts!“ schallen aus der Komfortzone, die an der Rückseite der Klagemauer errichtet wurde und in der Eigenverantwortung Hausverbot hat.

Ja, so wie viele ihr Leben führen und den Umgang mit anderen gestalten, kann man der Zuhilfenahme dieser rhetorischen Airbags wohl nur beipflichten, denn diese eignen sich gut zur Selbstentschuldigung und als Ausrede. Ich kann ja nichts dafür, und doof sind immer nur die anderen. Aber wer sind die anderen, wer ist die Gesellschaft, wenn nicht wir? Du. Ich. Jeder Einzelne.

Kinder lachen bis zu 400-mal am Tag und stellen unzählige Fragen. Und wir? Erwachsene lachen zwischen 10- und 15-mal am Tag, manche auch gar nicht. Erwachsene stellen zudem wenig Fragen. Sie hinterfragen auch nicht. Meist finden sie sich ab oder resignieren.

Warum sagen wir so selten, was uns auf der Seele brennt? Warum haben wir keinen Mut, die Dinge realistisch anzusprechen? Warum glauben wir, dass Ehrlichkeit unhöflich sei? Und wie können wir all das ändern? Denn die meisten Menschen sehen nicht glücklich aus.

Zu viele rhetorische Airbags

Wenn etwas nicht funktioniert, verlieren wir uns nur allzu schnell und gern in resignierten Feststellungen und unreflektierten Überzeugungen, die sich nicht selten als in Stein gemeißelte Glaubenssätze festgesetzt haben. Sätze wie: „Die Menschen sind

Angst, Zurückhaltung und eine kurze Zündschnur

Wir wundern uns oft darüber, wie unhöflich und gereizt die Menschen im Umgang mit anderen sind, wie wenig empathisch und sozial sie sich zeigen, und welche kurze Zündschnur sie haben. Verkümmert sind nicht nur Dankbarkeit und Wertschätzung – nein, ein „Guten Tag“, ein „Dankeschön!“ oder ein „Das ist aber lieb von Ihnen!“ scheinen genauso verbannt aus der Kommunikation wie Komplimente und Zuspruch für andere.

Dazu kommen zwei finstere Gesellen, die unseren Umgang mit anderen noch beschwerlicher machen: ständige Zurückhaltung und Angst. Die Menschen wollen nichts falsch machen, nichts Falsches sagen, nicht zu laut lachen, lieber nicht weinen und erst recht keine überschwänglichen Dinge wie echte Lebensfreude oder Begeisterung zeigen oder mal vor Freude in die Luft springen. In der Pandemie war es eh besser, körperlich und menschlich Abstand zu halten, und auch die selbst ernannte

Mediator gesucht!

Der „widerspenstige“ Thomaskantor Johann Sebastian Bach und die „wunderliche, der Music wenig ergebene“ Leipziger Obrigkeit

Johann Sebastian Bach gilt weltweit als einer der größten Komponisten und Musiker. In seiner Zeit als Leipziger Thomaskantor schuf er zahlreiche seiner berühmtesten kirchenmusikalischen Werke. Und doch fehlte es ihm vor Ort an Unterstützung durch seine städtischen Dienstherrn. Konträr sich gegenüberstehende Vorstellungen von der Ausgestaltung des Kantorats entfalteten massive destruktive Kräfte, deren Konsequenzen bis in die Gegenwart reichen. Ein neutraler Dritter hätte dem entgegenwirken können.

Michael Maul

Ein verlockendes Stellenangebot

Wir schreiben das Jahr 1723, Johann Sebastian Bach ist bald 38 Jahre alt und nach einer Bilderbuchkarriere als Organist in Thüringen seit sieben Jahren Hofkapellmeister in Köthen. Hier steht er einem Orchester feinsten Virtuosen vor, verdient prächtig und hat künstlerisch alle Freiheiten. Weil der kleine Sonnenkönig Fürst Leopold jedoch auf einen Bankrott zusteuert und Bach die Aufführung einer „wohlregulierten Kirchen-Music zur Ehre Gottes“ als den „eigentlichen Endzweck“ seines Lebens ansieht, liebäugelt er mit dem gerade frei gewordenen Thomaskantorat in Leipzig. Es locken: ein relativ risikofreies städtisches Anstellungsverhältnis, die Aufgabe, mit den Inter-

natsschülern der Thomasschule jeden Sonn- und Festtag in Thomas- oder Nikolaikirche den Gottesdienst mit einer Kantate auszuschnücken, und die exzellenten Ausbildungsmöglichkeiten für seine drei Söhne in der – von jeher den Musen wohlgesinnten – wirtschaftlichen Metropole Mitteldeutschlands. Kurz: Sehr viel spricht für einen Wechsel ins sprichwörtlich „angenehme Pleiß-Athen“.

Allerdings muss Bach nach eigener Aussage wochenlang überlegen, ob es wirklich „anständig“ wäre, „aus einem Capellmeister ein Cantor zu werden“, denn das Amt bedeutet eben auch: Musiklehrer in einer Schule anstatt Kapellmeister an der üppig gedeckten Tafel eines Regenten zu sein, zudem müsste er mit einem Knabenchor arbeiten und nicht (mehr) mit einem Profi-Ensemble. Jedoch, weil die Thomasschule dem ehernen Schulgesetz folgt, nur Knaben ins Internat aufzunehmen, die bereits bei der Aufnahmeprüfung ein Stück „fertig und artig musiciren können“, gilt sie als *die* musikalische Eliteschule Mitteldeutschlands und hat deshalb schon viele der besten Musiker ihrer Zeit ins Thomaskantorat gelockt. Und letztlich auch Bach. Der wird nach abgelegter Probe und einigem Hin und Her am 22. April vom Stadtrat gewählt und tritt am 30. Mai, dem ersten Sonntag nach Trinitatis, seinen Dienst an: mit der Aufführung der Kantate *Die Elenden sollen essen* BWV 75 – eine grandiose musikalische Predigt über das Evangelium des Sonntags, das Gleichnis vom armen Lazarus und dem reichen Mann. Regelmäßig holt Bach von nun an mit immer neuen Kompositionen die musikalischen Sterne vom Kantatenhimmel: Meisterwerke im Wochentakt; Musik, die heute in der ganzen Welt musiziert, geliebt und verehrt wird – über alle kulturellen und geografischen Grenzen hinweg. So weit, so gut, für Bach, seine Leipziger Zuhörer und für die Nachwelt.

