

Ausgabe Quartal III / 2023 | ISSN 2629-0162 | www.die-mediation.de  
Deutschland 9,90 € | Luxemburg 9,90 € | Österreich 9,90 € | Schweiz 10,80 CHF

# Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

## Vertrauen

Vertrauen braucht  
eine Basis, auf der  
es wachsen kann

Infrastrukturprojekte  
im Energiesektor –  
ein vermintes Feld

Keine Klagen –  
ist der Zivilprozess  
ein Auslaufmodell?



Steinbeis  
Mediation

Ausbildung  
**MEDIATION**  
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

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

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

Ausbildungsleitung:  
Prof. Dr. Gernot Barth

München

Wien

Stuttgart

Leipzig

Essen

Berlin

# Man muss dem anderen aktiv vertrauen!

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

mit dem Schwerpunkt dieser Ausgabe widmen wir uns zum einen dem ständig wiederkehrenden Thema in Transformationsprozessen des Systems Gesellschaft: der „Vertrauenskrise“. Zum anderen geht es in Prozessen der Konfliktklärung, in der Mediation – sofern es sich nicht um einen reinen Verteilungskonflikt handelt – um die Wiederherstellung bzw. den Aufbau von Vertrauen. Insofern gründet die erfolgreiche Gestaltung der Zukunft im großen wie im kleinen System (Gesellschaft wie Mediation) auf der Gestaltung von Beziehungen. Zugespitzt gesagt, kann man ohne Vertrauen kaum zusammenarbeiten, sonst werden Systeme dysfunktional.

Vertrauen basiert im unmittelbaren menschlichen Zusammenleben und -arbeiten auf Erfahrung. Es ist also schwer per Vereinbarung herzustellen – stattdessen muss es, sofern es in die Krise geraten ist, über neue soziale Erfahrungen, respektvolles Verhalten und Einhaltung von Absprachen wieder aufgebaut werden. Höhere Eskalationsstufen eines Konflikts gehen immer mit starken Vertrauens- und Respektverlusten einher. Das bedeutet für die Eskalationsdynamik auch, dass schon vergleichsweise kleine Verletzungen von Vereinbartem den erarbeiteten Grundkonsens infrage stellen können.

Ein Aufbau von Vertrauen ist in diesem Sinne in einen Interaktionsprozess eingebunden, in dem Personen versuchen, einen gemeinsamen sozialen Raum mit Regeln und Normen zu entwickeln. Dies verlangt eine längere Zeit der Interaktion und findet sich als stabiler Zustand erst in späteren Stadien der Beziehung. Ein Weg, um aus Situationen des Vertrauensverlustes herauszukommen, ist der Vertrauensvorschuss – also ein reziproker Interaktionsprozess, der darauf baut, dass er erwidert wird. Man muss dem Gegenüber aktiv vertrauen!

Dies kann man als Investitionsprozess im Sinne einer emotionalen Öffnung betrachten. Vertrautheit ist die Grundlage von Vertrauen, um mit Luhmann zu sprechen. Damit Vertrauensaufbau möglich ist, gilt es, sich etwas bzw. jemandem vertraut zu machen.

Wenn ich in diesem Editorial in Vorwegnahme der Artikel im Schwerpunkt etwas tiefer in die Thematik eingestiegen bin, so hat das den Hintergrund, dass in meiner Wahrnehmung Vertrauensverluste in den großen wie in den kleinen sozialen Systemen zuzunehmen scheinen. Soziale und gesellschaftliche Transformation erzeugt auch einen Verlust an Vertrautheit mit den jeweiligen Makro- und Mikrosystemen. Vertrauensverlust ist damit eine begleitende Metapher. Dies enthebt die Akteure dieses Prozesses jedoch nicht von ihrer Eigenverantwortung, transparent und respektvoll zu agieren und miteinander umzugehen.

Im Vertrauen drückt sich die Reduktion von Komplexität von unüberschaubarer werdenden sozialen Systemen aus. Transparenz, Respekt, Verständnis sind damit unhintergehbare Variablen eines Interaktionsprozesses in der Transformation.

Ich hoffe, ich kann auch Sie dafür gewinnen.

Mit mediativen Grüßen

Ihr



„Vertrauen muss, sofern es in die Krise geraten ist, über neue soziale Erfahrungen [...] wieder aufgebaut werden.“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth



**24** | **NACHHALTIGE FRIEDENS MEDIATION – MIT DISRUPTIVEM VERTRAUEN**



**56** | **VERTRAUEN IST DIE GRUNDLAGE, BONDING DAS WERKZEUG DAZU**

# INHALT

## IMPULSE

- 6 | **Leipziger Impulsgespräch**  
„Der beste Konflikt ist der, der gar nicht erst entsteht“  
Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit  
Dr. jur. Martin Winkler und Dipl.-Ing. Sönke Dibbern
- 10 | **Das Forschungsstelegramm**
- 14 | **Die Kolumne: Recruiting – eine Frage der Bindung**  
Jochen Waibel
- 15 | **Wissenschaftliche Studie: Infrastrukturprojekte  
im Energiesektor – ein vermintes Feld**  
Stefan Buscher

## SCHWERPUNKT

- 20 | **Schwerpunkt: Vertrauen**
- 21 | **Die wissenschaftliche Kolumne**  
**Antinomie des Vertrauens**  
Klaus Harnack
- 24 | **Nachhaltige Friedensmediation – mit disruptivem Vertrauen**  
Raimund Schwendner
- 28 | **Vertrauen aufbauen – mit 13 Verhaltensweisen**  
Stephen M. R. Covey
- 32 | **Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“**  
Sabine Prohaska
- 35 | **Vertrauen braucht eine Basis, auf der es wachsen kann**  
Matthias Kolbusa
- 38 | **Sexuelle Gewalt – wie die Partizipation Betroffener in der  
Aufarbeitung gelingt**  
Bettina Janssen, Ilka Katrin Kraugmann, Karl Haucke und  
Helmut Keymer
- 43 | **Geistesgegenwärtig führen – mit Vertrauen**  
Jochen Waibel
- 46 | **Wie man Vertrauen aufbaut**  
**Eine Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven**  
Adrian Schweizer

## METHODIK

- 52 | **Hochsensibilität – Chancen und Herausforderungen  
in der Mediation**  
Katrin Trimmel

56 | **Verhandeln als professionelles Handwerk**  
**Vertrauen ist die Grundlage, Bonding das Werkzeug dazu**  
Denis Kittl und Andreas Winheller

60 | **Für Gesprächspartner die richtigen Worte finden**  
Joachim Simon

63 | **Die Videoberatung von Arbeitsuchenden – ein Bereich mit großem Potenzial**  
Lukas Leist

## WIRTSCHAFT

66 | **Erfolgsfaktor Emotionen: Wer gut drauf ist, kommt gut an**  
Barbara Liebermeister im Interview für *Die Mediation*

## RECHT

68 | **Wissenschaftliche Studie: Keine Klagen – ist der Zivilprozess ein Auslaufmodell?**  
Reiner Ponschab

71 | **Cooperative Praxis**  
**Rechtliche Aspekte im Zusammenhang mit dem Konsensverfahren**  
Melanie Daube

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

74 | **Marketing für Berater**  
**Maulwurf oder Habicht, Löwe oder Fuchs?**  
Bernhard Kuntz

## FAMILIE

78 | **Wie viel Nacktheit ist erlaubt?**  
Kurt Starke

## KULTUR

81 | **Die literarische Konfliktanalyse**  
**Von der Macht des Vertrauens – Schillers *Bürgschaft***  
Thomas Lapp

## MEDIATION INTERKULTURELL

84 | **In fremden Kulturen unterwegs: Dänemark**  
Michael Gorges

## GUT INFORMIERT

88 | **Querbeet**  
**Was gibt es Neues?**

89 | **Veranstaltungskalender**

90 | **Rezension: Hypnosystemische Therapie in der Praxis**  
Peter Stimpfle

92 | **Rezension: Wirtschaftsmediation – alles, was man wissen muss**  
Gernot Barth

94 | **Rezension: Vertrauen in postfaktischen Zeiten – Gedanken zum Grundgesetz**  
Stephan Buchhester

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**  
Petra Scholz

97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**  
Stephan Schmidt-Jochum

## SERVICE

98 | **Impressum | Ausblick**



68

KEINE KLAGEN – IST DER ZIVIL-  
PROZESS EIN AUSLAUFMODELL?

