

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Glück



**... oder einfach
Schwein gehabt?**

Von Kurzzeit-Hedonisten
und Langzeit-Genießern –
Die Kunst des Glücklichseins

Ist die Arbeit ein Glücksort?
Wie wir in unserem Job
Erfüllung finden

Vergeben – Forgiveness
Wie sich Medianden von
emotionaler Last befreien



Steinbeis
Mediation



AUSBILDUNG

BUSINESS COACH mit Adrian Schweizer

zertifiziert durch die Steinbeis+Akademie
an der Steinbeis-Hochschule



21. AUSBILDUNG MIT ADRIAN SCHWEIZER & TEAM

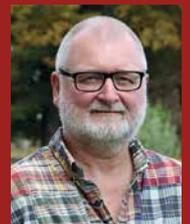
Ausbildungsstart in Leipzig: 09.09.2022

10 Module à 4 Tage | 6.280,00 EUR

Gleichzeitig Ausbildung zum NLP-Practitioner und NLP-Master-Practitioner nach den Richtlinien der „Society of Neurolinguistic Programming“ (USA)

Sie lernen unbewusste Widerstände, die Ihren Coachee daran hindern, dort anzukommen, wo er hin möchte! Damit dies nicht für den Coach eine reine verstandesmäßige Übung bleibt, arbeitet jeder Teilnehmer an seinen eigenen Zielen. Die Ausbildung bietet somit eine hervorragende Möglichkeit, mit sich selbst immer mehr ins Reine zu kommen und sich dem, was man im Leben wirklich erreichen will, immer mehr anzunähern.

- ✓ Ausbildung für Führungskräfte, Berater und Mediatoren
- ✓ Anspruchsvolle und authentische Anwendung von Business-Coachings



Adrian Schweizer,
cert. NLP-Master-
Trainer (Dilts),
Rechtsanwalt,
Fachbuchautor,
Universitätsdozent

Anmeldung unter kontakt@ikome.de



Vermitteln macht glücklich

„Das Geheimnis des Glücks liegt nicht im Besitz, sondern im Geben.“ (André Gide)

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Immanuel Kant merkte in seiner Ethik – stark überhöhend – an, dass man wohl angesichts des Zustandes der Welt nicht von unschuldigem Verhalten sprechen könne. Weit über 200 Jahre ist das her. Wie würden wir es heutzutage formulieren? Und dürfen wir heute, in Mitteleuropa, gerade jetzt, die Frage nach dem Glück stellen? Die Kriege und das Sterben von Menschen rücken immer näher – vom Orient nun bis in die Ukraine. Düstere Schatten liegen über der Welt. Verantwortliches Handeln als Hilfe und Unterstützung und als Vermittlung ist die Ultima Ratio der Stunde. Mediatorische Tätigkeit ist gefragt. Mediatoren sollten daher stärker auch im öffentlichen Leben vermittelnde Positionen einnehmen, statt sich an den Eskalationen in verschiedenen Bereichen zu beteiligen.

Mit dem Schwerpunktthema dieser Ausgabe wollen wir bewusst einen Kontrapunkt setzen und auch eine Verbindung deutlich machen. Denn die Frage nach dem Glück bleibt. Für unser Fachmagazin geht es hier im Besonderen um Glück in der Mediation, in der Vermittlung und durch Vermittlung. Denn ohne Zweifel geht es nach Vermittlungsgesprächen *der Mehrzahl der Teilnehmenden* besser als vorher – ihr psychisches Wohlbefinden nimmt zu und oft verbessert sich auch ihre materielle Situation. Eines bewirkt Mediation auf jeden Fall: Herstellung von Klarheit und Struktur. Und es ist ihr erklärtes Prinzip, dass es nicht um Sieger und Verlierer geht, sondern ein Win-win-Ergebnis angestrebt wird. Ausgleich der Anliegen, Interessen und Bedürfnisse schafft Zufriedenheit bei den Betroffenen.

Vielleicht bewirken gelingende Mediationen auch einen gewissen Glückszustand bei der Mediatorin und dem Mediator? Denn sie sind in diesem Prozess ebenfalls stark Gebende, mit ihrer Professionalität – mit ihrer Beziehungsfähigkeit, ihrer Aufmerksamkeit und Neugier auf die Medianden und auch mit ihrem Umgang mit Vertraulichkeit und Verschwiegenheit. Dafür bekommen sie etwas zurück, das Befriedigung erzeugt.

Nun könnten wir eine Diskussion darüber beginnen, ob (gelingende) Mediatorentätigkeit glücklich machen kann. Vielleicht ist dies sogar der heimliche Wunsch beim Eintritt in die Profession?

In Erwartung Ihrer Gedanken – gern auch über die Aufgabe von Mediatoren zur Herstellung einer friedlicheren Welt –

verbleibe ich
mit mediatorischen Grüßen

Ihr



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



„Das Recht des Menschen ist's auf dieser Erden,
da er doch nur kurz lebt, glücklich zu sein,
teilhaftig aller Lust der Welt zu werden,
zum Essen Brot zu kriegen und nicht einen Stein.“
(Bertolt Brecht)



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth

Bildquelle: Dirk Brzoska



21

VON KURZZEIT-HEDONISTEN
UND LANGZEIT-GENIEßERN



44

IST DIE ARBEIT
EIN GLÜCKSORT?

INHALT

IMPULSE

- 6 **Leipziger Impulsgespräch**
Digitalisierung betrifft in erster Linie die Unternehmenskultur
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Thilo Schröter
- 10 **Das Forschungsstelegramm**
- 12 **Big Data als Paradigmenwechsel in der Sozialforschung**
Was unser digitales Verhalten verrät und wie wir das sinnvoll nutzen können
Jan Schoenmakers
- 17 **Die Kolumne**
Reine Glückssache? – Der Schall des Leumunds
Jochen Waibel
- 18 **Aus dem Seminarraum**
Stücke für die juristische Bühne

SCHWERPUNKT

- 20 **Schwerpunkt: Glück**
- 21 **Von Kurzzeit-Hedonisten und Langzeit-Genießern**
oder wie Sie die Kunst meistern, ein wahrhaft erfülltes Leben zu führen
Dirk W. Eilert und Ruben Langwara
- 26 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Glückliches Geld
Klaus Harnack
- 30 **Hans im Anthropozän – Der Märchenheld**
„Hans im Glück“ als Glücksritter von morgen
Christian Horn
- 34 **Faktoren des Lebensglücks –**
die Fragilität des Rundum-Glücklichseins
Kurt Starke
- 40 **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Glück? – Nein, Handwerkskunst!
Andreas Winheller
- 44 **Ist die Arbeit ein Glücksort?**
André Niedostadek im Interview mit der *Mediation*
- 48 **Hysterie ist auch keine Antwort –**
Wenn unser persönliches Glück in Gefahr gerät
Christian Horn

50 „Glück ist Leben“ –
Zitate und Aphorismen

54 Goldenes Leuchten
Lerne Gelassenheit, dann kommt das Glück von allein
Christian Zink

METHODIK

57 Positive Psychologie und Mediation
Vergeben – Forgiveness: Wie sich Medianden
von emotionaler Last befreien können
Ansgar Marx

WIRTSCHAFT

62 Der Job als Glücksbringer?
Haltung, Selbstreflexion und Fokus:
So stellt jeder die Weichen für eine erfüllende Karriere
Stephanie Schorp

RECHT

66 Qualitätsstandards für die Öffentlichkeitsbeteiligung
Einsatz von Mediatoren – auch zur Unterstützung
von Behörden
Andrea Verstejl

71 Rechtsfragen in der Co-Mediation
Thomas Lapp

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

74 Marketing für Berater
Die Webseite – Leuchtreklame vieler Selbstständiger
Bernhard Kuntz

FAMILIE

76 LSBGT* ... – Wer ist das
und wenn ja, wie viele?
Kurt Starke

KULTUR

80 Die cineastische Konfliktanalyse
Rashōmon – die Menschen lügen, alle
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

83 In fremden Kulturen unterwegs: Schottland
Michael Gorges

88 Verschiedene Kulturen, gemeinsame Interessen –
Kommunikation mit Geschäftspartnern aus den USA
Marco Vollmer

GUT INFORMIERT

92 Querbeet | Was gibt es Neues?

93 Veranstaltungskalender

94 Rezension
Glück ist zu 99 Prozent Arbeit – verdammter Mist!
Stephan Buchhester

95 Rezension
Mediation im europäischen Kontext
Klaus Harnack

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

97 AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)
Geschäftsführender Ausschuss

SERVICE

98 Impressum | Ausblick



57

VERGEBEN – FORGIVENESS

Leipziger Impulsgespräch

Digitalisierung betrifft in erster Linie die Unternehmenskultur

Das Thema Digitalisierung ist im unternehmerischen Kontext bereits seit Jahren einer der größten Konfliktherde überhaupt. Obwohl digitalisierte Prozesse für Organisationen eine enorme Arbeitserleichterung mit sich bringen, stehen viele Menschen den Neuerungen skeptisch gegenüber – teils aus durchaus nachvollziehbaren Gründen. Im Gespräch mit Thilo Schröter, dem Leiter des Geschäftsbereichs Digitalisierung und Unternehmensentwicklung beim Energiedienstleister enviaM, erörtert Herausgeber Gernot Barth, wie das Potenzial der Digitalisierung voll ausgeschöpft werden kann und welche Rolle Agilität und eine neue Führungskultur bei diesem Prozess spielen.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Thilo Schröter

Digitalisierung betrifft in erster Linie die Unternehmenskultur.

Gernot Barth: Thilo, Du bist in leitender Position beim Energiedienstleister enviaM für Digitalisierung und Unternehmensentwicklung verantwortlich. Welche Vorteile bringt Digitalisierung mit sich, was bedeutet sie für die Energiewirtschaft und wie wirkt sich der Prozess konkret auf die Führungskultur und den Umgang miteinander bzw. mit den Kunden aus?

Thilo Schröter: Digitalisierung ist ein strategisches Element der Unternehmensführung. Mit ihrer Hilfe lassen sich Abläufe automatisieren. Für Organisationen bedeutet das vor allem mehr zeitliche Effizienz – verschiedenste Prozesse können erheblich schneller realisiert werden. Aus unternehmensstrategischer Sicht ist das zunächst positiv zu bewerten: Effizienz

und Geschwindigkeit nehmen zu, man kann besser am Markt kommunizieren, skalieren und neue Systeme einführen. Kulturell bedeutet Digitalisierung allerdings einen Bruch.