Der Teufel steckte aber in einer kleinen Zusatzvereinbarung, die der Stadtrat dem neuen Kantor in seinem Arbeitsvertrag mit untergeschoben hatte: Bach musste noch vor Dienstantritt



Abb. 1: Johann Sebastian Bach (1685–1750), Ölporträt von Elias Gottlob Haussmann, 1748 (Quelle: Bach-Archiv Leipzig).

Knifflige Situationen in der Partnerschaft

Liebesbeziehungen sind für alle Menschen von großer Bedeutung: Sie ermöglichen Empfindungen von Harmonie, Geborgenheit, unbeschreiblichem Glück und sie geben Halt in schwierigen Zeiten. Der Partner ist im Idealfall bester Freund, wohlwollender Kritiker und Geliebter in einem. Dazu bedarf es großen Verständnisses, Kritikfähigkeit und Vertrauen – auf beiden Seiten und immer wieder aufs Neue.

Kurt Starke

Die Briefe, die mich erreichen, sind inhaltlich sehr unterschiedlich und nicht selten ziemlich dramatisch. Aber allen ist die Ernsthaftigkeit gemeinsam – und das Hoffen auf eine Konfliktlösung in einer schier ausweglosen Situation. Dafür einige (anonymisierte) Beispiele.

Geburt – und dann?

Problemlage: Meine Freundin ist schwanger. Durch Corona war ich eine Zeit lang von ihr getrennt. Dabei habe ich mich in eine andere verliebt. Mit ihr möchte ich zusammen sein. Meiner Freundin will ich das erst nach der Geburt unseres Kindes sagen. ...

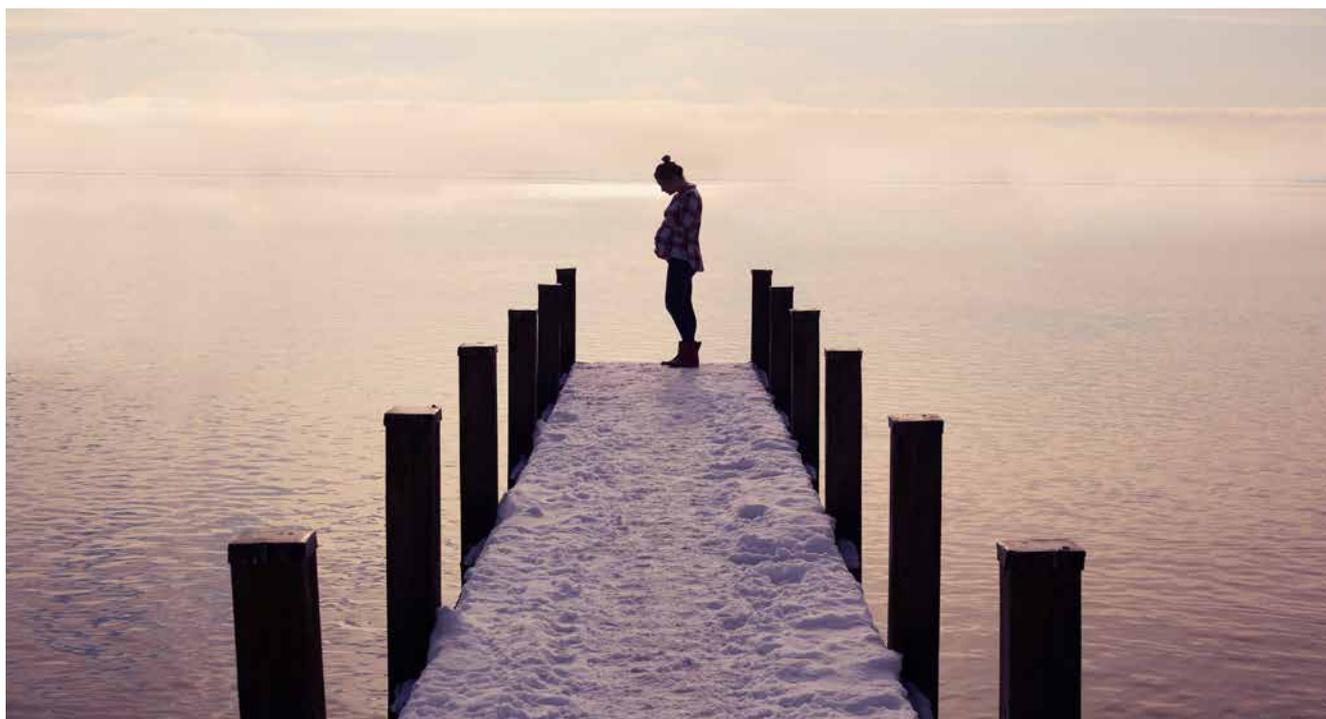
Meine Antwort: Zu welchem Zeitpunkt auch immer Sie es Ihrer Freundin sagen – es ist eine Katastrophe. Die werdende Mutter richtet sich auf ein Leben mit Ihnen in Familie ein, und Sie entweichen. Immerhin, Sie haben noch eine Frist. Diese Zeit bis zur Geburt des Kindes wird voller Widersprüche und Heimlichkeiten sein, und nach der Geburt, wenn Sie Ihr Kind

in den Armen halten, wird Ihnen die Trennung nicht leichter fallen. Sie sollten zum einen genau prüfen, was die neue Frau für Sie wirklich bedeutet. Ist die Liebe so stark und so einzigartig, dass alles andere zweitrangig wird? Zum anderen müssten Sie überlegen, ob und wie Sie mit der zukünftigen Mutter und dem Kind glücklich werden könnten – und beide glücklich machen. Jede Entscheidung, die Sie treffen, bringt Leid und betrifft nicht nur Sie, sondern drei andere Menschen. Und jede Entscheidung kann die richtige sein. So ist das Leben.

Taufe erzwingen?

Mein Mann ist religiös, ich nicht. Er möchte unser Kind taufen lassen. Ich halte davon nichts. ...

Meine Antwort: Wenn für Ihren Mann die kirchlichen Rituale einen hohen Lebenswert darstellen und zugleich sein Kind für ihn den höchsten, hat er zwei Verhaltensvarianten. Die eine besteht darin, dass er sein Kind und Sie höher bewertet als das



Verhandeln als professionelles Handwerk

Lieber die Taube vom Dach – und den Spatz in der Hand

Wenn nach schwierigen Verhandlungen endlich eine Einigung erzielt wurde, lehnen sich Verhandler gerne zurück – dabei bietet dieser Moment eine gute Gelegenheit, mithilfe eines „Post-Settlement Settlement“ für beide Seiten noch bessere Ergebnisse zu erzielen, zugleich die Umsetzung zu erleichtern und nebenbei sogar die Beziehung zu stärken.