## Leipziger Impulsgespräch

# Der beste Konflikt ist der, der gar nicht erst entsteht

Mit der Clearingstelle EEG | KWKG tragen der Wissenschaftliche Leiter Dr. Martin Winkler und der Kaufmännische Leiter Sönke Dibbern aktiv zur Beilegung von Streitigkeiten im Bereich der erneuerbaren Energien bei. Im Rahmen seiner Tätigkeit greift das Team auch auf Methoden der Konfliktlösung und der Mediation zurück. Welche Parteien häufig an die Organisation herantreten, warum Informationsvermittlung einen wichtigen Stellenwert bei der Arbeit der Clearingstelle EEG | KWKG einnimmt und weshalb sich ein Großteil der Konflikte um Photovoltaikanlagen dreht, erklären Winkler und Dibbern im Interview.

Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Dr. iur. Martin Winkler und Dipl.-Wi.-Ing. Sönke Dibbern

*Gernot Barth: Guten Tag, Herr Dr. Winkler, guten Tag, Herr Dibbern. Sie sind beide bereits seit mehr als 15 Jahren bei der Clearingstelle EEG|KWKG tätig. Dabei handelt es sich um eine neutrale Einrichtung, die sich mit der Klärung von Streitigkeiten und Anwendungsfragen des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) und des Kraft-Wärme-Kopplungsgesetzes (KWKG) beschäftigt. Was macht ihre Arbeit dort aus?*

Mehr als 15.000 Anfragen, 600 förmliche Klärungen, über 100 Mediationen – das ist die bisherige Bilanz der Clearingstelle EEG | KWKG.

Martin Winkler: Die Clearingstelle EEG|KWKG wurde im Jahr 2007 vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) ins Leben gerufen. Ziel war es, insbesondere für Anlagen- und Netzbetreiber außergerichtliche Streitvermeidungs- und -beilegungsangebote zu schaffen.

Wir beide haben die Stelle mit aufgebaut und vor drei Jahren die Leitung übernommen. Zu den Leistungen der Clearingstelle zählt die gesamte Bandbreite der außergerichtlichen Streitvermeidung und Streitbeilegung: von der Informationsvermittlung über klassische schiedsrichterliche Verfahren nach der Zivilprozessordnung und gerichtsähnliche Verfahren – bei uns intern als Votumsverfahren bezeichnet – bis hin zu Einigungsverfahren in Form von Mediation.

Diese Angebote werden sehr gut angenommen. In den über 15 Jahren seit Bestehen der Clearingstelle sind mehr als 15.000 Anfragen bei uns eingegangen. Über 600 förmliche Klärungen haben bisher stattgefunden – dazu zählen auch rund 100 Einigungsverfahren, sprich Mediationen.

*Gernot Barth: Das heißt, alle anderen Verfahren betrafen vorrangig die Vermittlung von Information rund um EEG und KWKG – setzten also bereits vor dem eigentlichen Konflikt an?*

Durch reine Informationsvermittlung gelingt es uns, 90 Prozent der Anfragen zu klären.

Martin Winkler: Richtig. Wir sind der Meinung, der beste Konflikt ist der, der gar nicht erst entsteht. Wir sehen unsere Aufgabe zentral darin, Konflikte zu vermeiden. Ein wichtiges Instrument – wenn nicht sogar das Wichtigste – ist die Informationsvermittlung. Wir haben innerhalb der Clearingstelle die Erfahrung gemacht, dass Konflikte häufig dann auftreten, wenn Informationen gar nicht vorhanden beziehungsweise unvollständig sind oder zwischen den Konfliktparteien ein asymmetrischer Informationsstand besteht. Diese Lücken schließen wir, indem wir Anfragen zunächst niederschwellig beantworten und passgenaue Informationen vermitteln. Wir haben eine online einsehbare Datenbank, in der inzwischen rund 6.000 Beiträge,



# Das Forschungstelegramm



Wirkte sich das Tragen von Masken während der Corona-Pandemie nachteilig auf das Vertrauen aus, das einander unbekannte Personen bei einer Begegnung empfanden? Woran liegt es, dass Verschwörungstheorien nicht bei allen gleichermaßen auf fruchtbaren Boden fallen? Worauf gründet sich unsere Entscheidung, jemandem zu vertrauen, wenn wir ihm zum ersten Mal begegnen? Und stimmt es, dass ein attraktives Äußeres generell mit guten Eigenschaften assoziiert wird? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

## Vertrauen hinter der Maske

Während der Coronapandemie wurden intensive öffentliche Diskussionen geführt, die sich vorher nur in gesellschaftlichen Nischen ereignen hätten. Eine dieser Debatten begann, als es verpflichtend wurde, zum Schutz vor Ansteckung Gesichtsmasken zu tragen. Es kam die Frage auf, wie sich FFP-2- bzw. chirurgische Gesichtsmasken auf die sozialen Interaktionen auswirken, da mit dem Tragen eine klare Beeinträchtigung der Emotionserkennung einhergeht. Der italienische Psychologe Adolfo Di Crosta von der Universität Chieti-Pescara hat sich in zwei Studien dieser Debatte gewidmet und untersucht, wie die generelle Vertrauenswahrnehmung vor und nach der Pandemie war und wie sich das Tragen von Gesichtsmasken auf die Wahrnehmung von Vertrauen ausgewirkt hat (Di Crosta et al. 2023). Seine Studie ist kürzlich im *Journal Behavioral Sciences* erschienen.

Bei einem Online-Experiment wurde Versuchsteilnehmern eine Reihe von neutralen Gesichtern auf einem Computerbildschirm entweder mit oder ohne Maske präsentiert. Die Gesichter sollten sie auf einer Sieben-Punkte-Skala bezüglich des wahrgenommenen Vertrauens bewerten. Anschließend wurden die Ergebnisse mit Daten verglichen, die bereits vor der Pandemie erhoben worden waren. Zwei deutliche Effekte zeichneten sich ab: 1. Die generell wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit war während der Pandemie geringer ausgeprägt als zuvor. 2. Trug das Gegenüber jedoch eine Gesichtsmaske, wurde die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit höher bewertet als bei Personen ohne Maske.

Der Autor schlussfolgert, dass der erste Effekt auf der allgemeinen Angst vor einer Ansteckung gründete, während das Tragen von Gesichtsmasken während der Pandemie mit der Wahrnehmung von sozialer Verantwortung einherging und somit die Vertrauenswahrnehmung positiv beeinflusste.

Es kam folglich nicht zu der viel gemutmaßten Reduktion von Vertrauen durch das Tragen einer Maske, sondern im Gegenteil zu einer Erhöhung der Vertrauenswahrnehmung durch die angenommene Übernahme von sozialer Verantwortung.

## Vertraue niemandem

Das Wesensmerkmal einer Verschwörungstheorie sind die Überlegung, Vermutung und Konstruktion bezüglich eines Sachverhalts, wonach Einzelpersonen oder Gruppen eine Verschwörung im Geheimen planen oder bereits ausführen könnten. Gängige, einfache und allgemeine Erklärungen für den Sachverhalt werden dagegen abgelehnt. Ein guter Verschwörungstheoretiker hat folglich eine grundsätzlich andere Vertrauenswahrnehmung als Menschen, die keinen Verschwörungstheorien anhängen.