Gerade in der Energiewirtschaft sind die Mitarbeiter langjährig im Unternehmen und haben sich an etablierte Prozesse gewöhnt. Diese liefen lange analog und wirken auch identifikationsstiftend. Wenn man dann ein Werkzeug einführen möchte, das dieselben Aufgaben digital erledigt, sorgt das zunächst für Ablehnung. Zum einen sind viele nicht mit dem „Neuen“ vertraut, zum anderen löst es das Gefühl aus, überflüssig zu sein: Wozu braucht man mich überhaupt, wenn jetzt alles digital läuft? Diese Ängste muss man ernst nehmen und hinterfragen. Wenn es um das Beherrschen der neuen Technik geht, helfen wir mit Schulungen und Weiterbildungsangebo-



Das Forschungstelegramm



Lässt sich die negative Wirkung von Hindernissen in Trainingsprozessen umkehren und als Motivationsschub nutzen? Wie wirkt sich beim Smalltalk das Thema Arbeit auf die zwischenmenschliche Ebene aus? Kann man durch Gespräche tatsächlich sein Wohlbefinden steigern? Und ist es möglich, im Schlaf zu Erkenntnissen zu gelangen? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Unbehagen führt zu Wohlbefinden

Leistungssportler wissen es schon lange: „No pain, no gain“. Dass Unbehagen und Strapazen viele persönliche Entwicklungs- und Verbesserungsphasen begleiten, ist allen, die sich schon einmal einem Trainingsprozess unterworfen haben, bestens bekannt. Kaitlin Woolley von der US-amerikanischen Cornell University hat sich nun zusammen mit ihrer Seniorresearcherin Ayelet Fishbach in fünf Experimenten der Frage gewidmet, ob dieser Zusammenhang auch umgekehrt beobachtbar ist: Lässt sich das schnell und direkt wahrnehmbare Signal des Unbehagens eines Trainingsprozesses nicht direkt als Auslöser für Motivationsprozesse nutzen?

An ihrer Studienreihe, die vor Kurzem im Fachblatt *Psychological Science* erschienen ist, nahmen über 2 000 Menschen teil, die sich einer Persönlichkeitsentwicklungsaufgabe gestellt haben (z. B. Improvisationsunterricht, Schreibkurse etc.). Neben einer Reihe von Kontrollbedingungen gab es eine Bedingung, die den Fokus direkt auf das mögliche Unbehagen legte: „Ihr Ziel für die nächste Übung ist es, sich unbehaglich zu fühlen und unbequem. Unwohlsein ist ein Zeichen dafür, dass Sie Ihre Übung gut machen und die Übung funktioniert. Es ist nun Ihr Ziel, Ihre Komfortzone zu verlassen.“ Die Ergebnisse zeigen, dass das gezielte Ansteuern des eigenen Unbehagens, im Vergleich zu Standardanweisungen, die Motivation und das Engagement steigern kann (Woolley/Fishbach 2021).

Nebenwirkungen des Business-Talk

Innerhalb des klassischen Smalltalk-Repertoires finden sich neben dem kurzen Austausch über Kinder, Urlaub, Wetter oder Fußball oft auch Inhalte aus dem geschäftlichen und beruflichen Kontext. Ein Forscherquintett rund um Organisationsforscher Sean Martin von der University of Virginia hat

sich damit beschäftigt, wie sich das Gesprächsthema „Arbeit und Geschäft“ in Struktur und Inhalt von anderen Gesprächsthemen unterscheidet und wie sich diese Unterschiede auf die Gesprächspartner auswirken. Die im Fachmagazin *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Ende letzten Jahres erschienene Studie hat mithilfe eines Feldexperiments offenbart, dass Menschen beim Thema Arbeit mehr Wörter verwenden, die mit Leistung in Verbindung gebracht werden, wodurch sie auf ihre Gesprächspartner weniger unterstützend wirken. Bedingt durch die Förmlichkeit und eher kompetenzorientierte Selbstdarstellung sind die Gesprächspartner in der Folge weniger an zukünftigen Interaktionen interessiert. Die Autoren geben zu bedenken, diesen Effekt im Hinterkopf zu haben, wenn neue Bekanntschaften geschlossen werden und man um Bindungen bemüht ist, die über eine erste Begegnung hinaus Bestand haben zu sollen (Martin et al. 2022).

Reden tut gut

Menschen verbringen einen beträchtlichen Teil ihres Lebens mit Gesprächen. Trotz dieser Tatsache steckt die wissenschaftliche Untersuchung von natürlichen Gesprächen immer noch in den Kinderschuhen. Die Sprach- und Kommunikations-



Big Data als Paradigmenwechsel in der Sozialforschung

Was unser digitales Verhalten über uns verrät und wie wir das sinnvoll nutzen können

Lange kämpfte die Sozialforschung damit, repräsentative Stichproben zu erheben, ohne dabei unwillentlich das Verhalten zu beeinflussen, das es zu untersuchen galt. Die umfassende Digitalisierung unserer Lebenswelt bietet hier nun völlig neue Möglichkeiten: Unsere digitalen Interaktionen – von der Google-Suche über das Aufrufen von Online-Artikeln bis zur Navigation mit dem Smartphone – liefern permanent authentische Verhaltenssignale eines Großteils der Nutzer. Der Beitrag führt in diese Welt der Big-Data-Streams ein und gibt praktische Beispiele, welche Daten aus welchen Quellen sich wofür nutzen lassen.

Jan Schoenmakers

Seit ihren Gründungsjahren stand die Sozialforschung vor einem zentralen Problem: Woher bekommt man die richtigen Daten, um belastbare Schlüsse über unsere soziale (Um-)Welt ziehen zu können? Vor allem zwei zentrale Probleme bereiteten den Forscher Kopfzerbrechen:

Einerseits die Frage der Repräsentativität. Es war praktisch nicht möglich, mit den hergebrachten Forschungsmethoden – Beobachtung, Befragung, Experiment, Inhaltsanalyse – alle Mitglieder einer Gesellschaft oder eines ihrer Segmente zu untersuchen. Also musste man Stichproben heranziehen. Aus diesen jedoch auf die Allgemeinheit zu schließen, stellte sich oft als schwierig heraus, weil dafür alle Faktoren identifiziert und kontrolliert werden mussten, die das Ergebnis hätten verzerren können. Obendrein musste sich dann genau nach den richtigen Quoten eine ausreichende Zahl an Fällen für die Untersuchung finden.

Andererseits die Frage der Reaktivität. Wo Physiker nur auf der Quantenebene mit Beobachtereffekten ringen müssen, durchziehen diese die gesamten Sozialwissenschaften – sobald eine Befragung stattfindet, sind sich Menschen einer Beobachtung bewusst und natürlich erst recht in einem Experiment verändern diejenigen, deren „natürliches“ Verhalten man doch studieren möchte, eben dieses unterbewusst und unkontrollierbar. Ob man also selbst in einem repräsentativen Design wirklich unverfälschtes Verhalten misst, steht somit immer infrage.¹

Der Siegeszug der Digitalisierung hat für beide Problemfelder neue Lösungen geschaffen, die einem Paradigmenwechsel gleichkommen – durch Big Data Analytics. Hierunter sei in unserem Kontext die Analyse digitaler Verhaltensdaten aus verschiedensten (unten näher erläuterten) Quellen verstanden, auf die Folgendes zutrifft:

„Big Data bedeutet die kontinuierliche Erfassung und Nutzung großer Mengen an Verhaltens- oder Betriebsdaten, die unabhängig von der Erhebung anfallen und in ihrer Breite annähernd der Grundgesamtheit entsprechen. [...] Wer Big Data Streams nutzt, verwendet das Internet als Datenfabrik, die zu jedem Zeitpunkt in großer Breite und Tiefe Informationen zum authentischen Verhalten der Menschen in relevanten Markt-/Produkt[- und Forschungs]zusammenhängen produziert.“ (Schoenmakers 2021a)

Digitale Verhaltensdaten ermöglichen Einblicke in reale Lebenswelten

Schon länger bildet dabei das digitale Verhalten der Nutzer nicht mehr bloß Sachverhalte ab, die sich im Netz vollziehen. Das liegt zum einen daran, dass die Menschen digitale Geräte immer mehr für alltägliche Handlungen nutzen – von der Navigation per Computer über die Online-Vereinbarung eines Vor-Ort-Arzttermins bis zum Einsatz ihres Smartphones als Wasserwaage. Zum anderen begleiten uns immer mehr digitale Geräte auch außerhalb klassischer Internet-Situationen, vom Telefon über die Smartwatch bis zum digital vernetzten Auto. So können durch die Analyse der Daten aus digitalen Devices und Angeboten Muster identifiziert und Prognosen getroffen werden, die weit über „online“ hinausgehen (eine Einführung mit anschaulichen Praxisbeispielen dazu: Stephens-Davidowitz 2017).

Auch wird längst ein erheblicher Teil der Bevölkerung aller Altersgruppen über solche Signale erfasst. Gab es in den Anfangszeiten des Internets tatsächlich einen „Digital Divide“, da ältere Menschen seltener online gingen, nutzt inzwischen auch hierzulande die Mehrheit der Über-60-Jährigen regelmäßig das Internet für Information und Einkauf (vgl. Frees und

- Schwerpunkt - Glück

Als die Gründerväter der USA im Jahr 1776 die Unabhängigkeitserklärung niederschrieben, formulierten sie in der Präambel des Dokuments drei unveräußerliche Rechte, die einem jeden Individuum zuteilwerden sollten: Leben, Freiheit und das Streben nach Glück.

Seit jeher inspiriert der Wunsch nach Glück und Zufriedenheit die Menschen auf der ganzen Welt, treibt sie dazu an, aktiv zu werden und über sich hinauszuwachsen. Schon Kindern gibt man das Motto „Jeder ist seines Glückes Schmied“ mit auf den Weg ins Leben. Doch manchmal liegt das Glück auch außerhalb der persönlichen Reichweite – nicht umsonst ist oft von einem „glücklichen Zufall“ die Rede.

Was Glück genau bedeutet, entscheidet dabei jeder für sich ganz allein. Mancher sehnt sich nach harmonischer Gemeinschaft mit Familie und Freunden, andere streben nach einer beruflichen Karriere und einige finden Erfüllung in ihren Hobbys oder in der Natur. Wie es Ihnen gelingt, ein glückliches Leben zu führen, welche Rolle die innere Haltung dabei spielt und warum das Glück oft so fragil ist, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.



Von Kurzzeit-Hedonisten und Langzeit-Genießern

Oder wie Sie die Kunst meistern, ein wahrhaft erfülltes Leben zu führen

Was macht uns glücklich – kurzzeitig und auf Dauer? Sind äußere, von uns losgelöste Umstände dafür ursächlich oder unsere Innenwelt – oder gar beides? Und was können wir aktiv dafür tun, um Glücksmomente zu erleben? Aktuelle Erkenntnisse aus der Neuro- und Emotionsforschung geben Aufschluss über diese Fragen und weisen den Weg zu einem wahrhaft glücklichen Leben.

Ruben Langwara und Dirk W. Eilert

Was bedeutet für Sie ganz persönlich Glück? Ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt? Ein entspannendes warmes Wannabad nach einem anstrengenden Tag? Die Zeit, die Sie mit Ihren Liebsten verbringen? Oder der Biss in einen köstlichen Schokoladenkuchen an einem sonnigen Sommertag? Vielleicht ist auch jeder dieser Momente für Sie ein Glücksmoment?

Glück finden Sie überall dort, wo ein für Sie wichtiges Bedürfnis erfüllt wird. Dies spiegelt sich auch in der Wortherkunft dieses angenehmen Gefühls, nach dem wir alle in der Tiefe unseres Seins streben: „Glück“ stammt aus dem mittelhochdeutschen *glücel/gelücke* oder mittelniederdeutschen *gelükel/lücke*, was so viel bedeutet wie: „die Art, wie etwas gut ausgeht“. Glück ist gutes Gelingen und damit der zufriedenstellende und günstige Ausgang eines bestimmten Ereignisses. In unserem Sprachgebrauch nutzen wir das Wort Glück sowohl für *Zufallsglück* („Da habe ich aber Glück gehabt, dass das geklappt hat.“), *Wohlfühlglück* („Mich in die warme Wanne zu legen macht mich einfach glücklich.“) und auch für *Lebensglück* („Ich führe ein glückliches Leben.“).