Oliver Paulick und Andreas Winheller

Vielleicht haben Sie als Kind auch gelernt, dass man sich lieber mit dem „Spatz in der Hand“ zufriedengeben sollte, statt nach der „Taube auf dem Dach“ zu schielen? An dieser Redewendung ist sicher einiges Wahres dran, wenn es darum geht, Zufriedenheit im Leben zu finden – aber nicht, wenn es um optimale Verhandlungsergebnisse geht. Eine Einigung, gerade nach schwierigen Verhandlungen, ist grundsätzlich ein erstrebenswertes Ergebnis, sofern die Interessen der beteiligten Parteien berücksichtigt werden und sie durch die Einigung besser dastehen als ohne. Es gibt, gerade im Kontext besonders harter Verhandlungen, eine Tendenz, bei der ersten Einigung zu bleiben, zu der sich die Parteien durchringen können. Dabei beobachten wir in der Praxis häufig, dass anfangs nicht alle Potenziale ausgeschöpft werden, dass also eine für beide Seiten bessere Einigung möglich wäre. Die Kellogg-Professorin Leigh Thompson berichtet, dass in ihren Simulationen Businesspraktiker im Schnitt 20 Prozent des ökonomischen Potenzials ungenutzt lassen (Thompson 2020: xi). Warum ist das so und wie können wir es ändern?

Das Verhandlungsdilemma

Der Kern des Problems liegt im sogenannten Verhandlungsdilemma, also im Spannungsverhältnis zwischen dem in jeder Verhandlung angelegten Verteilungsproblem (Wer bekommt

wie viel?) und der oft möglichen Verbesserung der Gesamtsituation, von der beide profitieren könnten (Win-win-Ergebnis bzw. zusätzliche Wertschöpfung). David Lax und James Sebenius haben dieses Rückgrat der Verhandlungsökonomie 1986 in ihrem Buch *The Manager as Negotiator* beschrieben. Dieses ist der Grund, warum auch Win-win-Verhandeln keinen Ausweg aus dem Verteilungskampf bietet.

Während sie aber gedanklich im „Verteilungskampf“ stecken, entwickeln die Beteiligten wenig kreative Energie, um die Wertschöpfungspotenziale zu finden und zu heben. Je angespannter die Situation ist, umso höher ist der Einsatz – und je schwieriger das Verhältnis zwischen den Verhandlungspartnern, desto mehr verengt sich deren Blick darauf, die eigenen Interessen zu befriedigen. Dementsprechend bleiben Potenziale für beiderseitigen Nutzen auch eher auf der Strecke. Außerdem halten Verhandler wichtige Informationen zurück, die eine Grundlage für Wertschöpfungsoptionen bieten würden, um ihre Position in der Verteilungsverhandlung nicht zu schwächen. Deshalb enden Verhandlungen oft im Kompromiss. In einer Einigung, die „okay“ ist – aber viel Geld auf dem Tisch zurücklässt.

Eine Möglichkeit, in solch einer Situation aus einer normalen Einigung noch eine großartige Einigung mit ökonomischer



Worte finden für das Ungesagte – Doppeln als Methode der Mediation

Viele Konflikte entstehen durch mangelnde Kommunikation. Wenn Menschen nicht mehr miteinander sprechen, häufen sich Missverständnisse und Irritationen. Mit der Zeit staut sich dermaßen viel auf, dass keiner der Beteiligten es wagt, über Schwierigkeiten zu sprechen – aus Sorge, es könne zu einem regelrechten Dammbbruch kommen. Nicht wenige Paare, Führungskräfte und Teams suchen in dieser Situation die Unterstützung von Mediatoren. Wie schaffen es jene, das Gespräch in Gang zu bringen und gleichzeitig die Gefahr einer Eskalation möglichst gering zu halten? Doppeln ist eine der Methoden, die dabei helfen. Anhand eines Mediationsfalls möge dies illustriert werden.

Tilman Metzger

Der Teamchef Karl Kräftig und sein Mitarbeiter Martin Mund arbeiten seit vielen Jahren miteinander. Ihre Arbeitsbeziehung ist so gut, dass sie auch in der Freizeit einiges zusammen unternehmen und sich private Erlebnisse erzählen, teilweise auch aus der nicht ganz unbelasteten Kindheit. Dann erleidet Martin Munds Ehefrau einen lebensbedrohlichen Unfall. Er entscheidet sich, im Job deutlich kürzer zu treten, um mehr Zeit für sie zu haben. Dadurch verringern sich die regelmäßigen Gespräche und Aktivitäten zwischen ihm und Herrn Kräftig. Das kann Herr Kräftig gut verstehen und lässt es ohne jede Kritik geschehen. Zum Glück kann Frau Mund die schweren Unfallfolgen überwinden. Scheinbar könnte nun alles wieder wie vorher sein. Doch auch ein Jahr später zeigt Herr Mund kaum Engagement und dies zeichnet sich klar in seinen Arbeitsergebnissen ab. Im Jahresmitarbeitergespräch mahnt Herr Kräftig vorsichtig eine Leistungssteigerung an, doch eine Wirkung bleibt aus. Als auch nach zwei Jahren die Leistungen Martin Munds alles andere als zufriedenstellend sind, wird Herr Kräftig im Jahresmitarbeitergespräch deutlicher: „Martin, deine Arbeitsergebnisse sind seit gut zwei Jahren deutlich unter dem erforderlichen Niveau. Ich könnte dir ja Schmerzen zufügen, aber das möchte ich doch nicht. Du musst wirklich ...“ Doch er kann diesen Satz gar nicht zu Ende führen. Herr Mund läuft rot an, stürmt die Tür zuschlagend aus dem Büro und ist danach für viele Wochen krankgeschrieben.

Um das Rückkehrgespräch in gute Bahnen zu lenken, zieht Herr Kräftig einen Mediator hinzu. Beide Seiten schildern ihre Sicht, doch dadurch verändert sich zunächst nicht viel: Herr Kräftig meint, mehr als zwei Jahre lang sehr solidarisch zu seinem befreundeten Mitarbeiter gestanden zu haben, und kann nicht verstehen, dass Herr Mund auf seine Mahnungen, zur alten Leistungsstärke zurückzukehren, nicht gehört hat. Er kann auch die heftige Reaktion von Herrn Mund im zweiten Jahresmitarbeitergespräch nicht nachvollziehen, fühlt sich vor den Kopf gestoßen. Herr Mund wiederum findet, dass sein

jahrelanger sehr hoher Einsatz nicht hinreichend gewürdigt wurde. Jetzt, da ihm bewusst geworden sei, wie endlich die Zeit ist und er die Beziehung mit seiner Frau genießen wolle, würden die Daumenschrauben angezogen, obwohl er, Herr Mund, sehr wohl noch so viel leiste wie viele andere der Kollegen. Herr Mund deutet an, dass Herr Kräftig ihn an seinen Vater erinnere, einen herrischen Menschen, für den nur Topleistung gegolten habe, sonst wurde man mit Nichtachtung oder Schlimmerem bestraft.