Die Mainzer Sozial- und Rechtspsychologen Marius Frenken und Roland Imhoff haben im Fachblatt *Applied Cognitive Psy-*



## Wissenschaftliche Studie

# Infrastrukturprojekte im Energiesektor – ein vermintes Feld

Der Erfolg von Infrastrukturprojekten hängt maßgeblich von der Zustimmung der Bevölkerung vor Ort ab. Daher gilt es, die Interessen von Bürgern und Vorhabenträgern miteinander in Einklang zu bringen. Verfahren der Bürgerbeteiligung haben sich hierbei bewährt. Wie beurteilen die Bürger ihre Möglichkeiten, sich bei Planung und Umsetzung von technischen Infrastrukturprojekten einzubringen? Um dies in Erfahrung zu bringen, hat IKOME | Steinbeis Mediation die erste Langzeitstudie in Deutschland aufgelegt, die sich mit dieser Frage befasst. Die Ergebnisse sind aufschlussreich und zeigen bisherige Defizite bei der Einbindung der Bevölkerung auf.

## Stefan Buscher

Investitionen in technische Infrastrukturprojekte sind für den Erhalt und die Entwicklung unseres Gemeinwesens elementar. Ohne Aufwendungen in den Sektoren Energie, Verkehr und Telekommunikation sowie in anderen Bereichen der öffentlichen Daseinsvorsorge kann unsere Gesellschaft nicht funktionieren.

Derartige Großprojekte bergen häufig ein hohes Konfliktpotenzial. Dies insbesondere dann, wenn sie im direkten Wohnumfeld der Bürger stattfinden. Proteste der Bevölkerung gegen entsprechende Vorhaben sind an der Tagesordnung. Sie können die Durchführung verzögern, verteuern und verhindern. Ein wesentlicher Auslöser für den Widerstand der Bürger ist, dass sie sich nicht frühzeitig und umfassend in Infrastrukturprojekte einbezogen fühlen.

## Akzeptanz wird zur Schlüsselfrage

Die Akzeptanz der Bürger ist damit kein Aspekt unter ferner liefen, sondern zur Schlüsselfrage für den Erfolg von Infrastrukturprojekten geworden. Ohne die Zustimmung der Bevölkerung lässt sich heute kein Großprojekt mehr umsetzen. Vor diesem Hintergrund kommt der Bürgerbeteiligung eine enorm wichtige Rolle zu.

### Steinbeis BürgerbeteiligungsReport

„Der Steinbeis *BürgerbeteiligungsReport* versteht sich als Impulsgeber für eine bürgernahe Planung, Genehmigung und Fertigstellung von technischen Infrastrukturprojekten in Deutschland. Er will die Bedürfnisse der Bevölkerung sichtbar machen. Adressaten sind Gesetzgeber, Genehmigungsbehörden und Vorhabenträger.“

(Prof. Dr. Gernot Barth, Leiter IKOME | Steinbeis Mediation)



IKOME | Steinbeis Mediation hat deshalb beschlossen, die erste langfristig angelegte Studienreihe in Deutschland aufzulegen, die sich mit den Einstellungen der Bevölkerung zur Bürgerbeteiligung bei technischen Infrastrukturprojekten befasst. Für den *Steinbeis BürgerbeteiligungsReport 2023* wurden in einer vom Institut für angewandte Marketing- und Kommunikationsforschung (IMK), Erfurt, durchgeführten repräsentativen Online-Befragung bundesweit 2.000 Haushalte um ihre Meinung gebeten.

Im Mittelpunkt stehen dabei

- die Wahrnehmung von Infrastrukturprojekten durch die Bürger,
- die aus ihrer Sicht bestehenden Konfliktpotenziale,
- ihre Erwartungen an eine zeitgemäße Bürgerbeteiligung und
- ihre Erfahrungen in der Praxis.



## – Schwerpunkt – Vertrauen

Ohne gegenseitiges Vertrauen würde unsere Gesellschaft auseinanderbrechen. Im Privatleben und im Job – überall verlassen wir uns darauf, dass andere Menschen die Wahrheit sagen und uns nicht willentlich in Gefahr bringen. Doch gerade Konfliktsituationen können dazu führen, dass dieses Vertrauen sinkt oder sogar vollkommen erlischt. Für Mediatoren, Coaches und Berater eine schwierige Situation. Denn für echte Problemlösungen braucht es vor allem eines: eine vertrauensvolle Beziehung – zu anderen, aber auch zu sich selbst.

Auf den nächsten Seiten widmen wir uns ausführlich der Frage, wie es gelingt, Vertrauen aufzubauen. Freuen Sie sich auf eine facettenreiche Herangehensweise an die Thematik und erfahren Sie, mit welchen Verhaltensweisen Sie Ihrem Gegenüber Optimismus, Zuversicht und Authentizität signalisieren. So finden Sie den Weg für ein positives Miteinander und sorgen dafür, dass Misstrauen wieder in Urvertrauen übergeht.

## Die wissenschaftliche Kolumne

# Antinomie des Vertrauens

Vertrauen ist der Kitt, der unsere Gesellschaft zusammenhält. Es ist die Basis unseres Miteinanders – bei unseren privaten Beziehungen, aber auch im Berufs- und Geschäftsalltag. Doch wie entsteht Vertrauen? Worauf gründet es sich? Und können wir selbst etwas dafür tun, um zu einem konstruktiven, vertrauensvollen Miteinander zu finden?

Klaus Harnack

*Nobody cares how much you know,  
until they know how much you care.*  
(James Joyes)

Die Antinomie des Vertrauens ist ein Konzept, das sich mit der paradoxen Genese dieses Gefühls befasst. Der Beitrag wird dementsprechend Faktoren, Mechanismen und Voraussetzungen darstellen, die für die Entstehung von Vertrauen notwendig sind; doch zuvor eine kurze Begriffsklärung: Eine Antinomie ist ein Widerspruch zweier Aussagen, die beide gleichermaßen begründet sind, sich gegenseitig aber ausschließen. Zur Illustration eine kleine Logelei zum Mitmachen:



In einem kleinen Dorf lebt Peter und wir fragen uns, ob Peter sich selbst vertraut. Es gilt die Aussage: Peter vertraut nur denjenigen im Dorf nicht, die sich selbst vertrauen. Lässt sich nun mit dieser Auskunft klären, ob Peter sich selbst vertraut? Spielen wir die Sache mal durch: 1. Peter vertraut sich selbst. Geht nicht, weil Peter nur Menschen im Dorf vertraut, die sich selbst nicht vertrauen. 2. Peter vertraut nicht auf sich selbst. Geht auch nicht, denn er müsste sich vertrauen, da Peter ja allen vertraut, die sich selbst nicht vertrauen. Aus beiden Möglichkeiten ergeben sich Widersprüche (Dupré 2010). Die Aussage ist daher eine Antinomie und so muss Peter wohl das Dorf verlassen, um erstens zu existieren und sich zweitens anschließend der Frage widmen zu können, ob er sich nun selbst vertraut oder nicht – aber das muss Peter selbst wissen. Falls Ihnen das nun spanisch vorkommt, schauen Sie doch mal unter dem Stichwort „Barbier-Paradoxon“ nach, das sich auf die Russell'sche Antinomie stützt. Verwirrt oder nicht, halten wir fest, dass eine Antinomie eine Aussage ist, die sich selbst widerspricht. Folglich ist eine Aussage wie „Peter vertraut nur denjenigen nicht, die sich selbst vertrauen“ nicht plausibel.

### Vertrauenswürdige Berufe

Um die Grundzutaten für Vertrauen zu identifizieren, schauen wir uns im ersten Schritt die weltweite Rangliste von Berufen

an, denen großes Vertrauen entgegengebracht wird. Angeführt wird diese Liste seit vielen Jahren und über Ländergrenzen hinweg von Feuerwehrleuten (NIM 2016). Sie sind die Nummer eins unter den Berufsständen, wenn es um Vertrauen geht. Über 80 Prozent aller Menschen weltweit haben ein hohes bis sehr hohes Vertrauen in diese Helfer in der Not. Weitere Berufe, die ebenfalls hohes Vertrauen genießen, teilen ein wesentliches Merkmal mit Feuerwehrleuten, nämlich die Präsenz der eigenen Verletzlichkeit und eine situative Not.