Das Zufallsglück können leider nur Zauberer wie Harry Potter oder eine Marvel-Heldin namens Domino beeinflussen, wir

Normalsterblichen leider nicht. Auf unser Wohlfühlglück wie auch auf unser Lebensglück haben wir dagegen einen sehr großen Einfluss. Auf den nächsten Seiten möchten wir für Sie das Geheimnis eines wahrhaft glücklichen Lebens lüften – anhand aktueller Erkenntnisse aus der Neuro- und Emotionsforschung.

Die neurobiologischen Grundmotive

Der universelle, also kulturübergreifende Auslöser eines Glücksempfindens ist die Erfüllung eines für uns wichtigen Bedürfnisses, Motivs oder emotionalen Werts. Unter einem Motiv oder auch Bedürfnis verstehen wir dabei die Präferenz eines Menschen, nach einem bestimmten wertgeladenen Zielzustand zu streben. Werte sind letztlich das gleiche wie Motive, sie sind in ihrer Anwendung lediglich breiter: Mit ihnen bewerten wir nicht nur das eigene Verhalten, sondern auch das Verhalten anderer. Motive, Bedürfnisse und Werte im Allgemeinen sind abzugrenzen von den ihnen übergeordneten neurobiologischen Grundmotiven. Bei diesen handelt es sich um die zentralen Motive menschlichen Handelns, die sich über Hormone und Neurotransmitter nachweisen lassen. Diese zu kennen und zu verstehen, erleichtert es enorm, ein glückliches Leben zu führen. Denn dann können Sie schnell erkennen, wo sich eine mögliche Bedürfnis-



Die wissenschaftliche Kolumne

Glückliches Geld

Die Suche nach dem Glück begleitet den Menschen ein Leben lang. Sie treibt ihn zu ungeahnten Anstrengungen, kann ihn (ver)zweifeln lassen, aber auch zu tiefem Wohlbefinden führen. Zugleich ist das Glück wissenschaftlich schwer zu beschreiben, denn jeder findet es auf sehr individuelle Weise. Worin liegt der Schlüssel zum Glück? Viele denken hier zuerst an materiellen Wohlstand. Doch welche Rolle spielt Geld tatsächlich für unser Glücksempfinden und macht mehr Geld auch automatisch glücklicher? Die Forschung hat sich dem Thema immer wieder gewidmet und dabei überraschende Beobachtungen gemacht.

Klaus Harnack

*Das erstes Stück Kuchen bereitet Glück,
das fünfte Bauchschmerzen.*

(The law of diminishing returns)

Auch wenn der Volksmund zahlreiche Weisheiten rund um die Beziehung zwischen Geld und Glück bereithält und mit der Formel „Geld allein macht nicht glücklich“ eine klare Meinung zu vertreten scheint, sollte man sich die Sache nicht zu leicht machen. Anstatt sozial erwünschte Lippenbekenntnisse abzugeben, durchforsten wir im Folgenden einige wissenschaftliche Veröffentlichungen der letzten Jahre, um den Dschungel an Plattitüden zu lichten. Schließlich könnten die zahlreichen Zeitungsmeldungen, die titelten, dass ab einem bestimmten Einkommen kein Zuwachs an Wohlbefinden mehr festzustellen sei (Killingsworth 2021), auch nur ein mediales Einschmeicheln bei denjenigen sein, die mit einem schmalen Portemonnaie ausgestattet sind.

Insgesamt hat sich die Wissenschaft in den letzten Jahrzehnten erstaunlich schwer damit getan, ein differenziertes Bild über die Zusammenhänge zwischen Geld, Konsum und Glück zu erstellen. Gebremst wurde diese Nuancierung (Seonghoon/Oswald 2021) von einer viel zitierten Arbeit von Brickman, Coates und Janoff-Bulman aus dem Jahr 1978, die zu dem Schluss kam, dass ein Lottogewinn das subjektive Wohlbefinden der Menschen nicht sonderlich beeinflusst (1978: 917). Allerdings konnten inzwischen einige Studien zeigen, dass Geld doch das Glück steigern kann, allerdings nur, wenn die Umstände stimmen und das Geld „richtig“ ausgegeben wird (Dunn/Gilbert/Wilson 2011).

Die Geschichte von Peter und Paul

Gesetzt den Fall, dass Geld und Glück einen gewissen Zusammenhang aufweisen, ist dieser in keinem Fall linear à la „mehr Geld = mehr Glück“. Vergewähren Sie sich folgendes Beispiel und vergleichen das Glücksniveau zwischen den fiktiven Lottogewinnern Peter und Paul. Während Peter 10 000 Euro gewinnt, streicht Paul einen Gewinn von 10 010 Euro ein. Beide verlassen nun nach Entgegennahme des Gewinns die Lottoannahmestelle und während Paul nichts weiter Ungewöhnliches passiert, erspäht Peter vor der Tür des Kiosks einen Zehn-Euro-Schein auf dem Boden und steckt ihn zu dem Bündel seines Lottogewinns. In Summe haben zwar beide nun einen Gewinn von 10 010 Euro gewonnen, aber Peter ist sicherlich der Glücklichere der beiden (Kahneman/Tversky 1979), da er zwei „Gewinne“ eingefahren hat und die zehn zusätzlichen Euro nicht durch die Sättigung des ersten Gewinns verdeckt worden sind. Peter könnte sein Glück nun noch weiter steigern, indem er der freundlichen alten Dame vom Kiosk die zehn Euro direkt in die Kaffeekassendose auf der Theke steckt (vgl. Prinzip 2, s. u.).

Erweitern wir das Beispiel und stellen uns nun vor, wie das Glücksniveau von Peter und Paul aussehen würde, wenn einer der beiden eine Million und der andere eine Million und zehntausend Euro gewonnen hätte. Hier wird schnell klar, dass wir keinen signifikanten Unterschied zwischen den beiden Glückspilzen feststellen würden. Dies deckt sich mit der Erkenntnis der Glücksforschung, dass Geld ab einem bestimmten Niveau keinen zusätzlichen Nutzen bzw. Glück schaffen kann. Ganz im Gegenteil, wenn zu viel Geld im Spiel ist, kann sich der Reichtum gegen einen stellen und die Sorge um das Vermögen den



Hans im Anthropozän

Der Märchenheld Hans im Glück als Glücksritter von morgen

Sind komplexe Aufgaben, Konflikte oder Krisen zu lösen – auf persönlicher Ebene oder die gesamte Gesellschaft betreffend –, neigen wir allzu häufig dazu, bekannte Pfade zu beschreiten. Gesellschaftliche Akzeptanz und Wertekorsett geben den Rahmen vor. Stattdessen sollten wir unser „Schicksal“ mutig in die Hand nehmen und neue Wege ausprobieren – jederzeit zur Richtungsänderung bereit. Wer weiß, welcher glücklicher Fund uns dabei gelingt.

Christian Horn

Es gibt Märchen, die gehen besonders an die Nieren. Und dies, obwohl wir gewarnt sind: Es ist bekannt, dass sich hinter der romantischen Idealisierung von Märchen, wie sie das 19. Jahrhundert hervorgebracht hat, und hinter dem schlichten Erzählton viele Gemeinheiten und Grausamkeiten verbergen.

Und doch wird das Genre des Märchens bis heute, vermutlich wie kein zweites, mit guter Kinderliteratur assoziiert. Ein Grund hierfür ist, dass es für besonders lehrreich und somit pädagogisch wertvoll gehalten wird – was der Gattung nicht abgesprochen sein soll, sie damit aber mindestens genauso wertvoll für Erwachsene macht! Ein zweiter Grund ist, dass die schablonenhafte Erzählweise, die sich unter anderem durch eine klare Unterscheidung von Gut und Böse sowie visuell starke Figuren auszeichnet, als besonders kindgerecht gilt (vgl. Lüthi 1962).

Der Wert liegt im Auge des Betrachters

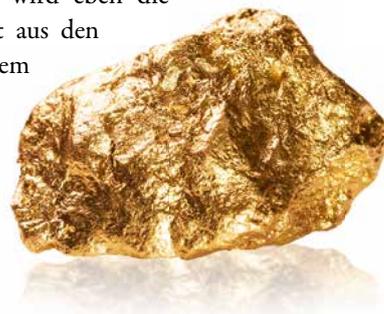
Eines dieser Märchen von besonderer Grausamkeit ist *Hans im Glück*. Der gute Hans bittet seinen Herrn, ihn aus dem Dienst zu entlassen, um zu seiner Mutter nach Hause zurückzukehren. Für sieben Jahre redliche Arbeit entlohnt ihn der Herr großzügig mit einem Klumpen Gold.

Hans beginnt damit nun eine Reihe von Tauschhandlungen, an deren Ende er sein Vermögen jedoch nicht vermehrt, sondern im Gegenteil mit jedem Tausch gemindert hat. Schlussendlich steht er mit leeren Händen da.

Was an diesem Märchen so grausam sei, werden Sie nun womöglich fragen. In dieser Geschichte ist doch noch nicht einmal Gewalt anzutreffen! Das ist richtig. Es werden weder Kinder zum Fressen gemästet noch Hexen verbrannt (*Hänsel und Gretel*), es werden keine Zehen abgehackt (*Aschenputtel*) und auch keine Gattinnen ermordet (*König Blaubart*). Derart garstige Schandtaten bleiben uns erspart.

Physische und seelische Grausamkeit innerhalb der Erzählung kennt Hans im Glück also nicht. Doch ist dieses Märchen meiner Meinung nach auf besondere Weise grausam gegenüber dem Leser. Denn immer wieder beschleicht mich bei diesem Märchen die Vermutung, dass Hans doch eigentlich ein Narr ist, und ich komme daher mit dem Titel *Hans im Glück* gar nicht zurecht. Hans ist ein Anti-Held, ein Nichtsnutz! Und doch sagt der Titel mir, dass dem nicht so sein könne.

Dieser Widerspruch zwischen meinem ersten Reflex, dass Hans doch ein Narr sei, und der Klarstellung durch den Titel, dass ich mich in dieser Annahme aber täusche, bringt meinen bürgerlichen Wertekanon ins Wanken. Es arbeitet mit Gewalt in mir. Das Märchen hat eben deshalb etwas Unerbittliches. Hans hat sieben Jahre seinem Herrn treu gedient. Der Herr hat ihn für diese Redlichkeit großzügig entlohnt. Nach dieser wohlthuenden Bestätigung des bürgerlichen Weltbildes eines tugendhaften Handelns wird eben dieser Wertekanon prompt aus den Angeln gehoben, indem Hans sein Vermögen bis auf den letzten Groschen vernichtet. Danach geht und lebt er unbeschwert und glücklich, weil er weder



Faktoren des Lebensglücks – die Fragilität des Rundum-Glücklichseins

Glückskinder, Glückssucher, Glücksritter, Glücksspieler, Glücksgöttinnen, Glückssterne, Glücksbringer ... Glücksforscher. Es ist schön, Glück zu haben, und es ist reizvoll, Glück zu erforschen. Dadurch ergeben sich zwar keine Aussagen über das Glück selbst, wohl aber darüber, was Menschen über das Thema Glück denken. Solche Forschungen, vor allem große empirische Untersuchungen, sind selten. Aber es gibt sie – und sie erlauben Rückschlüsse darauf, was uns glücklich macht.