Herr Kräftig und Herr Mund sitzen sich fassungslos gegenüber. Vor ihnen liegen die Trümmer einer vermeintlich so freundschaftlichen Arbeitsbeziehung.

Der Mediator kann sich auf das Ganze noch keinen richtigen Reim machen: Diese urplötzliche Eskalation nach einer jahrelangen harmonischen Arbeitsbeziehung ergibt keinen Sinn. Irgendein Puzzlestück zum Verständnis fehlt. Dem Mediator kommt eine Idee, die er überprüfen möchte. Er wendet sich an Herrn Mund und sagt:

„Darf ich mal neben Sie kommen und etwas für Sie sagen, und Sie sagen dann, ob es stimmt?“

Das ist der Satz, mit dem schulbuchmäßig die Methode des Doppeln in der Mediation eingeleitet wird. Nach diesem Satz erhebt sich der Mediator von



Vertrieb im Außendienst: Coaching der Mitarbeiter lohnt sich

Digitale Technik bietet Führungskräften im Vertrieb viele neue Möglichkeiten, ihre Mitarbeiter auch im Außendienst prozessbegleitend zu coachen. Diese sollten sie nutzen, denn sie bieten Vorteile für beide Seiten: Kompetenzzuwachs und Verhaltenssicherheit bei den Mitarbeitern und höhere Umsätze für das Unternehmen. Damit es zu dieser Win-win-Situation kommt, gilt es zunächst, die Führungskräfte zu qualifizieren.

Hans-Peter Machwüth

Firmen, die ihre Produkte weitgehend über Außendienstmitarbeiter vertreiben, kämpfen beim Qualitätsmanagement in ihrem Vertrieb oft mit folgendem Problem:

Ihre Verkäufer

- sind oft in der gesamten DACH-Region, wenn nicht gar europa- oder weltweit im Einsatz und
- agieren im Arbeitsalltag weitgehend als Einzelkämpfer.

Deshalb können die Unternehmen ihren Einsatz oft nicht unmittelbar steuern – obwohl es heute dank digitaler Technik viel mehr Möglichkeiten gibt, Mitarbeiter auf Distanz zu führen, als noch vor zehn, zwanzig Jahren.

Dennoch ist auch im Außendienst ein systematischer Kompetenzauf- und -ausbau nötig. Denn oft sind Außendienstmitarbeiter die zentralen, wenn nicht gar einzigen persönlichen Ansprechpartner der Kunden. Deshalb hängt neben dem Image auch der Vertriebs Erfolg der Unternehmen stark von deren Verhalten ab.

Außendienstschulung kostet Zeit und Geld

Das wissen die Unternehmen. Deshalb investieren die meisten von ihnen viel Zeit und Geld in die Schulungen ihres Außendienstes. Dabei kämpfen sie oft mit folgendem Problem: Sie können ihre Verkäufer nicht allzu häufig in ihre Zentralen einbestellen. Wegen der langen Anreisen wäre dies mit zu hohen Kosten verbunden. Außerdem kommunizieren und konferieren die Außendienstmitarbeiter an Schulungstagen nicht mit Kunden. Also verdienen sie bei einer provisionsabhängigen Bezahlung auch kein Geld. Daher opponieren sie oft gegen zu viele Schulungstage.

Auch deshalb verfügen heute die meisten Unternehmen mit einem großen Außendienst über eine elektronische Lernplattform für ihre Mitarbeiter. Doch das eigenständige Online-Lernen der Vertriebsmitarbeiter mit elektronischen Lernmedien stößt rasch an seine Grenzen, wenn diese bei ihren Lernprozessen nicht professionell angeleitet und begleitet werden. Zwar



nimmt ihr kognitives Know-how meist zu, ihre verkäuferische Kompetenz jedoch oft nicht.

Führungskräfte sollen ihre Mitarbeiter coachen

Deshalb entschieden in den zurückliegenden Jahren viele Unternehmen: Unsere Führungskräfte im Vertrieb, also etwa die Gebietsleiter, sollen ihre Mitarbeiter coachen – und zwar nicht nur in Präsenzveranstaltungen, sondern zunehmend auch online im Vertriebsalltag. Davon erhofften sie sich folgende Vorteile:

1. Die Verkaufskompetenz der Außendienstmitarbeiter wird mit System erhöht.
2. Mit der Zeit stellt sich bei ihnen die im Kundenkontakt nötige Verhaltenssicherheit ein. Und:
3. Weil das Coachen vertriebsprozessbegleitend durch die unmittelbaren Vorgesetzten erfolgt, können bei der Kompetenzentwicklung auch stärker zum Beispiel die Besonderheiten einer Region oder Kundengruppe berücksichtigt werden. Zudem ist es möglich, zeitnäher auf marktverändernde Ereignisse zu reagieren – wie derzeit auf die Energiekrise und die hohe Inflation.

Wie die Praxis jedoch zeigt, fällt den meisten Führungskräften im Vertrieb das Coachen insbesondere ihrer Außendienstmit-

Marketing für Berater

Als Berater den eigenen Markt (er-)finden

Die Marktlage ist schwierig. Diese Klage hört man oft von Beratern – gleich welcher Couleur. Dabei existiert ein allgemeiner Bildungs- und Beratungsmarkt gar nicht. Vielmehr muss jeder Anbieter seinen eigenen speziellen Markt (er-)finden. Nur dann kann er sich von seinen Mitbewerbern absetzen und erfolgreich sein. Wie Sie dabei vorgehen müssen und worauf es ankommt, zeigt unser Autor.

Bernhard Kuntz

Mittwochnachmittag auf einem Unternehmerkongress. Der Autor berät Berater und ähnliche Selbstständige in Marketingfragen. Ein Gespräch ist beendet, der nächste „Klient“ überreicht dem Autor seine Visitenkarte. Auf ihr steht: „Hans Roth* – Erfolgssysteme“. Darunter: „Beratung – Training – Coaching“ (* Name geändert). Unwillkürlich denkt der Autor: Schon wieder so ein „Pädagoge“, der hofft, wenn er mit seinen Leistungen Unternehmen beglückt, damit mehr Geld verdienen zu können. Wenig überraschend ist es dann nicht, als Herr Roth sagt, wo ihn der Schuh drückt: Seine Marketingaktivitäten haben null Resonanz.