So wird beispielsweise Sanitätern in Großbritannien, Japan und der Schweiz das höchste Level an Vertrauen entgegengebracht. In anderen Ländern sind es Ärzte oder Krankenschwestern (ebd.). Allen diesen Berufsgruppen ist gemein, dass die Menschen, die den jeweiligen Beruf ausüben, unmittelbar und allgegenwärtig gewillt sind zu helfen und dies mit Sachverstand, Fachwissen und der richtigen Ausstattung auch unmittelbar können. Die Basis des entgegengebrachten Vertrauens liegt bei diesen Personen folglich in der Annahme einer Art „professioneller“ menschlicher Wärme, kombiniert mit der nötigen Kompetenz in der Handlungsausführung. Vertrauen kann somit als psychologischer Zustand verstanden werden, der die eigene Verwundbarkeit in Kauf nimmt, um von der wohlwollenden Absicht und Handlung anderer zu profitieren (Brodie/Harnack 2018).

# Nachhaltige Friedensmediation erfordert disruptives Vertrauen

Mit Waffengewalt ausgetragene Konflikte nehmen weltweit zu. Ihre Neben- und Langzeitwirkungen sind gravierend – in ökologischer, ökonomischer wie auch in sozialer Hinsicht. Um nachhaltige Lösungen zu finden, bedarf es neuer Ansätze. An diesem Punkt setzt disruptives Vertrauen an, das von der Zukunft her gedacht wird. Es schafft Gewissheiten für die Sinnhaftigkeit von gemeinsam erarbeiteten Lösungen, die gleichermaßen tragfähig und nachhaltig sind. Disruptives Vertrauen zerreißt und unterbricht die maligne Konflikteskalation sowie deren konfliktfokussierte und kriegsaffine Kommunikation.

## Raimund Schwendner

Globale Konflikte erfordern ein hohes Niveau von Lösungsstrategien. Das berührt konzeptionelle wie methodische Ansätze. Manche von ihnen, wie die Doppelstrategie, sind bereits erprobt. Andere hingegen, wie einige bislang übliche vertrauensbildende Maßnahmen, erweisen sich als überholt und sind neu zu denken. Dem Konstrukt des Vertrauens kommt dabei ein besonderes Momentum zu. Kommunikationspsychologisch betrachtet ist der Blick hierbei stärker nach innen denn nach außen zu richten. Denn eine kriegs- und konfliktzentrierte Kommunikation schwächt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, zu tragfähigen Lösungen zu kommen. Ein disruptives, präventionsstarkes Vertrauen in eigene Lösungskompetenzen wirkt hingegen der Spirale der Konflikteskalation entgegen.



## Vertrauen im Futur II

Anders formuliert geht diese Form des Vertrauens vom Futur II aus. Dieses Vertrauen besteht in der Gewissheit, dass es gelingen wird, aus einer künftigen Sicht herausragend intelligente Lösungen auch für schwierigste Konflikte erreicht zu haben. Dies gelingt nicht auf der Basis bloßen Hoffens auf eine glückliche Fügung, vielmehr erfordert es die gezielte Investition in eine Architektur des Vertrauens und allem voran in den Aufbau der Vertrauenskompetenz (siehe Infobox). Die Zeitform Futur II geht, in Anlehnung an die Definition von Lingolia (2023), von der Annahme und Gewissheit aus, dass eine Handlung vollendet oder „abgeschlossen sein wird“.

Als Prozess lenkt das disruptive Vertrauen den Blick aus der Zukunft auf das „Jetzt“. Dies ist aus dieser Sicht die „gedachte Vergangenheit“. Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht das Verständnis von friedensstärkenden Ressourcen. Diese werden aus einer imaginativen Rückschau erkannt, obgleich sie in der Praxis erst noch zu entwickeln sind. Methodisch verweist diese Haltung auf ein Szenario-Management, das gleichsam einen übergeordneten Glauben in die Entfaltung, Kompetenz und Wirkung des Vertrauens widerspiegelt. Dessen Anliegen sowie die Gewissheit des Gelingens bestehen darin, die Überlebensfähigkeit und Lebenswürdigkeit von künftigen Generationen sicherzustellen und zu fördern. Dies zu erreichen ist das essenzielle Motiv einer nachhaltigen Friedensmediation (Schwendner 2023). Unter anderem wird es in den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (2023) sowie im United Nations Global Compact (2023) formuliert.

Diese Form der Vertrauensbildung orientiert sich an der Denkweise der disruptiven Innovation. Diese projiziert nicht die gegenwärtige Situation in die Zukunft und bezeichnet dies auch noch als „innovativ“, sondern geht von einer erstrebens-

# Vertrauen aufbauen – mit 13 Verhaltensweisen

Vertrauen ist der Klebstoff des Lebens. Es hält unsere Beziehungen zusammen. Doch wie können wir Vertrauen aufbauen, verstärken oder wiederherstellen? Der Schlüssel dazu ist unser Verhalten, denn es wirkt wesentlich stärker auf unser Gegenüber als Worte. Wir können behaupten, dass der Kunde für unser Unternehmen König ist oder dass die Familie für uns an erster Stelle steht. Doch wenn wir uns nicht entsprechend verhalten, werden wir kein Vertrauen aufbauen. Im Gegenteil: Lassen wir unseren Worten keine Taten folgen, werden wir Vertrauen zerstören. Aber Sie können etwas dagegen tun. Worauf es konkret zu achten gilt, zeigt der nachfolgende Beitrag.

**Stephen M. R. Covey**

Eine vertrauensvolle Beziehung ist ein hohes Gut und kann maßgeblich zu unserem Wohlbefinden beitragen. Doch werden wir nachlässig oder unachtsam, leidet das Vertrauen und die Beziehung gerät schnell in Gefahr. Die gute Nachricht: Es gibt konkrete Verhaltensweisen, mit denen Sie Vertrauen schaffen können. Höchstwahrscheinlich setzen Sie einige davon bereits im Alltag um. Sicher gibt es aber auch die eine oder andere Verhaltensweise, die Sie noch nicht verinnerlicht haben. Auf diese sollten Sie in Zukunft einen besonderen Schwerpunkt legen. Denn so generieren Sie zusätzlich *echte Vertrauensreserven!*

## 1. Ehrlich sein

Die meisten Menschen lügen nicht direkt. Stattdessen halten sie mitunter Informationen zurück, verzerren Fakten oder sprechen mit gespaltener Zunge. Zwangsläufig verringern sie damit das ihnen entgegengebrachte Vertrauen oder lassen es gar nicht erst entstehen. Denn wer Vertrauen aufbauen will, muss ehrlich sein:

- Machen Sie sich bewusst, wie Sie Gespräche führen: Halten Sie immer wieder kurz inne. Überlegen Sie: Bin ich gerade ehrlich oder taktiere ich? Fragen Sie sich: Was hält mich davon ab, offen meine Meinung zu sagen? Die Furcht vor den Konsequenzen? Die Angst, die Gefühle anderer zu verletzen? Oder der Wunsch, bei allen beliebt zu sein?
- Lernen Sie, in Gesprächen schnell zur Sache zu kommen. Drücken Sie sich klar aus. Vermeiden Sie Missverständnisse und lassen Sie den anderen wissen, wo Sie stehen.

## 2. Respekt zeigen

Hierbei geht es darum, anderen nicht nur Respekt, sondern auch Mitgefühl und Fürsorge entgegen-

zubringen. Dazu gehört auch, ihnen zu zeigen, wie wichtig sie uns sind und wie sehr wir sie schätzen:

- Bemühen Sie sich, jeden Tag ein Lächeln auf das Gesicht eines anderen Menschen zu zaubern. Schicken Sie eine nette E-Mail oder Textnachricht. Bedanken Sie sich schriftlich und sparen Sie nicht mit Lob und Anerkennung.
- Betrachten Sie Beziehungen nie als selbstverständlich. Das gilt besonders für die Beziehungen zu den Menschen, die Sie lieben. Machen Sie sich klar: In bereits bestehende Beziehungen zu investieren, ist mindestens genauso wichtig, wie neue aufzubauen!