Kurt Starke

Glück zu erforschen ist ziemlich schwierig – und im Grunde kaum oder gar nicht möglich. Denn Glück ist kein Gegenstand, den man dem Forscher vorzeigen, kein klarer Gedanke, den man zu Papier bringen kann. Glück ist ein seelisches Phänomen und zugleich ein körperlich-geistiger Zustand, ein Gefühl eben oder eine Stimmung. Man kann Glück haben – und das genau wissen, und man kann überglücklich sein – für einen kurzen oder langen Moment –, ohne es vollständig rationalisieren oder gar in Worte kleiden zu können. Aber man kann erforschen, was Menschen glücklich macht und was Glück für ihr Leben bedeutet.

In meinem langen Forscherleben war ich immer auf der Suche nach dem Glück. Ich merkte bald, dass es eine Überfülle an Glück-Zusammenhängen gibt, dass viele Glück-Gemeinsamkeiten in den verschiedenen sozialen Gruppen vorhanden sind, aber eben auch Besonderheiten, so etwa wenn man das Lebensalter berücksichtigt. Davon soll hier berichtet werden.

Junges Glück

In einer anonymen schriftlichen Befragung habe ich Jugendlichen (Altersdurchschnitt 15,5 Jahre) die folgende Frage gestellt: „Jeder Mensch hat von seinem Leben bestimmte Vorstellungen. Wie ist das bei Ihnen? Wie stark hängt Ihr Lebensglück von den folgenden Umständen ab?“ (Starke 2001) Als Antwortmöglichkeiten waren fünf Stufen eines nonverbalen, unipolaren Antwortmodells mit Bezeichnung der Eckpunkte vorgegeben: von „1 = sehr stark“ bis „5 = überhaupt nicht“. Jeder Indikator (Faktor) war einzeln zu bewerten. Daraus kann dann eine Rangfolge gebildet werden (siehe Tab. 1).

Die Rangfolge wird von drei zentralen Wertebereichen dominiert: dem personalen Umfeld (Freunde, Partner, Familie), der Arbeit (Ausbildungsplatz, Arbeitsplatz, interessante Arbeit) und der Selbstbestimmtheit. Geld spielt demgegenüber in diesem Alter nicht die Hauptrolle; es ist zwar wichtig, aber als

Mein Lebensglück hängt davon ab, ...	% sehr stark (Platz 1)	
	weiblich	männlich
1. mich mit meinem(r) Partner(in) zu verstehen.	80	71
2. einen Ausbildungsplatz zu bekommen.	61	62
3. gute Freunde zu haben.	77	73
4. über mein Leben selbst zu bestimmen.	73	73
5. später einen Arbeitsplatz zu haben.	78	81
6. eine feste Partnerbeziehung zu haben.	57	47
7. eine interessante Arbeit zu haben.	50	51
8. in der Freizeit meinen Interessen nachgehen zu können.	46	50
9. eine eigene Familie zu haben.	45	37
10. Beruf und Familie vereinbaren zu können.	45	33
11. die Schule gut abzuschließen.	43	37
12. eigene Kinder zu haben.	37	26
13. beruflich etwas zu leisten.	33	36
14. viel Geld zu haben.	18	36
15. gut auszusehen.	17	24
16. eine hohe Bildung zu erwerben.	16	21
17. mich modisch zu kleiden.	16	19
18. politisch engagiert zu sein.	3	4

Tab. 1: Faktoren des Lebensglücks (Quelle: Starke 2001: 90).

Lebenswert sind andere Aspekte bedeutender. Auch Bildung findet sich nicht auf den vorderen Plätzen. Speziell in den neuen Bundesländern ist dieser Wert, der früher ganz vorn lag, abgestürzt. Bildung wird heute stark funktionalisiert, im Hinblick auf den Job, auch als Funfact, weniger aber als Wert und Glücksfaktor an sich.

Überraschenderweise liegen Äußerlichkeiten wie Mode und Aussehen auf den hinteren Rängen. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Übersicht nur die Antworten auf

Verhandeln als professionelles Handwerk

Glück? – Nein, Handwerkskunst!

Verhandeln ist keine Glückssache. Jedenfalls wenn Profis am Werk sind, die ihr Handwerk verstehen. Schließlich kommt niemand mit einem Würfel vorbei und überlässt das Verhandlungsergebnis dem Zufall. Was wir in einer Verhandlung erreichen, können wir in der sozialen Interaktion direkt beeinflussen. Wir selbst sind für das Scheitern oder den Erfolg einer Verhandlung verantwortlich.

Andreas Winheller

Gehen wir davon aus, dass es Verhandlungsglück im wörtlichen Sinn nicht gibt – wie verhält es sich dann mit äußeren Umständen? Wer Regenschirme im Stadtpark verkaufen will, hat an einem wolkenfreien Sommertag natürlich Pech. Er muss sich allerdings fragen lassen, ob dieses Risiko bei der Terminierung des Schirmverkaufs auf Mitte Juli nicht absehbar war. Und da ist es kein Argument, dass an diesem Tag die Standgebühr günstiger war als Ende November. Manch äußere Einflüsse auf Verhandlungen sind unvorhersehbar oder extrem unwahrscheinlich – andere kann ein Verhandler mit professionellem Risikomanagement voraussehen. Und das sollte man auch tun. Denn grenzenloser Optimismus ist selten eine ökonomisch nützliche Grundhaltung in Verhandlungen.

Die Verhandlung als Schlacht der Argumente

In vielen Verhandlungen geht es um Themen, die von unsicheren zukünftigen Entwicklungen abhängen. Wie viele Menschen werden wohl ein Ticket für die erste Live-Veranstaltung eines Internetstars kaufen, der seine Fans bislang gratis mit YouTube-Videos erfreute? Diese Frage ist extrem relevant für die Verhandlung eines fairen Auftrittshonorars. Ob der „Star“ 250 oder 2.500 zahlende Fans mitbringt, spielt offensichtlich eine große Rolle.

Häufig zielen Verhandler in solchen Fällen trotzdem auf eine feste Gage ab. Dann wird die Verhandlung schnell zu einer Argumentationsschlacht, bei der beide Seiten versuchen, die Gegenseite von der für sie günstigen Prognose zu überzeugen. Die Aufgabe des Managers des Stars ist es, die Erfolgsaussichten in rosaroten Farben zu zeichnen. Da wird die Unsicherheit des ersten Auftritts als Vorteil dargestellt: „Die Fans warten

schon so lange darauf.“ Da wird die Zielgruppe hochgejubelt: „Die 16-Jährigen verdienen zwar noch kein eigenes Geld, doch das ist gerade gut, denn sie haben den Geldbeutel ihrer Eltern unter Kontrolle.“

Die Gegenseite wird (ja muss, wenn sie nicht ein für sie einseitig schlechtes Ergebnis akzeptieren will) mit einer konträren Prognose dagegenhalten. Dabei wird die eigene Kompetenz

hervorgehoben: „Glauben Sie mir, wir machen solche Veranstaltungen seit 15 Jahren.“ Da wird der „Star“ kleingeredet: „Na gut, er ist jetzt nicht gerade Herbert Grönemeyer.“ Da wird der gute Glaube infrage gestellt: „Ach erzählen Sie mir doch nichts, Sie wissen doch selbst, dass das nur PR-Gerede ist, was Sie hier ablassen.“ Eine sehr beziehungsbelastende Art des Verhandeln, die das Scheitern der Verhandlung riskiert und die Geschäftsbeziehungen dauerhaft beschädigt.



Verhandlungsprofis streiten nicht über die Zukunft

Wenn in einer solchen Verhandlung am Ende dann doch eine feste Honorarsumme vereinbart wird, haben die Verhandlungsparteien – meist implizit – einen Kompromiss für die Zukunft geschlossen. Die Grundlage ist dann irgendein mittleres Risikoszenario. Das Problem: Der wichtigste Akteur war an diesem Kompromiss nicht beteiligt: die Zukunft. Doch die entwickelt sich unvorhersehbar, einfach wie sie will.

Wird die Veranstaltung ein rauschender Erfolg, fühlen sich Manager und Künstler über den Tisch gezogen und unfair bezahlt. Man wusste es ja besser, hat sich aber vom Veranstalter „kleinreden“ lassen. Für zukünftige Tourneen sucht man sich

„Um Glück zu erkennen, muss man eine Idee davon haben ...“

Glück ist ein schwer zu fassender Begriff. Eine Ahnung davon, was er bedeuten könnte, haben vermutlich die meisten von uns, eine konkrete Vorstellung allerdings die wenigsten. Dabei würde uns das sehr dabei helfen, glücklich zu sein, meint Buchautor André Niedostadek. Er hat sich intensiv mit dem Thema beschäftigt und verrät im Gespräch mit der *Mediation*, ob sich die Suche nach dem Glück lohnt und wie man zu einem wirklich erfüllten Leben finden kann.

André Niedostadek im Interview mit der *Mediation*

Die *Mediation*: Herr Niedostadek, Sie haben nun schon mehrere Bücher veröffentlicht, in denen das Glück eine Rolle spielt. Würden Sie sich selbst als glücklichen Menschen bezeichnen?

André Niedostadek: Ja, ich denke schon. Das heißt aber nicht, dass ich immer happy bin. Keineswegs. Bei der Beschäftigung mit dem Thema Glück habe ich jedoch selbst viel dazulernen können, worauf es vielleicht ankommt. Das hat meinen Blick in vielerlei Hinsicht bestätigt.

Mit der Buchreihe über Glücksorte scheint man einen Nerv bei den Lesern getroffen zu haben. Die Glücksorte im Harz liegen nun schon in dritter Auflage vor, zwei weitere Bücher haben Sie zusammen mit Ihrer Frau zu den Nordseeinseln Föhr und Amrum mit Pellworm und den Halligen sowie ganz aktuell zu Münster verfasst. Haben Sie eine Erklärung für den Erfolg?

Da kommen sicher mehrere Dinge zusammen. Auch wenn der Begriff „Glück“ inzwischen schon etwas inflationär und abgegriffen daherkommt, ist es doch einfach ein zeitloses Thema der Menschheit. Wie kann ein gutes und damit glückliches Leben gelingen? Schon die antiken Philosophen haben sich darüber Gedanken gemacht.

Neugierig und aktiv bleiben

Aber die Welt von heute ist eine andere ...

Klar, die Welt von heute ist natürlich eine andere und deshalb drängt es uns auch, Antworten zu finden, die zu unserer jetzigen Situation passen. Ich finde es gerade aktuell wichtiger denn je, diesen Aspekt nicht aus den Augen zu verlieren. Speziell in unsicheren Zeiten brauchen wir Kraft, um den Herausforderungen zu begegnen. Corona hat viel Kraft gekostet, aber auch

dazu ermuntert, mal zu schauen, was es vor der Haustür so zu entdecken gibt. Das hat viele auf die Buchreihe aufmerksam werden lassen. Für meine Frau und mich war eine Leitlinie beim Schreiben der Bücher, Bekanntes neu und Unbekanntes erstmals zu entdecken ...

... was dann auch wiederum glücklich macht?