Mit offenem Mund steht der Autor jedoch da, als ihm sein Gegenüber auf Nachfrage erzählt, was er tat, bevor er sich vor zwei Jahren für die Beraterexistenz entschied. Der Mann hat ein Ingenieur- und ein BWL-Studium abgeschlossen. Er leitete über zehn Jahre hinweg Megaprojekte im Anlagenbau – im In- und Ausland. Kurz: Der Mann ist ein ausgebuffter Profi, der, sofern er die richtigen Kunden ansprechen würde, diese sofort davon überzeugen könnte: „Ich bin für Sie der richtige Mann.“

Doch nicht nur dies. Er könnte, wenn er ihnen die richtigen „Produkte“ anbieten würde, auch weit höhere Tagessätze erzielen als die 600 Euro, die er zurzeit als Referent bei IHK-Seminaren erhält. Der Mann hat nur ein Problem: Er ist sich seiner Kompetenzen überhaupt nicht bewusst. Also kann er auch seinen Markt nicht definieren und eine Strategie entwickeln, wie er sich diesen erschließen kann. Stattdessen versucht er im Blindflug sein Glück.

Machen Sie Ihre Hausaufgaben

Ähnliche Erfahrungen sammelt man oft nicht nur im Umgang mit solchen Dienstleistern wie Beratern, Trainern und Coaches, die als Einzelkämpfer im Markt agieren, sondern auch in großen Beratungshäusern. Die Verantwortlichen dort haben weder die Stärken ihrer Organisation analysiert und definiert, noch daraus abgeleitet, was diese von ihren Mitbewerbern unterscheidet. Folglich können sie auch keine Strategie



entwickeln, um sich deren Markt mit System zu erschließen; außerdem keine (Etappen-)Ziele definieren, um zu kontrollieren, ob sich ihr Unternehmen auf dem richtigen Kurs befindet. Also können sie den Erfolg ihrer Unternehmen weder planen noch steuern.

Eine Ursache, warum die Manager vieler Beratungsunternehmen hiermit Probleme haben, ist: Sie stehen beim Entwickeln ihrer Marktbearbeitungsstrategie vor teils anderen Herausforderungen als die Hersteller von Konsum- und Gebrauchsgütern:

- Ihre Unternehmen agieren in einem Markt, dessen Volumen niemand kennt.
- Sie vermarkten eine Leistung, bei deren Kauf die Kunden aufgrund des immateriellen Charakters ein hohes (Kauf-) Risiko empfinden. Und:
- Sie produzieren eine „Ware“, die weder gelagert, noch transportiert werden kann.

Hieraus resultieren folgende Aufgaben für die Manager von Beratungsunternehmen. Sie müssen

- *den Markt für sich transparent gestalten*, damit sie realistische Ziele für ihr Unternehmen und die richtigen Maßnahmen formulieren können, um sie zu erreichen;

Neue Wege zur Mediation

Noch immer bleibt die Inanspruchnahme der konsensualen Konfliktlösung weit hinter dem Möglichen und Erstrebenswerten zurück. Daran hat auch der drastische Rückgang bei den Gerichtsverfahren nichts zu ändern vermocht. Offenbar finden sich für die sicher nicht weniger werdenden Konflikte andere Lösungswege. Woran liegt das? Ist das in Ordnung – oder besteht Handlungsbedarf?

Reinhard Greger

Wäre die Justiz ein Wirtschaftsunternehmen, müssten sich die Verantwortlichen Sorgen machen. Seit Jahren geht die Zahl der Zivilprozesse drastisch zurück. Von 2004 bis 2021 hat sich die Anzahl von Klagen bei den Amtsgerichten nahezu halbiert, bei den Landgerichten ist der Rückgang mit rund 25 Prozent etwas geringer, ohne die in den letzten Jahren massenhaft erhobenen Diesel-Klagen wäre er aber wesentlich höher. In Familiensachen besteht derselbe Trend: Gegenüber 2010, dem ersten Jahr nach Errichtung der Familiengerichte, waren 2021 um 23 Prozent weniger Anträge zu verzeichnen.

Sind die Menschen im Umgang miteinander also friedfertiger geworden? Entstehen Konflikte heute seltener oder werden sie nicht mehr streitig ausgetragen? Wir werden dazu in Kürze mehr wissen, denn das Bundesministerium der Justiz hat zum Rückgang der Prozesszahlen ein Forschungsprojekt in Auftrag gegeben, dessen Ergebnisse für Anfang 2023 angekündigt sind. Zu Ursachen für die rückläufige Inanspruchnahme der Justiz sollen daher hier keine Hypothesen aufgestellt werden. Es soll allein um die Frage gehen, warum die gesunkene Nachfrage nach streitiger Konfliktbearbeitung sich nicht in einer stärkeren Nutzung der alternativen Verfahren niederschlägt. Oder konkret: Wie lässt sich die eigenartige Situation erklären (und nach Möglichkeit beheben), dass Mediation als hoch geschätztes Konfliktlösungsverfahren vieltausendfach angeboten, aber nur mäßig in Anspruch genommen wird (in der Rechtssoziologie treffend als „Mediationsparadox“ bezeichnet; Heck 2022: 7).

Dabei kann im Rahmen dieses Kurzbeitrags keine Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen und Theorien der vornehmlich soziologisch und psychologisch geprägten Mediationsforschung geleistet werden. Es wird versucht, dortige Erklärungsansätze mit eigenen Beobachtungen der Mediationspraxis in Verbindung zu bringen und hieraus einen Vorschlag zu entwickeln, wie der Zugang zur konsensualen Konfliktlösung verbessert werden kann (zu weiteren Vorschlägen s. Greger [2021]).

Mediation als Fremdkörper im gewachsenen System

Die Verrechtlichung des Lebens im modernen Staat ist zweifellos eine große Errungenschaft, die sozialen Frieden, Funk-

tionsfähigkeit der Wirtschaft und private Sicherheit garantiert. Sie hat aber auch dazu geführt, dass bei Störungen in sozialen Beziehungen sogleich das Recht instrumentalisiert wird. „Ich habe doch das Recht, meine Kinder zu sehen“, heißt es beim Streit um das elterliche Umgangsrecht, nicht: „Es ist doch wichtig für unsere Elternschaft, dass wir beide für die Kinder da sind.“ Und beim Streit am Gartenzaun wird mit dem Zentimetermaß geprüft, ob die Abstandsvorschriften eingehalten sind, auch um den Preis einer Verstümmelung der schön gewachsenen Eibenhecke. Der Staat unterstützt die Wirkungskraft des Rechts durch ein hervorragend ausgebauten Justizsystem, welches von jedermann bei (vermeintlicher) Beeinträchtigung seines Rechts in Anspruch genommen werden kann, bei Bedürftigkeit sogar kostenlos. Als Organ der Rechtspflege (§ 1 Bundesrechtsanwaltsordnung) hilft ihm dabei die (mit 166.000 Berufsträgern ebenfalls stark aufgestellte) Anwaltschaft.