## 3. Transparenz schaffen

Das *Gegenteil* von „Transparenz schaffen“ ist, etwas zu verbergen oder zu verschleiern. Dazu gehören das Vorenthalten von Informationen, aber auch Geheimniskrämerei oder versteckte Agenden und Ziele. Doch Sie können gegensteuern:



# Kraft- und Energiequelle „Positive Emotionen“

Positive Emotionen sind der Motor für unsere persönliche Entwicklung – beruflich und privat. Sie stärken Widerstandskraft und Selbstvertrauen und können dadurch weitere positive Empfindungen in uns erzeugen. Also sollten wir in unserem Alltag möglichst viele Momente schaffen, in denen wir uns über unser Leben und Tun freuen – und seien sie auch noch so unspektakulär. Schon kleine Erfahrungen von Selbstwirksamkeit können große Veränderungen bewirken.

## Sabine Prohaska

„Lachen ist gesund.“ „Lachen ist die beste Medizin.“ „Humor ist, wenn man trotzdem lacht.“ Solche Sinnsprüche kennt jeder. In ihnen spiegelt sich die Erfahrung wider, dass Menschen, die eine positive Einstellung zu sich und ihrem Leben haben, Herausforderungen leichter meistern – beruflich und privat. Sie sind zudem gesünder und haben eine höhere Widerstandskraft. Das haben auch die Medizin und Psychologie erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen. Auch in die betriebliche Gesundheitsprävention fließt sie zunehmend ein.

Ein Vorreiter dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Zufriedenheit und Zuneigung unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden“). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und aktiv zu pflegen.

Durch dieses Offensein sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen – beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, sodass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern.

## Positive Emotionen stärken unsere Widerstandskraft

Positive Emotionen bilden für Fredrickson sozusagen den Nährstoff für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Inzwischen konnten schon viele Forscher nachweisen, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herz-Kreislauf-System wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unser Leistungsvermögen stärken. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

## Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Ein Manko hierbei ist: Positive Emotionen sind meist weniger intensiv als negative. Wenn uns zum Beispiel der Chef vor ver-



# Vertrauen braucht eine Basis, auf der es wachsen kann

Es jemandem „zu schenken“, ist eine der gängigsten Metaphern zum Thema Vertrauen. Doch so weitverbreitet sie auch ist, so wenig trifft sie zu. Denn ein Geschenk wird seinem Namen nur dann gerecht, wenn es nicht mit der Erwartung einer Gegenleistung verbunden wird. Beim Vertrauen ist dies nicht der Fall. Wie klare Vereinbarungen eine Vertrauensbasis im Unternehmen begründen, schildert der nachfolgende Beitrag.

## Matthias Kolbusa

Vertrauen ist deshalb kein echtes Geschenk, weil es eine Erwartung impliziert, die gerechtfertigt werden will: entweder generell, mit dauerhafter Verlässlichkeit, oder situativ, wenn eine konkrete Vorstellung erfüllt werden soll. Treffender, als von „Vertrauen schenken“ zu sprechen, ist demnach etwa die Formulierung: „Vertrauen entgegenbringen“ – dafür, dass der andere „Verantwortung übernimmt“ und im Gegenzug sogar „Vertrauenswürdigkeit“ genießt, man selbst also „zurückzahlen“ kann. Dementsprechend ist nachfolgend im gleichen Zusammenhang von einer Art „Deal“ die Rede.

Auch wenn weitere Begriffe wie „Vertrauensvorschuss“ oder „Bonus“ dazu verleiten mögen, sich in sprachphilosophischen Erörterungen zu verlieren, soll es im Folgenden um das Thema Führungspraxis gehen. Und hier weist der Reichtum der Begrifflichkeiten darauf hin, wie bedeutend Vertrauen als soziales Bindemittel in der menschlichen Gemeinschaft ist.

„Wir haben eine solide Vertrauensbasis“ ist insofern ein Passus, über dessen Wahrheitsgehalt man zwar praktisch irren kann. Er adressiert aber richtig, dass Vertrauen nichts Freischwebendes ist, das nur aus guten Vorsätzen und in einem reinen Herzen besteht. Es benötigt ein geteiltes Fundament gemeinsamer Wertvorstellungen und praktischer Maßgaben.

## Vertrauen ist etwas sehr Praktisches

Gerade das Praxisbezogene der Vertrauensbasis, die im Idealfall eine Vertrauenskultur ist, lässt viele Menschen stutzen. Warum exakte Vorgaben machen, wenn man doch vertraut? Um diese Frage soll es im Folgenden gehen. Oder konkreter: Was können Verantwortliche tun, um es ihrem Gegenüber so leicht wie möglich zu machen, das ihm entgegengebrachte Vertrauen zu rechtfertigen? Denn dass selbst die Motiviertesten und am stärksten Pflichtbewussten auch nur fehlbare Menschen sind, dürfte klar sein.

Um das „Prinzip Vertrauen“ besser verstehen zu können, sollte es mit dem „Prinzip Kontrolle“ abgeglichen werden. In einer üblichen Kultur von Command & Control sind strenge Überwachungsverfahren und akribisches Mikromanagement nicht nur Werkzeuge der Dominanz, die der Gängelung von Menschen dienen, statt ihnen Raum zur Entfaltung zu geben. Sie sind auch ein Ausdruck von Furcht der Führung davor, nicht das zu bekommen, was sie erwartet. Insofern impliziert Vertrauen immer auch Mut zum Risiko. Auf einen Kernsatz gebracht, heißt das:

---

## Vertrauen ist das bewusste Eingehen des Risikos, enttäuscht zu werden!

---

Mit diesem Mut zum Risiko ist keineswegs eine Einladung zu Naivität oder Gleichgültigkeit verbunden. Angemessene Kontrollmaßnahmen sind unerlässlich, weil Führungskräfte für die erzielten Ergebnisse geradestehen müssen. Kontrolle sollte jedoch nie dazu dienen, Menschen zu beherrschen. Der Grundsatz lautet daher:



## Bildung eines Betroffenenrates im kirchlichen Kontext

# Sexuelle Gewalt – wie die Partizipation Betroffener in der Aufarbeitung gelingt

Sexuelle Gewalt stellt in jedem Fall einen schweren Eingriff in die persönliche Integrität der davon Betroffenen dar. Traumatisierungen sind häufig die Folgen, die ein Leben lang nachwirken können. Die Aufarbeitung der Gewalttaten gelingt, wenn überhaupt, oftmals erst nach Jahren, insbesondere wenn sie im institutionellen Rahmen stattfanden. Widerstände und Vorbehalte der Betroffenen gegen die Institution sind groß. Um ihr Vertrauen zu gewinnen, bedarf es eines besonders sensiblen Vorgehens und eines politischen Gremiums, das die notwendige Unabhängigkeit gewährleistet. Wie die Gründung eines solchen Gremiums gelingt, zeigt das Beispiel des Betroffenenrates für das Bistum Aachen.

**Bettina Janssen, Ilka Katrin Kraugmann, Karl Haucke und Helmut Keymer**

Am 22. Juni 2020 unterzeichnete die Deutsche Bischofskonferenz (DBK) eine „Gemeinsame Erklärung über verbindliche Kriterien für eine unabhängige Aufarbeitung sexuellen Missbrauchs in der katholischen Kirche in Deutschland“ mit dem damaligen Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs der Bundesregierung (UBSKM). Unter Berücksichtigung der zentralen Eckpunkte Unabhängigkeit, Transparenz und Beteiligung von Betroffenen sieht diese Erklärung neben der Einrichtung diözesaner Aufarbeitungskommissionen auch die Schaffung sogenannter Betroffenenbeiräte vor. Inzwischen haben viele Bistümer neben Aufarbeitungskommissionen auch Betroffenenbeiräte etabliert.

Die DBK unterzeichnete zwar als erste Institution in Deutschland eine solche „Gemeinsame Erklärung“ mit dem USBKM. Die Umsetzung aber ist mit erheblichen Anlaufschwierigkeiten verbunden: Zum einen ist es schwer, ausreichend Interessierte für eine Mitarbeit zu gewinnen. Zum anderen sind die Gründungsprozesse und Arbeitssituationen von Konflikten begleitet, die hohes Eskalationspotenzial bergen. Dies mag daran liegen, dass das Arbeitsfeld „Sexueller Missbrauch“ hoch komplex und emotionsgeladen ist. Eine Rolle spielt aber auch, dass es für die Gründung und Etablierung dieses politischen Gremiums wenig Erfahrungswissen gibt. Auch unterlag der Aspekt der betroffenenensiblen Gestaltung eines solchen Prozesses bisher keiner systematischen Beobachtung und Beschreibung.