Wir wissen inzwischen aus der Glücksforschung ganz gut, was uns glücklich macht. Ein Teil unseres Glücksempfindens scheint tatsächlich genetisch bedingt zu sein. Für manche ist das sprichwörtliche Glas halb leer für andere halb voll. Was man aber nicht vergessen darf: Einen Großteil unseres Empfindens können wir direkt beeinflussen. Dafür gibt es viele Ansätze. Etwa indem wir Aktivitäten nachgehen, die uns Freude machen, wie beispielsweise etwas entdecken. Wer dem eigenen Glücksempfinden auf die Sprünge helfen will, tut gut daran, so etwas wie ein Entdecker-Mindset zu entwickeln. Was für viele ebenfalls überraschend ist: Die Lebensumstände prägen unser Glücksempfinden vergleichsweise wenig.



Hysterie ist auch keine Antwort!

Wenn unser persönliches Glück in Gefahr gerät

Wie viel verlorenes Glück erträgt der Mensch? Oder konkreter gefragt: Wann und warum sind wir unglücklich?

– Eine Glosse –

Christian Horn

Stellen Sie sich die folgende Situation vor, ein Beispiel aus dem Alltag: Wir sind auf dem Rückweg von der Arbeit. Mit dem Auto stehen wir kurz vor einer Abfahrt im Stau. Sonst gibt es hier nie Probleme. Wir klopfen unruhig mit den Fingern auf das Lenkrad, aus dem Klopfen wird ein Trommeln, dann schlagen wir beinahe auf die Fläche mit dem Airbag ein. Der Grund unserer Aufregung: In zehn Minuten beginnt die erste Folge einer neuen Staffel der *Simpsons*. Diese Staffel trägt den politisch korrekten Titel: „Girls Just Shauna Have Fun“.

Es gibt Menschen, für die ist der Sendestart einer neuen Staffel der *Simpsons* so wichtig wie für andere Leute ein Samstag, auf den das Endspiel der Fußballweltmeisterschaft und das Finale des Eurovision Song Contest (rein hypothetisch) gemeinsam fallen würden. Zur ersteren Gruppe gehört der Autor dieses Textes.

Ein ungeduldiger Blick in das Auto neben uns im Stau: Wirkt die Dame hinter dem Steuer nicht auch äußerst ungeduldig? Fürchtet sie etwa auch, den neuen Staffelstart zu verpassen? Mit welch verbissenen Lippen sie hinter dem Lenkrad sitzt! Oder bilden wir uns das nur ein?

Und gleich jagt uns ein nächster Gedanke durch den Kopf: Ist der Stau womöglich nur deshalb entstanden, weil heute alle pünktlich zum Start der neuen *Simpsons*-Staffel zu Hause sein möchten? Eine Spekulation. Doch es könnte möglich sein. Es droht, hoffnungslos zu werden. Sicher ist indes eins: Wir werden den Beginn verpassen. Das ist ein kleines Unglück.

Natürlich ist dies ein reichlich oberflächlicher Grund, unglücklich zu sein. Deshalb sollten wir nicht gleich unsere Glückseligkeit verlieren.

Doch wählen wir ein schwerwiegenderes Beispiel für verlorenes Glück: Homer Simpson.

Homer Simpson, der moderne Anti-Held, wurde von einem viel zu strengen Vater aufgezogen. Seine Mutter, eine Hippse, hatte sich schon früh aus dem Staub gemacht. Doch trotz dieser widrigen Umstände in Kindheit und Jugend hat es Homer zu

einigem Erfolg gebracht. Er hat eine Frau, die intelligenter ist als er, es ihn aber nicht spüren lässt. Und er hat drei Kinder, die ihn seine Dummheit zwar spüren lassen, ihn aber als aufrichtigen Familienmenschen respektieren. Beruflich ist es Homer gelungen, Sicherheitsinspektor in einem Atomkraftwerk zu werden. Und doch füllt ihn diese berufliche Existenz nicht aus. Er gehört wohl zu der Gruppe der eher unglücklichen Atomkraftwerkssicherheitsbeauftragten. Die exakte Begründung für sein beruflich begründetes Unglücklichsein sind uns die Serienmacher bisher schuldig geblieben. Doch Homer hasst seinen Job. Wahrscheinlich beneidet er seine Kollegen für deren Aufstiegserfolge und Karrieren. Unterdessen ist er zum dienstältesten Beschäftigten des Atomkraftwerks avanciert, der niemals eine Beförderung erfahren hat.

Das Empfinden, sein Glück zu verlieren, ist demnach keine absolute Erfahrung. Sondern das Empfinden einer Differenz zwischen dem eigenen Haben und dem Haben anderer. Homer könnte, abgesehen von gesundheitlichen und umwelttheoretischen Bedenken, über seinen Status als Sicherheitsbeauftragter in einem Atomkraftwerk durchaus zufrieden sein. Er ist es aber nicht, weil er die Aufstiegsmöglichkeiten anderer sieht.

Eben dieser Mechanismus des ewigen Vergleichens ist es, der unser Unglücksgefühl, während wir hier im Stau stehen, so entsetzlich verstärkt: Wir wissen, dass Millionen Fernsehzuschauer die erste Folge der neuen *Simpsons*-Staffel sehen werden. Indessen sind wir in unserem Auto festgesetzt. Hoffentlich verpasst zumindest auch die Dame im Auto neben uns die Folge.

Und während wir im Stop-and-go Zentimeter um Zentimeter der Autobahnabfahrt näher rücken, jagen uns Fragen durch den Kopf: Warum gibt es Menschen, die scheinbar nie ihr Glück verlieren? Diese Anti-Homers, diese ewigen Glücksritter, die immer ausgeschlafen, immer schlagfertig sind, immer ein Lächeln auf den Lippen tragen? Die scheinbar immer auf der richtigen Seite des Lebens stehen? Die so lässig jeden Wink des Schicksals zu ihren Gunsten zu nutzen wissen? Ist ihr Glück womöglich eine Frage der Strategie? Hätten wir sicherheitshalber früher von der Arbeit losfahren sollen? Ist das Verlieren von Glück bloß etwas, das nur den Dummen unter uns

Goldenes Leuchten

Lerne Gelassenheit, dann kommt das Glück von allein

Was bedeutet es, glücklich zu sein? Gibt es den Zustand des vollkommenen Glücks überhaupt und worin unterscheidet sich das Glücksgefühl von anderen positiven Emotionen? Die Ansichten darüber sind höchst individuell, in einem Punkt sind sich aber wohl alle einig: Das Glück ist seinem Wesen nach fragil und Konstanz per se nicht möglich. Das Gute ist: Wir können unsere Fähigkeit, Glücksmomente zu erleben, trainieren.

Christian Zink

Das Radio ist auch in Zeiten des digitalen Wandels das unangefochtene Leitmedium. Über 80 Prozent der Bevölkerung hören mehr als vier Stunden am Tag Musik, Nachrichten, Podcasts, Hörbücher und andere Audioinhalte. Meist bieten traditionelle Radiosendungen wenig Inspirierendes, mitunter aber dann doch. So verfolgte ich am 10. April 2022 beim Radiosender SWR3 die Sendung *Worte*, in der Sebastian Kienast vom Erzbischöflichen Seelsorgeamt der Stadt Freiburg seine Gedanken zum Thema Glück teilte. Seine Worte berührten mich sehr und mir fiel auf, dass meine Sichtweise der von Kienast ähnelt: Glück ist ein Phänomen von eher kurzer Dauer, ein „Goldenes Leuchten“, wohingegen Zufriedenheit eher etwas wie ein „Long Run“ ist. In der psychologischen Forschung wird Glück meist als „subjektives Wohlbefinden“ beschrieben. Ein kurzfristiger Zustand, bei dem mehr positive als negative Emotionen empfunden werden. Nach meiner Überzeugung ist es für jeden möglich, den Zustand „zufrieden zu sein“ zu erreichen – und hin und wieder „glücklich zu sein“.

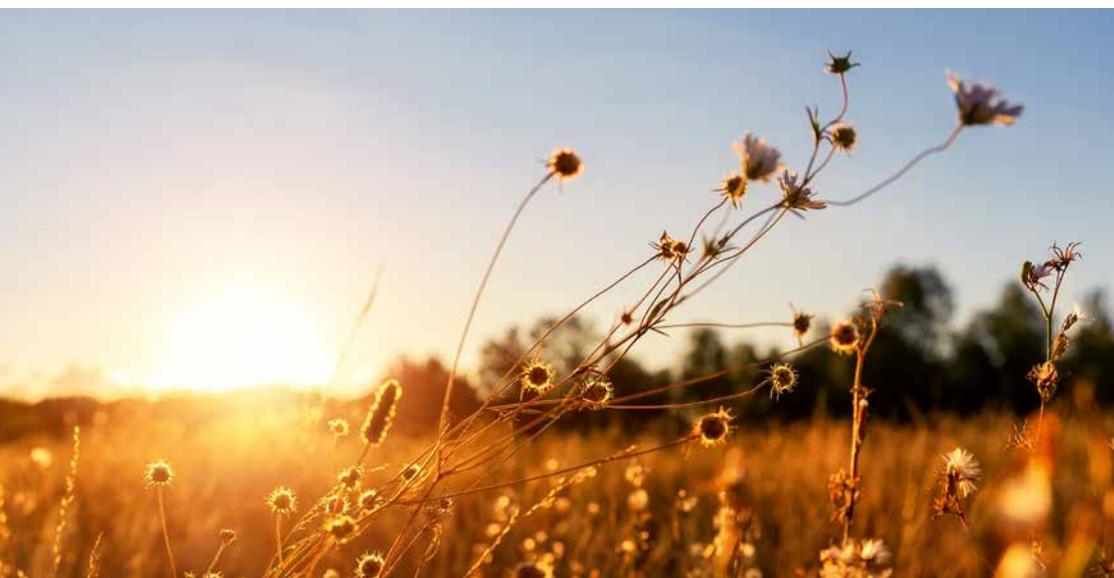
Aber wie erreicht man Zufriedenheit und darüber hinaus temporäre Glücksmomente? Wie soll das funktionieren, wenn uns

das Leben immer wieder vor Herausforderungen stellt oder uns zeigt, dass wir nicht vollkommen sind, nicht der Beste auf unserem Gebiet? Meine Antwort auf diese Frage lautet: mit Gelassenheit. Gelassenheit ist die Fähigkeit, mit schwierigen Situationen entspannt umzugehen. Diese Haltung in der Hektik und dem Trubel des beruflichen Alltags zu bewahren fällt uns manchmal sehr schwer. Immer dann, wenn sich Dinge entgegen unseren Vorstellungen, Wünschen und Erwartungen entwickeln, laufen wir Gefahr, uns aufzuregen, zu ärgern und unser inneres Gleichgewicht zu verlieren. Das fühlt sich häufig nicht gut an und es entsteht bei dem einen oder anderen der Wunsch, mit mehr Gelassenheit agieren zu können. Doch was kann man tun, um mit den Herausforderungen des täglichen Lebens dauerhaft gelassen umzugehen?

Gelassenheit ist (er-)lernbar

Zunächst einmal ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass Gelassenheit im Alltag ständig auf die Probe gestellt wird. Damit ist Gelassenheit kein Dauerzustand, sondern muss fortwährend neu „erarbeitet“ werden, denn es wird immer wieder Themen geben, die uns emotional herausfordern und uns aus der Ruhe bringen.