Konfliktbeteiligte dazu zu bringen, dass sie das Recht (jedenfalls zunächst einmal) außer Betracht lassen und stattdessen nach Lösungen suchen, die anderen Parametern folgen, stellt sich angesichts einer solchen Verfestigung des Rechtsdenkens als schwierig dar. Genau vor diesem Problem steht aber die Mediation. Sie wurde mit dem Mediationsgesetz von 2012 zwar in die Rechtsordnung aufgenommen; ihre wenigen, noch dazu eher reglementierenden statt motivierenden Vorschriften stehen jedoch gegenüber der Zivilprozessordnung mit ihren über 1.100 Paragraphen auf verlorenem Posten.

Es ist daher nicht verwunderlich, dass nur wenige Konfliktparteien von sich aus den Weg in die Mediation finden. Selbst wenn sie – etwa in sehr persönlichen Angelegenheiten – nicht gleich an juristische Schritte denken, suchen sie eher Beratungsstellen, Therapeuten oder Coaches auf. Bei Alltagskonflikten nehmen sie, gestärkt durch allerlei Ratgeber über Verbraucherschutz, Mieterschutz und dergleichen, die Sache vermehrt auch selbst in die Hand und aktivieren das Beschwerdesystem ihres Online-Händlers, nutzen das kostenlose Angebot einer Verbraucherschlichtungsstelle oder entledigen sich des Streits durch Abtretung ihres Anspruchs an einen Inkassodienstleister.

Kindeswohl – Wechselmodell – Mediation

Neue psychologische Forschung und rechtspolitische Forderungen

Jährlich sind über 120.000 minderjährige Kinder von der Scheidung ihrer Eltern betroffen. Hinzu kommen Tausende Kinder und Jugendliche, deren Eltern nicht verheiratet waren und sich trennen. Wie geht es ihnen? Wie gehen Ihre Eltern miteinander um? Was könnte man besser machen? Und wie hängen Wechselmodell, Mediation und Kindeswohl miteinander zusammen?

Hildegund Sünderhauf und Jorge Guerra González

Im aktuell geltenden Koalitionsvertrag ist zwar eine grundlegende Familienrechtsreform vorgesehen, aber davon ist bis heute nichts in Aussicht – und das obwohl die letzte große Familienrechtsreform Jahrzehnte zurückliegt. Das Recht der elterlichen Sorge und das Umgangsrecht wurden zwar mehrfach oberflächlich geändert, aber nicht in seiner Grundannahme: *dem Residenzmodell*. Das bedeutet, dass Kinder nach der Trennung bei einem Elternteil leben (meist den Müttern), während der andere Elternteil den Barunterhalt erwirtschaftet (meist die Väter). Das mag vor 50 Jahren die Rollenaufteilung in Familien abgebildet haben – den heutigen Familien- und Partnerschaftsvorstellungen entspricht es nicht mehr. Denn Väter, die ebenso engagiert Erziehungsarbeit leisten wie Mütter, wollen nach einer Trennung nicht zum Wochenendvater degradiert werden. Und Mütter, die Elternschaft und Erwerbstätigkeit in der Familie vereinbart haben, wollen nach einer Trennung nicht zur Nur-Hausfrau und Unterhaltsempfängerin werden. Vor allem aber entspricht es nicht den Bedürfnissen von Kindern, zu Mutter *und* Vater eine enge Beziehung und Bindung zu entwickeln und aufrechtzuerhalten.

Ein Teil der getrenntlebenden Eltern führt gemeinsame Elternschaft durch abwechselnde Betreuung fort (wo Kooperation weiterhin gelingt), ein anderer Teil trägt seine Konflikte vor den Familiengerichten aus (wo Kooperation nicht mehr gelingt).

Im ersten Abschnitt möchten wir den Umgang mit Konflikten über elterliche Sorge und Umgangsrecht an deutschen Familiengerichten beschreiben. Abgesehen von individuellen Erfahrungen, die von „gut und hilfreich“ bis hin zu „katastrophal und zerstörerisch“ reichen – und daher jede Verallgemeinerung verbieten –, ist hierzu ein Blick in die Justizstatistik aufschlussreich. Welche persönlichen Folgen der elterliche Konflikt um Trennungskinder haben kann, hat die Studie von Guerra González (2023) eindrücklich erhellt, die er im zweiten Abschnitt vorstellt. Die Forschung und Realität zum Wechselmodell (Shared Parenting) fasst Sünderhauf im dritten Teil zusammen. Abschließend wird beschrieben, weshalb Kindeswohl, Wechselmodell und Mediation eng miteinander

verknüpft sind und welche rechtspolitischen Forderungen sich daraus ableiten lassen.

Kindeswohl vor den Familiengerichten

Gemeinsame elterliche Sorge als Regelfall

Das Konzept der gemeinsamen elterlichen Sorge nach Trennung und Scheidung ist in der Praxis angekommen: 96 Prozent der Eltern bleiben nach der Ehescheidung gemeinsam sorgeberechtigt (Statist. BAmt 2015: 48). Über die Betreuung der Kinder sagt dies indes nichts aus.

Deutlich höhere Chance für Mütter

Betrachtet man den kleinen Teil der Eltern, bei deren Scheidung das Sorgerecht einem Elternteil zugesprochen wird, so erhält dies in 6 Prozent der Fälle der Vater und in rund drei Viertel der Fälle die Mutter (in den übrigen Verfahren wird die elterliche Sorge auf Dritte übertragen oder der Antrag zurückgewiesen). Damit bleibt die Übertragung der elterlichen Sorge auf die Mutter der Regelfall.