Die Autoren dieses Beitrags waren von September 2021 bis November 2022 als externe Steuerungsgruppe mit der Gründung eines autonomen Betroffenenbeirates im Bistum Aachen befasst. Ihr Beitrag gibt Einblick in einen hochdynamischen Gründungsprozess.

### Ermöglichung der Partizipation

Die Partizipation von Betroffenen ist ein Qualitätsmerkmal von Aufarbeitung und Prävention. Die vielfältige Expertise von Betroffenen kann für den institutionellen Aufarbeitungsprozess wichtige Beiträge liefern. Sie ist ein Schlüssel, um Machtstrukturen, Systeme und Risikofaktoren zu identifizieren, die sexuelle Gewalt möglich machen. Allerdings löst sie häufig Widerstände in der Institution aus – ein sicheres Zeichen dafür, dass der notwendige Veränderungsprozess stattfindet bzw. stattfinden muss. Mit der „Gemeinsamen Erklärung“ liegt die Verantwortung für die Ermöglichung einer strukturierten Partizipation von Betroffenen bei der Institution. Zur Übernahme dieser Verantwortung gehört die Notwendigkeit, das politische Gremium angemessen zu finanzieren und erforderliche Ressourcen bereitzustellen.

Der Aachener Prozess war von der Absicht geleitet, eine größtmögliche Autonomie des Gremiums zu realisieren. Um dies zu gewährleisten, sollte eine vom Bistum unabhängige Steue-

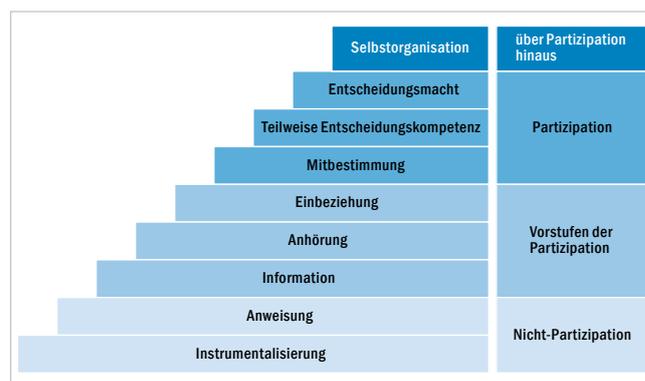


Abb. 1: Stufen der Partizipation (Quelle: Wright/Block/Unger 2010).

# Geistesgegenwärtig führen – mit Vertrauen

Unternehmenslenker und Führungskräfte mit starkem Dominanzverhalten und Kontrollbedürfnis pflegen häufig eine Unkultur des gegenseitigen Misstrauens. Damit hemmen sie die Entfaltung von Wachstum und Innovation und gefährden den Erfolg des Unternehmens, mitunter sogar seine Existenz. Dem gilt es entgegenzuwirken und eine gänzlich andersartige Führungskultur zu etablieren. Nur wer zugleich rückblickend wie auch vorausschauend agiert, kann geistesgegenwärtig führen – mit Mut zum Loslassen und im Vertrauen auf sich selbst wie auch auf Mitarbeiter, Kollegen und Partner.

## Jochen Waibel

*„Ich kann meinen Sohn gut loslassen, versuche ihn lediglich an der langen Leine zu führen. [...] Doch vielleicht ziehe ich die Leine mitunter zu früh an!? Ich weiß natürlich, dass ich nur eingreifen darf, wenn es wirklich notwendig ist. Sicherlich möchte ich gerne lieber Gott sein!“*  
(ein Unternehmer über seinen eigenständig unternehmerisch tätigen 25-jährigen Sohn)

Es ist wie mit den Hunden: Entweder trainiere ich meinen Vierbeiner, sodass jede Leine überflüssig wird, oder ich kaufe eine Rolle Leine und behalte immer die Kontrolle, kann aber auch nie wirklich loslassen und das Vertrauen in meinen Hund genießen. Im menschlichen Miteinander sollten wir weiter sein.

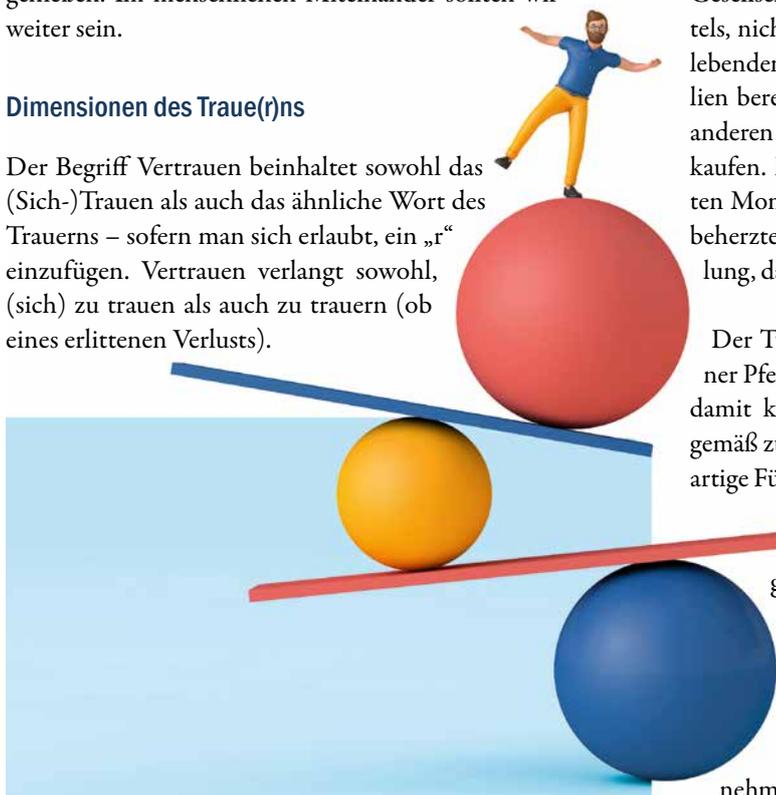
## Dimensionen des Traue(r)ns

Der Begriff Vertrauen beinhaltet sowohl das (Sich-)Trauen als auch das ähnliche Wort des Trauerns – sofern man sich erlaubt, ein „r“ einzufügen. Vertrauen verlangt sowohl, (sich) zu trauen als auch zu trauern (ob eines erlittenen Verlusts).

Das Sich-Trauen ist in die Zukunft gerichtet, vorausschauend. Das Trauern wiederum ist rückblickend und in die Vergangenheit gerichtet. Dies macht die Tabelle anschaulich. Wer Führungsverantwortung hat, reflektiert seine Handlungsweise rückblickend und ist gefordert, die damit so gut wie immer entstehenden Verletzungen, die traurigen inneren Seiten nicht zu bekämpfen, sondern zuzulassen, sie auszuhalten und zu bewältigen.

Anlässe für Trauer kann es im Alltag in abgeschwächter Form geben, aber ebenso in großer Heftigkeit. So traute sich der Vater einer späteren Nachfolgerin, der geschäftsführende Gesellschafter eines in vierter Generation geführten Grandhotels, nicht, seine mitten im Leben stehenden und in der Ferne lebenden Töchter direkt zu fragen, ob sie das Hotel in Italien bereit wären zu führen. Stattdessen überlegte er mit den anderen Gesellschaftern der Altgeneration, das Hotel zu verkaufen. Entsprechend trauerte er um das Hotel. Im allerletzten Moment gelang die Übergabe an die Töchter, dank deren beherzter Bereitschaft. Auslöser war seine halbherzige Mitteilung, dass die Altgeneration das Hotel wohl verkaufen würde.