Ganz deutlich beschreibt das Robert Betz in seinem Buch *Jetzt reicht's aber!* Darin nennt er die nicht gemochten Mitmenschen provozierend unsere „Arsch-Engel“. Das sind Menschen aus unserem Umfeld, die negative Gefühle (wie Ärger, Wut, Enttäuschung, Ohnmacht, Hilflosigkeit usw.) in uns auslösen, indem sie etwas tun oder sagen, das uns verletzt, oder etwas nicht tun, das wir erwart-



Positive Psychologie und Mediation

Vergeben – Forgiveness: Wie sich Medianden von emotionaler Last befreien können

Einem Menschen, der einem Schmerz und Leid zugefügt hat, zu vergeben, erfordert ein hohes Maß an Überwindung. Doch Vergebung ist eine sehr wirksame Methode psychischer Reinigung und entfaltet heilsame Wirkungen. Diese Einsicht können wir in die Mediation einbringen und unseren Medianden die Intervention des sogenannten Vergebungsbriefes vorschlagen, wenn es angemessen erscheint.

Ansgar Marx

Die Story von Nelson Mandela

Die Lebensgeschichte von Nelson Mandela ist wohl eines der inspirierendsten Kapitel der jüngeren Historie für innere Größe und die Macht der Vergebung.

Durch seinen engagierten Kampf als Rechtsanwalt und Aktivist des African National Congress (ANC) wurde Mandela zur Führungsfigur im Kampf gegen das rassistische Apartheitsregime in Südafrika. 27 Jahre verbrachte er als politischer Gefangener im Gefängnis, allein 18 davon in dem berüchtigten Hochsicherheitsstrakt auf Robben Island vor Kapstadt. Eingesperrt in eine winzige Einzelzelle mit einem Eimer als Toilette, einer dünnen Matratze auf dem Boden, karger Kost, harter Arbeit und den Quälereien der Wärter ausgesetzt.

Angesichts dieser Torturen ist es mehr als erstaunlich, dass er sich während seines jahrelangen Gefängnisaufenthaltes nicht in einen hasserfüllten, verbitterten und vergeltungssüchtigen Menschen verwandelt hat. Nach seiner Entlassung sind von ihm folgende Worte überliefert: „As I walked out the door toward the gate that would lead to my freedom, I knew if I didn't leave my bitterness and hatred behind, I'd still be in prison.“⁴¹ (Yarali 2019)

Später fügte er hinzu:

„Forgiveness liberates the soul, it removes fear. That's why it's such a powerful weapon.“ (ebd.)

1990 verhandelte er als Präsident des ANC mit Frederik de Klerk, dem damaligen weißen Präsidenten von Südafrika, einen Friedensvertrag, und sie planten eine Regierung der nationalen Einheit. Beide wurden 1993 mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet.



Nachdem Mandela 1994 zum ersten schwarzen Präsidenten von Südafrika gewählt wurde, beschritt er zusammen mit Erzbischof Desmond Tutu den Weg der nationalen Versöhnung. Sie beriefen die Truth and Reconciliation Commission ins Leben mit dem Ziel, Verbrechen gegen die Menschlichkeit, die während des Apartheitsregimes begangen wurden, aufzuklären und die Grundlage für die Versöhnung und Wiedervereinigung der zerrütteten südafrikanischen Gesellschaft zu legen. Neben der Aufklärung der Menschenrechtsverletzungen ging es um Amnestie für die Täter und die Entschädigung der Opfer. Inwieweit eine umfassende Versöhnung schwarzer und weißer Bevölkerungsgruppen

erreicht wurde, lässt sich angesichts der aktuell noch weitgehend separierten Wohngebiete (Townships für die Schwarzen) und der anhaltenden Gewalt in Südafrika bezweifeln. Dennoch war die nationale Kraftanstrengung immens, bewirkte mit Sicherheit positive Effekte für die Beteiligten und war ein Vorbild für andere Staaten nach einem Bürgerkrieg.

Für unser Thema Vergebung zeichnet sich ab, dass Vergebung eine Vorstufe zur Versöhnung ist. Letztere ist ein weitergehendes Konzept.

Der Job als Glücksbringer?

Haltung, Selbstreflexion und Fokus: So stellen Sie die Weichen für eine erfüllende Karriere

Der Glücksbegriff ist nicht wenigen suspekt. Ist glücklich zu sein wirklich das Nonplusultra? Und vor allem: Lassen sich Glück und Arbeit, Zufriedenheit und Beruf miteinander vereinen? Was ist wirklich erstrebenswert – und möglich? Ganz einfach: Das Ziel ist, einen Job zu finden, der zu einem passt, den man gut ausführen kann, für den man belohnt und natürlich auch entlohnt wird.

Stephanie Schorp

Früher sprach man von Erwerbsarbeit, wenn es um den Job ging. Man arbeitete, um sein Leben zu bestreiten, nicht um Spaß, Erfüllung zu verspüren oder sich gar selbst zu verwirklichen. Je besser es der Gesellschaft ging, umso mehr manifestierte sich allerdings der Wunsch nach Erfüllung, ja gar Berufung. Nicht erst seit der New-Work-Bewegung wollen viele ihre Lebenszeit nicht mehr zum Großteil mit Aufgaben und Menschen verbringen, die nicht zu ihnen passen, die sie am Ende vielleicht sogar krank machen. Die Burnout-Raten sind in den letzten Jahren stetig gestiegen, die Gallup-Studien-ergebnisse sprechen seit Langem Bände, und die Pandemie hat die Sinnfrage „Bin ich hier richtig?“ noch befeuert (Gallup/Amazon 2021). Plötzlich waren viele Menschen auf sich selbst zurückgeworfen, hatten keine sozialen Kontakte zu ihren Kollegen und absolvierten Zoom-, MS-Teams- oder Webex-Calls im Akkord. Abends fielen sie erschöpft ins Bett und fanden ihren Job noch nie so austauschbar und sinnlos.

Aktuell sind laut einigen Headhunterzahlen so viele Menschen wie nie dabei, sich umzusehen, Gespräche zu führen, sich mit anderen Unternehmen zu beschäftigen, sogar über neue Branchen und Jobkonstellationen nachzudenken (Backovic 2022a). Offenbar sehen immer mehr Menschen ihren bisherigen Job

zunehmend kritischer. Wenn die Angebote von Headhuntern dann noch einen Karriereschritt bedeuten – weil mehr Verantwortung, eine höhere Hierarchiestufe oder eine deutlich internationalere Ausrichtung winken –, lassen Suchende sich nicht zweimal bitten. Momentan sind laut *Handelsblatt* auf den Online-Stellenbörsen 70 Prozent mehr Jobs als noch vor der Pandemie ausgeschrieben – 1.800 offene Managementstellen allein in DAX-Konzernen (Backovic 2022b). Der seit Langem beschriebene und prognostizierte Mangel an Fachkräften ist nun Wirklichkeit. Gleichzeitig sind die Menschen offener denn je, Neues auszuprobieren.

Der Weg zum idealen Job beginnt bei einem selbst

Aber was, wenn der neue Job auch nicht glücklicher macht? Wenn ich alle meine Netzwerke, bekannten Strukturen und gelernten Spielregeln des Unternehmens, alle verdienten Meriten, meinen gesamte Track-Record aufgeben und am Ende doch nicht glücklicher bin? Selten gibt es eine direkte Rückfahrkarte. Der Tübinger Philosoph Ernst Bloch sagte sinngemäß: „Egal wohin man geht, man nimmt sich immer mit.“ Ist ein Jobwechsel also nicht die Lösung, um sein Glück zu finden? Es kommt drauf an. Die Frage lautet: Wie finde ich den Job, der mich zufrieden, gar glücklich macht?

Die Antwort lautet kurz und knapp: Lernen Sie sich erst einmal selbst kennen! So manch einer denkt, dass er schon weiß, wie er tickt. Seit vielen Jahren lebt er ganz gut mit sich, glaubt, die unterschiedlichsten Situationen im Job und seine Kompetenzen einschätzen zu können. Leider ist die Sicht meist oberflächlich und insgesamt nicht sonderlich überzeugend. Besser ist es, das Ganze systematischer und selbstreflektierter anzugehen. Beantworten Sie für sich daher lieber folgende, sehr persönliche, konkrete Fragen:

- Was wollen Sie wirklich? Was ist für Sie wichtig?
- Warum sind Sie mit Ihrer aktuellen Situation unzufrieden? Was würden Sie morgen gern ändern, wenn Sie könnten – und Sie können ja eigentlich ...
- Was bedeutet Karriere und Erfolg für Sie höchstpersönlich?



Öffentlichkeitsbeteiligung braucht Qualität

Einsatz von Mediatoren – auch zur Unterstützung von Behörden

Die Themen Klimaschutz und Sicherheit der Energieversorgung haben in den letzten Jahren eine zunehmende Brisanz erhalten. Zahlreiche Bauprojekte sind auf den Weg gebracht worden, viele weitere werden folgen müssen. An Plänen dafür mangelt es nicht, nur die Umsetzung erweist sich in der Praxis oft als kompliziert und langwierig. In einem Punkt sind sich die Akteure sicher: Es bedarf einer Beschleunigung der Genehmigungsverfahren und entsprechender Qualitätsstandards – gerade auch, um die Akzeptanz der Projekte bei den Bürgern vor Ort zu fördern. Als Experten für eine lösungsorientierte Kommunikation kommt Mediatoren hier eine wichtige Rolle zu.

Andrea Versteyl

Derzeit gibt es einen breiten gesellschaftlichen und politischen Konsens in Sachen Klimaschutz und Sicherstellung bzw. Unabhängigkeit der Energieversorgung. Dieser Konsens dürfte die notwendigen Maßnahmen zur Dekarbonisierung der Wirtschaft und die Förderung der erneuerbaren Energien beschleunigen. Vieles – wie der Ausbau der Übertragungsnetze und beispielsweise die LNG-Terminals – ist in der Vergangenheit wegen unterschiedlicher politischer Positionen und durch einen fehlenden gesellschaftlichen Rückhalt erheblich verzögert worden (Versteyl 2011: 89).

Seitens der Umweltverbände wurde die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren mit dem Abbau der Öffentlichkeitsbeteiligung gleichgesetzt. Ansätze zur Beschleunigung durch den Gesetzgeber hat es ausschließlich im Bereich der Verkehrsinfrastruktur gegeben (Gesetz zur weiteren Beschleunigung von Planungs- und Genehmigungsverfahren im Verkehrsbereich, PlBeschlG, vom 3.3.2020; Gesetz zur Vorbereitung der Schaffung von Baurecht durch Maßnahmengesetz im Verkehrsbereich, MgvG, vom 22.3.2020).

Der vermeintliche Widerspruch von effektiver Beteiligung und Beschleunigung scheint in der derzeitigen Krise politisch lösbar:

In einer gemeinsamen Erklärung vom 23. März 2022 (DUH et al. 2022) fordern die Umweltverbände die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren – zur Erreichung der Klimaschutzziele. Ähnlich wie viele Unternehmen kommen auch die Verbände zu der Erkenntnis, dass ausufernde Vollständig-

keitsprüfungen und Personalmangel bei den Behörden mittelfristig nur mittels Unterstützung der Behörden durch externe Projektmanager begegnet werden kann.

Für eine verbindliche, frühzeitige und effektive Öffentlichkeitsbeteiligung regen die Umweltverbände in ihrer Erklärung die Schaffung von Qualitätsstandards an sowie „ein neu zu schaffendes Kompetenzzentrum Öffentlichkeitsbeteiligung/eine(n) Partizipationsbeauftragte(n)“, der/die bei Formaten früher Beteiligung beraten, weiterbilden und in Konfliktsituationen schlichten sollte (ebd.).