Regionale Unterschiede

Zwischen den Bundesländern gibt es in der Rechtspraxis der Sorgerechtsübertragung erhebliche Unterschiede, die weder durch Aspekte des Kindeswohls noch der Erziehungseignung der Eltern erklärbar sind. Dass der Anteil für die Übertragung des Sorgerechts auf die Mutter bei Scheidungen 2012 in Sachsen-Anhalt bei 52 Prozent lag, in Berlin hingegen bei 91 Prozent, hat sogar das Statistische Bundesamt, das nicht für genderpolitisches Engagement bekannt ist, dazu veranlasst zu schreiben, dass die *„in der familiengerichtlichen Entscheidungspraxis erhebliche[n] Unterschiede zwischen den Ländern nahelegen, dass nicht nur die tatsächlichen Zuständigkeiten in der Ehe für die Kinder, sondern auch die Erwartungen der Familiengerichte an die Elternrolle voneinander abweichen.“*

Die Erwartung der Richter an Elternrollen sind jedoch weder ein gesetzlich vorgesehenes, noch verfassungsrechtlich legitimes Kriterium für Zuweisung und Entzug von elterlicher

Best Practice in der internationalen Handelsschiedsgerichtsbarkeit

Vergleichsbemühungen und vorläufige Positionierung

Die verschiedenen Methoden und Möglichkeiten der Streitbeilegung – neudeutsch dispute resolution – neben der staatlichen Gerichtsbarkeit vor allem die Schiedsgerichtsbarkeit und die Mediation, aber auch Schlichtung (conciliation) und hybride Verfahren, sind zwar zu unterscheiden, nicht aber immer zu trennen. So wird gelegentlich in Schiedsordnungen verlangt, dass vor Einleitung eines Schiedsverfahrens ein Mediationsversuch unternommen wird. Oder staatliche Gerichte bieten an, vor einem Prozessverfahren eine sogenannte gerichtsnaher Mediation zu versuchen. Dieses Zusammenspiel wirft bereits zahlreiche Fragen auf. Noch komplizierter wird es, wenn unterschiedliche Rechts- und Streitkulturen zusammenkommen – um nicht zu sagen aufeinanderprallen.

Hanns-Christian Salger

Civil Law versus Common Law

In der internationalen Handelsschiedsgerichtsbarkeit liegt ein Schwerpunkt in der Behandlung und Entscheidung von Streitfällen zwischen Parteien aus dem Rechtskreis des Civil Law, also etwa auch Deutschland, und aus dem Rechtskreis des Common Law, insbesondere also dem Vereinigten Königreich und den Vereinigten Staaten von Amerika, die im materiellen, vor allem aber im Verfahrensrecht unterschiedlichen Vorstellungen folgen.

Während nationale Gerichte stets nur nach den Vorschriften und Vorgaben der eigenen Rechtsordnung handeln können, also entweder Regeln des Civil Law folgen oder Usancen des Common Law, bietet die internationale Handelsschieds-

gerichtsbarkeit die Möglichkeit, in eklektischer Weise Elemente beider Rechtssysteme zu kombinieren und damit nicht nur den aus unterschiedlichen Rechtssystemen stammenden Parteien entgegenzukommen, sondern auch zu einer Fortentwicklung und Verbesserung der jeweiligen Regeln beizutragen. Dies ist ein großer Teil dessen, was man „Best Practices“ in der internationalen Handelsschiedsgerichtsbarkeit nennt. Diese Best Practices dienen mittlerweile als Vorbild für Zivilprozessreformen, etwa in Deutschland, aber auch in anderen Ländern, häufig unter dem Stichwort „Commercial Courts“.

Deutliche Unterschiede zwischen den beiden großen Rechtssystemen bestehen sowohl in der Einleitung von Streitverfahren als auch in deren Durchführung, insbesondere der Beweisaufnahme, aber auch in den Rechtsmitteln.

Vergleichsanregungen und -vorschläge

Ein weiterer signifikanter Unterschied im Verfahren und im Verhalten von Civil-Law- und Common-Law-Gerichten sowie Schiedsgerichten bezieht sich auf Vergleichsbemühungen. Während etwa die deutsche Zivilprozessordnung (ZPO) sogar vorschreibt, dass der Richter sich in jeder Phase des Verfahrens um eine gütliche Einigung zwischen den Parteien bemühen soll, ist es im Rechtskreis des Common Law verpönt und sogar schädlich, wenn der Richter oder Schiedsrichter von sich aus die Frage eines Vergleichs anspricht, womöglich Vorschläge dazu macht oder sogar zum Vergleichsschluss drängt. Er wird dann regelmäßig wegen fehlender Unbefangenheit abgelehnt werden, oft von beiden Parteien. Andererseits wird im Bereich des Common Law, gerade in den USA, die ganz überwiegende Mehrzahl von Verfahren meist noch vor dem Trial (Hauptverhandlung) durch Vergleiche beendet (es ist von über 80 % die



Die literarische Konfliktanalyse

Lügen haben lange Nasen – was wir von Pinocchio lernen können

Pinocchio ist eine der bekanntesten Figuren der Literatur, seine Abenteuer regten verschiedene Schriftsteller zu Adaptionen an und wurden mehrfach (zuletzt 2021) verfilmt. Ursprünglich wurde das Buch als Kinderbuch beziehungsweise Entwicklungsroman gesehen, inzwischen betonen Schriftsteller wie Umberto Eco die literaturhistorische Bedeutung des Werkes. Wie jedes gute Kinderbuch sind die Abenteuer des Pinocchio auch eine Erzählung für die (vorlesenden) Erwachsenen.

Thomas Lapp

Wer kennt sie nicht, die Abenteuer von Pinocchio, der erst viele schmerzhaft Erfahrungen machen muss, bis er die Tragweite seines eigenen Handelns erkennt und daraus die notwendigen Konsequenzen zieht. Dank wohlwollender Hilfe von außen gelingt es ihm, den Weg der Erkenntnis zu beschreiten und aus eigener Kraft bis zum Ende zu gehen.

Der nicht nur von Kindern geliebte Klassiker des italienischen Schriftstellers Carlo Collodi erschien in Buchform erstmals 1883 (*Le avventure di Pinocchio*; dt. Erstausgabe 1905) und avancierte in der Folge zum meistübersetzten und meistverkauften Buch der italienischen Literatur. Bis heute haben die treffenden wie liebevoll witzigen Beschreibungen menschlicher Schwächen nichts an Aktualität eingebüßt.

Lügen haben lange Nasen

Pinocchio begegnet uns als kleine sympathische Holzpuppe, die es bei aller Unbedarftheit faustdick hinter den Ohren hat. Als er die gute Fee, die Pinocchio zuerst als ihren Bruder und später als ihren Sohn unterstützt, anlügt, wird seine Nase mit jeder Lüge ein Stück länger, bis er das Zimmer nicht mehr verlassen kann. Die Fee erklärt ihm, dass es Lügen gibt, die kurze Beine haben, und andere, die mit einer langen Nase aufpassen.