Der Typus des Patriarchen, der erwartet, dass alle nach seiner Pfeife tanzen, ist dagegen anders geprägt. Er wird seltener damit konfrontiert, trauern zu müssen, spürt gewohnheitsgemäß zu wenig nach innen und erhält nie Feedback. Eine derartige Führungspersönlichkeit trifft es aber vielleicht umso härter, wenn plötzlich – und gegen die Gewohnheit – Widerspruch gegen die eigene Handlungsweise aufkommt. Es mag ausreichen, wenn einem Mitglied der Managementrunde in einem Krisenmoment die Hutschnur platzt und dieses freundlich, aber bestimmt seine Loyalität aufkündigt – vor dem Hintergrund einer Entscheidung, die im Management als für das Unternehmen gefährlich eingeordnet wird. Manchmal sind auch



# Hochsensibilität – Chancen und Herausforderungen in der Mediation

In einer Mediation treffen häufig höchst unterschiedliche Menschen aufeinander. Unabhängig von Sozialisation und Profession divergieren auch die individuellen Persönlichkeitsmerkmale. Eines hiervon ist die Hochsensibilität. Sind Personen mit hochsensibler Veranlagung unter den Konfliktparteien, sehen sich Mediatoren in der Regel besonderen Chancen und Herausforderungen gegenüber. Worauf gilt es zu achten und welche Maßnahmen tragen zum Erfolg eines solchen Verfahrens bei?

**Katrin Trimmel**

Hochsensibilität ist eine genetische Veranlagung, welche sich in einer erhöhten Empfindlichkeit sowie erhöhter Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber äußeren und inneren Reizen ausdrückt. Äußere Reize können beispielsweise Lärm, Geräusche, Licht, Gerüche, Hitze, grelle Farben, soziale Interaktionen und Konfliktsituationen sein. Zu den inneren Reizen gehören etwa Gedanken, Emotionen, Gefühlsregungen, Hunger, Sorgen und Ängste. Hinzu kommt, dass hochsensible Personen ihre Umgebung intensiver wahrnehmen sowie Informationen gründlicher und tiefer verarbeiten als Menschen ohne diese Veranlagung.

Eine hochsensible Veranlagung kann auch in Konfliktsituation eine wesentliche Rolle spielen, zum Beispiel im Konfliktverhalten, in der Belastbarkeitsgrenze, im Lösungsfindungsprozess einer Mediation.

## Verbreitung des Phänomens

Schätzungen zufolge sind etwa 15 bis 20 Prozent der Bevölkerung hochsensibel veranlagt. Wichtig ist in diesem Kontext zu

betonen, dass es sich bei Hochsensibilität um keine Krankheit, Erkrankung und auch keinen therapiebedürftigen Zustand handelt. Sie gilt als Persönlichkeitsmerkmal, welches bei den Betroffenen in unterschiedlichen Nuancen ausgeprägt sein kann.

Will man dem Phänomen der Hochsensibilität terminologisch auf den Grund gehen, stößt man im deutschsprachigen Raum auf eine große Vielfalt. Es gibt keine einheitliche Definition und die einzelnen Fachdisziplinen (z. B. Medizin, Psychologie, Pädagogik) verwenden den Terminus auf sehr unterschiedliche Weise. So werden auch die Begriffe Hochsensitivität, Hypersensitivität, Hypersensibilität, Sensomotorik, Überempfindlichkeit, Empfindsamkeit, Reizoffenheit, Feinfühligkeit oder sensorische Übererregbarkeit zur Beschreibung einer erhöhten Empfindsamkeit und gesteigerten Wahrnehmungsfähigkeit genutzt.

## Merkmale einer hochsensiblen Veranlagung

Hochsensible Personen weisen gewisse Eigenschaften auf, die sie maßgeblich prägen. Um welche es sich jeweils konkret

## Schon gewusst?

### Orchidee, Tulpe oder Löwenzahn: Sensibilität innerhalb der Gesellschaft

Die Sensibilität gegenüber Umweltreizen ist eine Eigenschaft, die alle Menschen vereint – individuell ist jedoch das Ausmaß. Bezogen auf die Gesamtgesellschaft stellten italienische Forscher hier statistisch eine sogenannte „Gaußsche Normalverteilung“ fest – ebenso wie etwa bei der Körpergröße. Heißt: Der Hauptteil der Menschen hat eine mittlere Sensibilität (bzw. Größe). Je weiter man sich an den Rand – also hin zu den Extremen – bewegt, desto seltener ist die Ausprägung zu finden (hochsensibel/ gar nicht sensibel bzw. sehr groß/ klein). Die Wissenschaftler der Universität Chieti-Pescara leiteten daraus drei verschiedene Grade der Sensibilität ab: die hochsensiblen „Orchideen“ (31 %), die „Tulpen“ mit durchschnittlicher Empfindlichkeit (40 %) und den robusten „Löwenzahn“ (29 %). Dass ausgerechnet die Orchidee als Metapher für „Highly Sensitive Persons“ (kurz: HSP) gewählt wurde, ist dabei kein Zufall: Hochsensible Menschen sind emotional instabiler und reagieren infolgedessen oft sehr gefühlsbestimmt. Darüber hinaus zeigen sie häufig eine nach außen gewandte Haltung – ebenso wie die auffälligen Blüten der anspruchsvollen Orchideen.

Quelle: Lionetti, Francesca et al. (2018): Dandelions, Tulips and Orchids: Evidence for the Existence of Low-Sensitive, Medium-Sensitive and High-Sensitive Individuals. *Translational Psychiatry* 8 (1), S. 24. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41398-017-0090-6>.

## Verhandeln als professionelles Handwerk

# Vertrauen ist die Grundlage, Bonding ist das Werkzeug dazu

In Verhandlungen ist es entscheidend, das Vertrauen des Gegenübers zu gewinnen. Jede Einigung setzt voraus, dass ein gegenseitiges Grundvertrauen existiert. Doch Vertrauen ist keine Selbstverständlichkeit. Es muss – stets von Neuem – hart erarbeitet werden. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist der Aufbau einer authentischen, respektvollen, wertschätzenden Beziehung. Wie dies gelingen kann, beschreibt dieser Beitrag.

**Denis Kittl und Andreas Winheller**

Letztlich geht es in Verhandlungen doch genau darum: Sie wollen das „Ja“ Ihres Gegenübers. Dieses „Ja“ ist ein Geschenk des anderen, das Sie sich erarbeiten müssen. Denn nur wenn der andere grundsätzlich bereit ist, sich offen auf Sie und Ihre Vorschläge einzulassen, wird er Ihnen ein „Ja“ schenken.

Sie kennen doch sicherlich auch Situationen wie diese:

1. Jemand erläutert Ihnen seinen Vorschlag. Es klingt alles sehr gut. Genauer gesagt: Es klingt viel zu gut. Sie wissen auch nicht, was Sie konkret darauf erwidern sollen. Aber Ihr Bauchgefühl sagt Ihnen: Da ist etwas faul, Finger weg! Und Sie finden Vorwände, um sich der Situation zu entziehen.
2. Eine hitzige Verhandlung eskaliert. Sie fühlen sich respektlos behandelt und von Ihrem Gegenüber angegriffen. Natürlich gehen Sie ohne Einigung auseinander, denn mit „so jemandem kann man sich einfach nicht einigen“. Im Nachhinein fällt Ihnen auf, dass das Angebot des anderen bei Lichte besehen so schlecht gar nicht war.

### Die Bedeutung von Vertrauen in Verhandlungen

Zwei typische Situationen, die zeigen, woran Verhandlungen allzu oft scheitern: Mitunter sind die Angebote nicht schlecht oder die Argumente nicht falsch, aber es mangelt an Vertrauen zwischen den Verhandlern.