Im Rahmen des Vorschlages zur Unterstützung der Behörden durch den Einsatz externer Dritter, der seit Jahren auch von der Wirtschaft befürwortet wird, könnten Mediatoren als Experten für eine lösungsorientierte Kommunikation wesentliche Erfahrungen einbringen.

Klimaschutz als Treiber der Beschleunigung

Klimaschutzaspekte haben sich als Motor für die Debatte um die Beschleunigung von Genehmigungsverfahren erwiesen (Nationaler Normenkontrollrat 2021; Bundesregierung 2021).

Die Vorschläge des Gesetzgebers

Bei der Umsetzung der angekündigten Maßnahmen legt die Bundesregierung ein bemerkenswertes Tempo vor. Mit dem „Oster-Paket“ hat sie in Sachen Klimaschutzmaßnahmen wie angekündigt geliefert:

- Entsprechend dem sogenannten überragenden öffentlichen Interesse und den Gründen der öffentlichen Sicherheit soll im Rahmen der Novelle zum EEG ein neuer Abwägungsbelang eingeführt werden (Versteyl/Marschhäuser 2022c).
- Ausbauziele und Ausschreibungsmengen werden in allen Bereichen erhöht.



Rechtsfragen in der Co-Mediation

Das gemeinsame Agieren mehrerer Mediatoren im Team erweist sich häufig als eine sinnvolle Vorgehensweise. Eine interprofessionelle Zusammenarbeit kann die Kommunikation in der Mediation bereichern. Im Vorfeld einer solchen Kooperation gilt es allerdings einiges zu beachten. So sind mit der Co-Mediation eigene rechtliche Fragen verbunden, insbesondere im Hinblick auf die Struktur der Rechtsbeziehungen der Beteiligten untereinander.

Thomas Lapp

Die Anbahnung einer Mediation ist stets eine gewisse Herausforderung. Neulich hatte ich eine interessante Anfrage zu einer Mediation bei einem IT-Projekt. Zunächst gab es ein Vorgespräch über die Möglichkeiten einer Mediation mit einer der Parteien. Diese machte dann der anderen Seite den Vorschlag, eine Mediation anzustreben. Die andere Partei war zwar mit einer Mediation, nicht aber mit einem anwaltlichen Mediator einverstanden. Aus ihrer Sicht sollte eine technisch versierte Person die Mediation leiten, und sie hatte dafür bereits einen entsprechenden Vorschlag. Die Anregung einer Co-Mediation mit dem IT-Sachverständigen und dem Fachanwalt für IT-Recht wurde dann von beiden Parteien akzeptiert, und die Mediation konnte beginnen. Rasch zeigte sich, dass die unterschiedlichen Sichtweisen der Mediatoren zu einem schnelleren und besseren Verständnis der Situation führten.

Co-Mediation kann in manchen Fällen sehr hilfreich sein. Gerade bei Streitigkeiten im Bereich der IT wird von den beiden wichtigsten Institutionen für Streitschlichtung, nämlich der Handelskammer Hamburg und der Deutschen Gesellschaft für Recht und Informatik DGRI, auf Schlichtungsteams mit juristisch und technisch ausgebildeten Personen gesetzt. Auch bei der Mediation kann ein Team mit entsprechenden Ausgangsberufen hilfreich sein. Dabei muss die Struktur der Zusammenarbeit gut durchdacht werden.

Mediationsvereinbarung

Stellt ein Mediationsbüro zwei oder mehrere Personen für eine Mediation, wird die Mediationsvereinbarung ohnehin mit dem Unternehmen (Sozietät, GmbH o. ä.) geschlossen.

Es mag bei spontaner, einmaliger Co-Mediation naheliegen, die übliche Mediationsvereinbarung einfach um eine Person zu erweitern und so die Co-Mediation vertraglich abzubilden. Oft wird dies als unkompliziert empfunden und dürfte der Intention entsprechen, die Zusammenarbeit im Rahmen der Co-Mediation deutlich zu betonen. Die Beteiligten

wollen schließlich, dass die in der Mediation tätigen Personen gemeinsam an der Lösung ihres Konflikts arbeiten. Ein Vertrag, in dem man sich verpflichtet, einen gemeinsamen Zweck, wie etwa die Durchführung einer Mediation, durch gemeinsame Tätigkeit zu erreichen, ist jedoch genau das, was nach § 705 BGB eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) ausmacht. Für die Gründung einer solchen Gesellschaft bedarf es nicht viel, es genügt, sich zusammenzuschließen, um einen gemeinsamen Zweck zu erreichen. Ob die Beteiligten eine Gesellschaft gründen wollen, in der Vereinbarung über eine Gesellschaft sprechen oder gar die Gründung einer Gesellschaft ausdrücklich ausschließen, spielt für die rechtliche Einordnung als Gesellschaft keine Rolle. Die mehr oder weniger enge persönliche Beziehung spielt ebenso wenig eine Rolle wie die Bezeichnung der Zusammenarbeit oder die Frage der Vergütung. Insbesondere für beruflich in der Mediation tätige Personen bedingt die Einstufung einer Co-Mediation als Gesellschaft bürgerlichen Rechts aber eine Reihe von Rechtsfolgen, die beachtet werden müssen.

Steuerrechtliche Konsequenzen

Eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die auch auf die Erzielung von Einnahmen gerichtet ist, ist beim Finanzamt anzumelden. Bei einer Co-Mediation auf Basis eines gemeinsamen Vertrages mit allen Beteiligten ist daher steuerrechtlich zu prüfen, ob die Voraussetzungen für einen meldepflichtigen Betrieb gegeben sind. In der Konsequenz müssen dann die Einnahmen



Marketing für Berater

Die Webseite – Leuchtreklame vieler Selbstständiger

Für viele Freiberufler und Selbstständige gleich welcher Couleur gilt: Ihre Webseite hat eine ähnliche Funktion wie die Leuchtreklame einer Imbissbude. Das berücksichtigen sie beim Planen ihrer Webseiten oft nicht und fragen sich dann später, warum die Kundschaft ausbleibt. Erfahren Sie, worauf Sie bei der Konzeption Ihrer Homepage achten sollten – und welche Fehler es zu vermeiden gilt.

Bernhard Kuntz

Was zeichnet eine gute Leuchtreklame aus – zum Beispiel die Leuchtreklame einer Imbissbude? Zunächst: Sie muss gut sichtbar sein. Denn sie soll ja von möglichst vielen Passanten wahrgenommen werden – und zwar egal aus welcher Himmelsrichtung sich diese dem Lokal nähern. Dementsprechend muss die Leuchtreklame platziert werden – zum Beispiel an der Front des Gebäudes.

Gute Auffindbarkeit ist essenziell

Dasselbe gilt für Webseiten. Damit sie ihre Funktion erfüllen können, müssen sie „gesehen“, also von den Zielkunden im World Wide Web gefunden werden. Denn die schönste Internetseite nutzt einem Unternehmen wenig, wenn dessen potenzielle Kunden bei Suchabfragen mit Google & Co nicht darauf stoßen.

Um welches Geschäftsfeld geht es?

Eine gute Leuchtreklame vermittelt den Passanten zudem rasch und deutlich, was das Geschäftsfeld des Unternehmens ist. So sollte zum Beispiel die Leuchtreklame einer Imbissbude den Vorbeieilenden auf einen Blick klar machen, dass dies ein Schnell-Imbiss und keine Spielhalle ist – beispielsweise, weil auf dem Schild dick und fett „Imbiss“ steht. Oder weil darauf eine Currywurst oder ein Burger abgebildet ist.

Für Webseiten gilt das ebenso. Auch diese sollten „Passanten“ – also Personen, die auf der Suche nach einer (Dienst-)Leistung durchs Netz streifen – möglichst auf einen Blick vermitteln, was das Geschäftsfeld des jeweiligen Unternehmens ist. Sonst fühlen sich die potenziellen Kunden nicht angesprochen und ziehen

zur nächsten Webseite weiter, die von Google & Co angezeigt wird. Schließlich haben sie die Qual der Wahl – ebenso wie Fußgänger, die durch die Einkaufsstraßen einer Stadt flanieren und um deren Aufmerksamkeit zahlreiche Leuchtreklamen (und Schaufenster) buhlen.

Interesse wecken

Leuchtreklamen haben noch eine weitere Funktion. Sie sollen all diejenigen, die sie sehen, dazu animieren, sich dem jeweiligen Geschäft zu nähern und dessen Auslagen oder Angebot zu studieren. Bei Webseiten verhält es sich genauso. Auch sie sollten so konzipiert sein, dass die Besucher motiviert werden, sich intensiver mit dem Unternehmen und seinen Leistungen zu befassen – zum Beispiel weil ein erster Blick auf die Webseite bei ihnen das Gefühl erzeugt: Dieser Anbieter könnte mir eventuell einen Nutzen bieten, weil ...



LSBGT* ... – Wer ist das und wenn ja, wie viele?

Das Thema Gendern erhitze die deutschen Gemüter, regelmäßig sorgt es für Aufregung und polemische Debatten. Wie kommt es, dass der Anspruch an einen bewussten und achtsamen Umgang mit den Gendermarkierungen in unserer Sprache zu Anfeindungen und Ausgrenzungen führen kann – wie es teilweise zu beobachten ist? Gründe dafür mögen die unklare Faktenlage sein und begriffliche Ungenauigkeiten, die immer wieder zu Missverständnissen führen. Im Folgenden soll der Versuch unternommen werden, etwas Licht ins Dunkel der Materie zu bringen.

Kurt Starke

Die Kürzel LSBTI, LGBTQIA*, LSBTIQ, LSBTI* und LSBT*Q, aus dem englischsprachigen Raum übernommen und eingedeutscht, bezeichnen einen nicht durchweg klar definierten Kreis von Personen, die nicht in die statistische Norm Mann-Frau-Heterosexualität passen und irgendwie anders sind. Im Einzelnen sind das folgende Gruppen:

- **L** wie Lesben, weibliche Homosexuelle, also Frauen, die sexuell auf Frauen orientiert sind,
- **S** wie Schwule, männliche Homosexuelle, also Männer, die sexuell auf Männer orientiert sind,
- **B** wie Bisexuelle, also Frauen und Männer, die sexuell sowohl auf das eigene wie auf das andere Geschlecht orientiert sind und folglich zugleich oder abwechselnd homosexuell und heterosexuell sind,
- **T** wie Transsexuelle/Transgeschlechtliche, also Personen, die sich nicht mit ihrem biologischen Geschlecht identifizieren und sich dem Gegengeschlecht zugehörig fühlen,
- **I** wie Intersexuelle/Intergeschlechtliche, also Personen, die klinisch nicht eindeutig einem biologischen Geschlecht zugeordnet werden können,
- **Q** wie Queer/Quer, also Personen, die sich der Heteronormativität entziehen,
- ***** steht für Diverse, also Personen, die sich nicht der biologischen Binarität männlich – weiblich zugehörig fühlen.

Welche Personenkreise umfassen die Kürzel?

Niemand weiß, wie groß der Personenkreis ist, der für das jeweilige Kürzel steht. Sogenannte repräsentative Untersuchungen müssen nicht unbedingt auch für diesen Personenkreis repräsentativ sein. Sie könnten es im Grunde nur dann sein, wenn man die Verhältnisse in der Grundgesamtheit kennt. Man weiß zum Beispiel, wie viele Frauen und Männer es in Deutschland gibt. Entspricht das Geschlechterverhältnis in einer Stichprobe diesen bevölkerungstatistischen Daten, dann

wird – mit einer gewissen Genauigkeit und Sicherheit – gesagt, die Stichprobe sei repräsentativ.