Die mit einer Lüge verbundene lange Nase ist sicher eine der bekanntesten Eigenschaften von Pinocchio. Forscher der University of Granada haben herausgefunden, dass beim Erzählen von Unwahrheiten zwar nicht die Nasenlänge wächst, aber die Temperatur der Nase um 0,6 bis 1,2 Grad Celsius sinkt, während diejenige der Stirn um 0,6 bis 1,5 Grad ansteigt. Unter Laborbedingungen lag die Überführungsquote von Lügnerinnen mit dieser Methode bei 80 Prozent und damit um zehn Prozent höher als bei Polygraphen (Lügendetektoren).

Im Film *Rashōmon* (siehe dazu Lapp 2022) geht es um die Suche nach der Wahrheit. An deren Ende steht die schlichte Erkenntnis, dass die Menschen lügen, ausnahmslos. Tatsächlich gehört die Lüge zum Alltag aller Menschen, und ein striktes Gebot „Du sollst nicht lügen“ gehört auch nicht zum biblischen Dekalog. Kleine Unwahrheiten (Notlügen bzw. *white lies*) sind manchmal vielleicht notwendig, um private oder geschäftliche Beziehungen nicht zu gefährden. Selbst vor Gericht gilt zwar die Wahrheitspflicht, allerdings müssen sich Angeklagte in Strafverfahren nicht selbst belasten. Auch im Zivilrecht gibt es Bereiche, in denen das Recht zur Lüge dem Schutz der Persönlichkeitsrechte dient und beispielsweise im Arbeitsrecht die unrichtige Beantwortung unangemessener Fragen ausdrücklich erlaubt.

Zurück zu Pinocchio: Die Fee möchte ihm eine ernste Lektion erteilen und ihn von der Lüge, die sie als hässlichste aller Unarten bezeichnet, abbringen. So lässt sie Pinocchio eine lange Nase wachsen und setzt ihn eine gute halbe Stunde seinem herzzerreißenden Kummer aus. Dann überwiegen ihr Mitleid und ihre Liebe zu dem Hampelmann und sie ruft mehrere Spechte zu Hilfe, die die Nase wieder auf das normale Maß reduzieren.

Doch so unbekümmert Pinocchio sich der Lüge bedient, so leichtgläubig ist er auch und fällt auf die von Fuchs und Katze erzählte Geschichte vom Wunderfeld herein. Dort vergräbt er seine Goldmünzen, auf dass diese sich wundersam vermehren, in Wahrheit werden sie aber von Fuchs und Katze gestohlen. Fuchs und Katze überfallen ihn, verkleidet als Räuber. Pinocchio wehrt sich erfolgreich, verletzt die Katze erheblich an der Pfote und erkennt diese Verletzung bei der nächsten Begegnung sogar wieder, lässt sich aber von einer rührseligen Geschichte des Fuchses zur Erklärung dieser Verletzung täuschen. Heute erleben wir Menschen, die täglich ununterbrochen „alternative Fakten“ verbreiten. Manche Anhänger dieser Lügengeschichten werten jeden Versuch des Gegenbeweises als weitere Bestätigung der eigenen „Wahrheit“, ihres „exklusiven Wissens“.

In fremden Kulturen unterwegs

Finnland

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: Finnland.

Michael Gorges



Finnland – Basisdaten

- Finnland (finn. *Suomi*) liegt in Nordeuropa. Es grenzt an Norwegen (N), Schweden (NW) und Russland (O). Natürliche Grenzen bilden die Ostsee (W) und der Finnische Meerbusen (S).
- Die Gesamtfläche von 338.472 km² entspricht fast der Größe Deutschlands. Das Land hat 5,5 Millionen Einwohner.
- Ein Drittel Finnlands liegt nördlich des Polarkreises auf dem gleichen Breitengrad wie Alaska, Sibirien und Südgrönland.
- Finnland ist eine parlamentarische Republik, amtierendes Staatsoberhaupt ist Sauli Niinistö, amtierende Regierungschefin ist Sanna Marin (seit Dezember 2019).
- Hauptstadt und größte Stadt ist Helsinki (658.457 Ew.).
- Das Klima ist kaltgemäßigt (boreal) mit langen kalten Wintern und kurzen heißen Sommern.

Gesellschaft

Die finnische Gesellschaft ist ethnisch sehr homogen, mehr als 88,7 Prozent haben finnische, etwa 5,3 Prozent der Bevölkerung haben schwedische Wurzeln. Die schwedischsprachige Bevölkerung lebt vorwiegend in den Küstenregionen des Südwestens und auf den dort vorgelagerten Åland-Inseln. Die Vorfahren der heutigen schwedischen Minderheit kamen bereits im 12. Jahrhundert, als Finnland unter schwedische Herrschaft (bis 1809) geriet.

Größere ethnische Minderheiten bilden Russen (87.551) und Esten (50.232), die mit weiteren zugewanderten Gruppen nur 6,3 Prozent der Gesamtbevölkerung (296.464) ausmachen. Der Norden Finnlands (Lappland) bedeckt zwar ein Drittel der Gesamtfläche des Landes, ist allerdings mit nur 180.000 Einwohnern sehr dünn besiedelt. Die Sprache (Samisch) der dort rentierzüchtenden Samen ist offiziell geschützt. Die überwiegende Mehrheit der Finnen lebt in den urbanen Zentren des Südens.

Finnisch ist eine vokalreiche Sprache mit wenigen Konsonanten und zahlreichen Vokalen. Sie ist verwandt mit dem Ungarischen (finnisch-ugrische Sprachfamilie). Mit den übrigen skandinavischen Sprachen hat sie keinerlei Gemeinsamkeiten, sie ist allerdings mit dem Estnischen verwandt. Schwedisch wird als zweite Amtssprache in finnischen Schulen drei Jahre unterrichtet, allerdings lernen Schweden häufig auch Finnisch.

In Finnland gilt seit 1923 Religionsfreiheit. Die Mehrheit der Finnen (66,8 %) zählt zur Evangelisch-Lutherischen Kirche, die Orthodoxe Kirche Finnlands umfasst nur 1,1 Prozent der Gläubigen, weitere 1,8 Prozent gehören kleinen Religionsgemeinschaften an (Katholiken, Pfingstkirche, Zeugen Jehovas, Mormonen, Muslime). Nur zwei kleine jüdische Gemeinden mit etwa 1.500 Mitgliedern existieren noch. Gut ein Drittel der Finnen zählt sich zu keiner Glaubensgemeinschaft. Die