Gibt es dazu Statistiken?

Beispiel „S“ wie Schwule. In vielen Veranstaltungen, darunter mit Experten (z. B. Sexualberatern) und auch in Untersuchungen, habe ich gefragt, wie hoch der Anteil von homosexuellen Männern in der erwachsenen Bevölkerung in Deutschland ist.

Die Schätzungen lagen nie unter 5 Prozent und manchmal über 20 Prozent, im Durchschnitt bei 10 bis 15 Prozent. Nach meinen eigenen Schätzungen sind es höchstens 2 bis 4 Prozent. In den meisten Untersuchungen, auch den meinen (Starke 2015), liegt der Wert unter 2 Prozent. Um diesen Wert zu bestätigen, bedürfte es allerdings einer Volkszählung, die nach der sexuellen Orientierung fragt.



Die cineastische Konfliktanalyse

Rashōmon – die Menschen lügen, alle

Einen Meilenstein der Filmgeschichte schuf im Jahr 1950 der japanische Regisseur Akira Kurosawa mit dem Film *Rashōmon*. In den Sozialwissenschaften, Rechtswissenschaften und der Philosophie wird das im Film dargestellte Phänomen unterschiedlicher Wahrnehmung eines Geschehens durch verschiedene Menschen als „Rashōmon-Effekt“ bezeichnet. Diese Technik, eine Geschichte in einem Film aus verschiedenen Perspektiven zu erzählen, ist häufig kopiert worden, zuletzt 2021 im Film *The Last Duel*.

Thomas Lapp

Gedächtnis und Wahrheit

Anders als eine Filmrolle oder ein elektronischer Datenträger ist das menschliche Gedächtnis nicht dazu geschaffen, Erlebtes lückenlos aufzuzeichnen und später unverändert wiederzugeben. Bereits die Wahrnehmung ist eine durch verschiedene Faktoren geprägte Interpretation des Geschehens. Je nach Stimmung und Situation sind wir unterschiedlich aufmerksam; in Gefahr oder unter Anspannung verengt sich die Wahrnehmung zum Tunnelblick. Persönliche Interessen lenken unsere Aufmerksamkeit auf Dinge, die andere vielleicht übersehen. Im Gedächtnis bleibt auch nicht das gesamte wahrgenommene Geschehen, sondern nur die (subjektiv) wichtigsten Elemente. Dabei spielt auch eine Rolle, dass Menschen ihr eigenes Verhalten mit ihren Wertvorstellungen in Einklang bringen wollen und bereits beim „Abspeichern“ Modifikationen vornehmen. Jeder möchte bei der Erzählung des Erlebten in möglichst gutem Licht erscheinen. Dazu werden gern nachteilige Details weggelassen, andere Details modifiziert oder gar erfunden. Ergebnis kann sein, dass mehrere Augenzeugen desselben Geschehens ganz unterschiedliche Wahrnehmungen wiedergeben.

Das Verbrechen aus vier Perspektiven

Der Beginn des Films *Rashōmon* zeigt einen Mönch und einen Holzfäller, die gerade als Zeugen einer Gerichtsverhandlung beigewohnt haben, bei der die Tötung eines hochrangigen Samurai verhandelt wurde. Beide sind verzweifelt, weil sie nach den unterschiedlichen Darstellungen der Beteiligten nicht in der Lage sind, die Wahrheit herauszufinden. Insbesondere der Mönch beklagt, dass es keine Wahrheit zu geben scheint, dass alle Menschen lügen und er das Vertrauen in die Menschen verliert. Die dritte Person der Rahmenhandlung, ein Bürger, fordert die beiden nun auf, ihrerseits die Geschichte zu berichten.

Der Holzfäller und der Mönch

Zunächst wird die Geschichte aus der Perspektive des Holzfällers dargestellt. Die Szenerie wechselt und das zurückliegende Geschehen wird filmisch nachgestellt: Der Holzfäller ist mit seiner Axt über der Schulter auf dem Weg in den Wald. Untermalt von immer dramatischerer Musik findet er zunächst Kleidungsstücke einer Frau, dann ihren Dolch und schließlich die Leiche des Samurai. In diesem Moment flieht der Holzfäller in Panik ins nächste Dorf und meldet das Verbrechen. Die Szene wechselt zum Gericht, wo der Holzfäller seine Aussage bekräftigt.

Der Mönch setzt die Aussage vor Gericht fort. Er hat den Toten noch lebend gesehen. Auch seine Aussage wird nach einer kurzen Szene vor Gericht nicht erzählt, sondern gespielt.

Beide Aussagen wirken glaubwürdig, weil die Zeugen am Verbrechen unbeteteiligt sind, es noch nicht einmal gesehen haben.



In fremden Kulturen unterwegs

Schottland

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. Auch wenn die Entwicklung derzeit noch von der Pandemie gebremst wird, eröffnet dies 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: Schottland.

Michael Gorges



Schottland – Basisdaten

- Schottland (engl.: *Scotland*, gälisch: *Alba*) ist Teil des Vereinigten Königreichs und ein weitgehend autonomer Landesteil im Norden Großbritanniens.
- Schottland umfasst eine Fläche von 77.910 km², hat 5,4 Mio. Einwohner und ist eine parlamentarische Demokratie.
- Hauptstadt ist Edinburgh (seit 1437); größte Stadt ist Glasgow (590.507 Ew.).
- Staatsoberhaupt ist Queen Elizabeth II., Regierungschefin (First Minister) seit 2014 Nicola Sturgeon.
- Schottland umfasst 800 Inseln, darunter die Inselgruppen der Shetlands und Orkney (N) sowie die der Hebriden, Isle of Aran und Skye (W).
- Gemäßigtes Klima mit tendenziell unbeständigem Wetter. Die Temperaturen sind oft niedriger als im Rest von Großbritannien.

Gesellschaft

Schotten sind die Nachkommen eines alten keltischen Volkes. Ihr Name geht auf die Kolonie der *Scots* im nordirischen Ulster zurück, aus der sie im sechsten Jahrhundert einwanderten und sich mit den in Schottland ansässigen *Picts* (Pikten) vermischten. Jahrhunderte der kriegerischen Auseinandersetzungen mit Wikingern und Engländern formten den schottischen Nationalcharakter.

Die überwiegende Mehrheit der schottischen Gesellschaft (65 %) lebt in urbanen Räumen, etwa 350.000 Menschen in den rauen Highlands und auf den Schottland vorgelagerten Inseln. Neben ethnischen Schotten (*Scots*) gibt es weitere aus England, Irland, Pakistan, Indien, der britischen Ex-Kronkolonie Hong Kong und aus Osteuropa (Polen, Ukraine) eingewanderte Minderheitengruppen. In einigen ländlichen Gegenden bilden englischsprachige Siedler die größte Bevölkerungsgruppe. Um 1900 wanderten zahlreiche Schotten nach Übersee, meist in die USA, Kanada, Australien oder nach Südamerika, aus. Schotten stellen heute etwa zehn Prozent der britischen Gesellschaft, verstreute gälischsprachige Gruppen leben in Wales und Nordirland.

Staatssprache in Schottland ist das Standardenglisch. Schottisch (*Lowland Scots*) ist als englischer Dialekt die zweite offizielle Amtssprache. Etwa 70.000 Menschen sprechen das *Schottische Gälisch*, eine keltische Sprache, die mit dem Irischen verwandt ist. In der Alltagssprache finden sich zahlreiche Wörter aus dem Gälischen und dem Scots, allerdings haben Wörter aus dem Amerikanischen Englisch in Schottland oft eine ganz andere Bedeutung!

Die schottische Gesellschaft ist seit Einführung der Reformation 1560 vorwiegend protestantisch. Zur schottischen Nationalkirche (Church of Scotland) mit ihrer streng presbyterianischen Ausrichtung bekennen sich 42 Prozent aller

Verschiedene Kulturen, gemeinsame Interessen

Kommunikation mit Geschäftspartnern aus den USA



Deutschland und die USA verbinden vielfältige wirtschaftliche, kulturelle und politische Interessen. Die transatlantische Partnerschaft ist nicht zuletzt für den deutschen Außenhandel von hoher strategischer Bedeutung. Diese historisch gewachsene Beziehung ist allerdings keine Selbstverständlichkeit. Sie ist geprägt durch Phasen der Annäherung und der Distanz. Im folgenden Artikel wird ein Modell vorgestellt, das hilfreich ist, um mit den Menschen im „Land der unbegrenzten Möglichkeiten“ reflektiert, wertschätzend und effizient zusammenzuarbeiten.

Marco Vollmer

Deutschland ist auf dem Weltmarkt zu Hause

Die wirtschaftliche Stärke Deutschlands basiert in hohem Maße auf einem florierenden Außenhandel. Beim Blick auf die Rangfolge der Handelspartner zeigt sich, dass neben den nahe gelegenen europäischen Staaten Frankreich, Niederlande, Polen und Italien für deutsche Geschäftsleute vor allem die USA sowie China die wichtigsten Partner sind (vgl. Abb. 1 und 2). Besonders die Beziehung zu den USA ist durch vielfältige gemeinsame Interessen historisch gewachsen und daher für die Exportnation Deutschland essenziell. Aufgrund der engen Wirtschaftsbeziehungen sind die USA unser wichtigster Exportabnehmer und dritt wichtigster Handelspartner im Import.

Kultur als Erfolgsfaktor internationaler Unternehmenstätigkeit

Die Globalisierung und die zunehmende Verflechtung des internationalen Handels stellen die deutsche Wirtschaft vor die Herausforderung, den Umgang auch mit weit entfernten Kulturen kompetent zu meistern. Für den interkulturell erfolgreichen Austausch genügt es nicht, in einer gemeinsamen Fremdsprache zu kommunizieren, vielmehr gilt es, ein Verständnis

sowohl für die eigene Kultur als auch für die des Geschäftspartners zu entwickeln.

Um als Unternehmen erfolgreich auf ausländischen Märkten zu agieren und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherzustellen, ist es zielführend, kulturspezifische Aspekte in die international orientierte Handlungsstrategie einzubeziehen. Dabei bilden in der Kultur begründete Werthaltungen und Einstellungen die Basis des unternehmerischen Handelns. Diese wirken sich auf vielfältige Weise sowohl innerhalb der Wertschöpfungskette als auch auf die Kommunikations-, Führungs- und Entscheidungsprozesse aus (vgl. Bergemann/Bergemann 2005: 34–36). Ein Schlüsselfaktor für die erfolgreiche länderübergreifende Zusammenarbeit ist folglich die interkulturelle Kompetenz, mit der nachhaltig eine gelungene Kommunikation mit den Mitarbeitern und Partnern im Ausland sichergestellt wird.

Kulturelle Unterschiede greifbar machen

Kulturelle Unterschiede und daraus resultierende Kommunikationsschwierigkeiten sind im Umgang mit Menschen aus anderen Ländern oftmals spürbar. In logischer Konsequenz haben



Abb. 1: Die fünf wichtigsten Handelspartner Deutschlands im Jahr 2021 bezogen auf Exporte (Quelle: Statistisches Bundesamt 2022: 2).



Abb. 2: Die fünf wichtigsten Handelspartner Deutschlands im Jahr 2021 bezogen auf Importe (Quelle: Statistisches Bundesamt 2022: 2).