Es mag seltene Verhandlungssituationen geben, in denen Ihr Gegenüber mit dem Rücken an der Wand steht, auf die Verhandlungslösung unbedingt angewiesen ist und daher auch zu einem krass unfairen Vorschlag noch zähneknirschend mit der Faust in der Tasche „Ja“ sagen muss, weil er keine akzeptablen Alternativen hat und sonst beispielsweise die Insolvenz droht. Doch erstens sind solche Situationen selten und zweitens sind sie auch für Sie gefährlich. Denn wenn es unter diesen Bedingungen zu einem Abschluss kommt, drohen seitens des Unterlegenen Schlechtleistung, mangelhafte oder nicht nachhaltige

Umsetzung sowie Revanche für den unfairen Abschluss. All das ist nicht in Ihrem Interesse.

Streben Sie immer ein freiwilliges und nachhaltiges „Ja“ an. Schließen Sie nur Deals, bei denen der andere sein Gesicht wahren kann. Doch um eine solche Zustimmung zu erhalten, benötigen Sie zumindest das Grundvertrauen Ihres Gegenübers.

Deshalb lautet eine der wichtigsten Regeln für Verhandlungsprofis: Wenn Du bislang nicht ausreichend überzeugend warst, lege keine Argumente nach, sondern arbeite erst einmal an der kommunikativen Vertrauensbeziehung, also am *Rapport* beziehungsweise *Bonding*.

Das Vertrauen des anderen ist keine Selbstverständlichkeit und auch kein Zufall. Daher ist es für jeden Verhandler eine zentrale Aufgabe, das Grundvertrauen des Gegenübers zu gewinnen – oder besser: es herzustellen. Denn Vertrauen zu gewinnen ist ein Handwerk.

### Wie ich mir das Vertrauen meiner Verhandlungspartner erarbeiten kann

Natürlich werden Sie Verhandlungspartnern, mit denen Sie selten oder gar das erste Mal zu tun haben, nicht in gleichem Maße vertrauen wie engen Geschäftspartnern oder gar Freunden. Das in Verhandlungen notwendige Grundvertrauen impliziert, dass Sie als respektvolle, authentische Person angesehen werden und vor allem als jemand, dessen Vorschläge glaubwürdig sind.

Mittel- und langfristig ist Glaubwürdigkeit Ihre zentrale Währung als Verhandler. Sei es durch direkte Erfahrung oder aufgrund eines Rufes, der Ihnen vorausseilt. Für Verhandlungsprofis gilt: Man muss nicht alles sagen, was man meint, aber man muss alles meinen, was man sagt! Ein Wort ist ein Wort, auch und gerade wenn es einmal teure Konsequenzen hat. Denn

# Für Gesprächspartner die richtigen Worte finden

Täglich kommunizieren wir – mit den Kollegen, unserem Partner, der Kassiererin im Supermarkt oder beim Treff mit Freunden. So unterschiedlich die Situationen sind, so unterschiedlich ist auch der zwischenmenschliche Austausch – und die Personen selbst. Menschen haben verschiedene Wertesysteme sowie Denk- und Kommunikationsstile. Wer diese kennt, kann sein Gesprächsverhalten dem Gegenüber anpassen und kommt leichter zum Ziel.

## Joachim Simon

Im Gespräch stellen wir oft fest: Unsere Botschaften kommen – sei es im beruflichen oder privaten Kontext – bei unseren Gesprächspartnern anders an, als wir sie meinen, obwohl wir dieselbe Sprache benutzen. Dies kann verschiedene Ursachen haben. Zum Beispiel, dass wir unterschiedlich sozialisiert sind oder verschiedene Interessen haben. Oft klappt die Kommunikation aber auch deshalb nicht, weil unsere Partner anders „ticken“ als wir. Denn die Wertesysteme von uns Menschen sind verschieden. Während zum Beispiel für den einen materieller Erfolg sehr wichtig ist, hat für den anderen soziale Anerkennung höchste Priorität. Und wieder ein anderer möchte vor allem viel Neues, Aufregendes erleben.

## Die Denk- und Kommunikationsstile divergieren

Diese Werte prägen unseren Denkstil und der wiederum unseren Kommunikationsstil. So haben zum Beispiel Menschen,

die alles primär unter dem Gesichtspunkt „Rechnet sich das für mich (oder uns)?“ bewerten, meist einen eher logischen Denkstil. Dem entspricht ihre Kommunikation. Sie bevorzugen kurze und prägnante Aussagen. Sie lieben Zahlen, Daten und Fakten. Anders ist dies bei Menschen, die primär den Reiz des Neuen suchen. Zahlenkolonnen inspirieren sie überhaupt nicht, im Gegenteil: Sie ermüden sie. Ähnlich reagieren Menschen, denen menschliche Beziehungen sehr wichtig sind. Denn „nackte, kalte Zahlen“ spiegeln in ihren Augen nicht das echte Leben wider.

Was passiert, wenn nun zum Beispiel eine Führungskraft mit einem eher logischen Denk- und Kommunikationsstil auf einen eher beziehungsorientierten Mitarbeiter trifft? Die Führungskraft überschüttet den Mitarbeiter, sofern ihr der Unterschied nicht bewusst ist, mit Zahlen, Daten und Fakten. Denn sie nimmt an: Diese überzeugen mein Gegenüber ebenso wie mich.

Anders erlebt der Mitarbeiter die Situation. Er denkt: „Der Chef fragt mich nicht mal, wie es mir geht. Stattdessen haut er mir Zahlen um die Ohren und fordert, dass ich mehr arbeite – gerade so, als hätte ich bisher auf der faulen Haut gelegen.“ Das, was die Führungskraft ihrem Mitarbeiter eigentlich sagen möchte, kommt bei diesem gar nicht an. Nicht weil der Mitarbeiter unmotiviert oder gar renitent wäre – nein, die Ursache ist eine andere.

## Unser Gehirn bewertet das Gehörte

Wenn eine Person etwas zu uns sagt, bewertet das limbische System in unserem Gehirn zunächst einmal diese Aussage. Aufgrund unseres Wertesystems entscheidet es, ob die Aussage zum Beispiel eher wichtig oder unwichtig, gut oder schlecht, spannend oder lang-



# Die Videoberatung von Arbeitssuchenden – ein Bereich mit großem Potenzial

Digitale Formate sind aus der Beratung nicht mehr wegzudenken – spätestens seit der Corona-Pandemie. Was in der freien Wirtschaft inzwischen schon zum allgemeinen Repertoire gehört, kommt nun allmählich auch in staatlichen Institutionen an. So führte der Arbeitsmarktservice Burgenland zusammen mit einem Consultingunternehmen die Beratung von Arbeitssuchenden per Videokonferenz als Standardangebot ein. Dieses Projekt wurde mit dem eLearning AWARD 2023 in der Kategorie „Change Management“ ausgezeichnet.

## Lukas Leist

Das Burgenland ist ein ländlich geprägtes Bundesland mit weiten Lauf- und Fahrwegen. Das gilt auch für die An- und Abreise zu den Regionalstellen des Arbeitsmarktservice (AMS) Burgenland. Nach dem Ausbruch der Corona-Pandemie Anfang 2020 waren in Österreich sozusagen über Nacht sowohl die Arbeitssuchenden als auch die Mitarbeiter des AMS mit der Situation konfrontiert, dass keine Präsenztermine für Beratungsgespräche mehr möglich waren. Zwar fanden vereinzelt noch telefonische Beratungen statt, doch Präsenztermine waren aufgrund der geltenden Kontaktbeschränkungen ab März 2020 kaum noch möglich. Dies führte zu einem Notstand bei der Beratung. Deshalb gelangten die Verantwortlichen zu dem Entschluss: Wir müssen die Arbeitsprozesse in unserer Organisation überdenken. Also kontaktierten sie das Beratungsunternehmen Seminar Consult Prohaska, Wien, um mit ihm einen Weg zu suchen, wie man den Arbeitssuchenden auch in Pandemie-Zeiten eine qualitativ hochwertige Beratung bieten kann – und zwar mithilfe online durchgeführter Videokonferenzen.

## Projektziel: Die Videoberatung dauerhaft flächendeckend anbieten

In der Folgezeit trafen sich die Verantwortlichen mehrfach online mit Sabine Prohaska, um gemeinsam auszuloten, wie dies möglich sei. Die bereits vorhandene Software Webex Meetings eignete sich dafür, Online-Beratungen per Videokonferenzen in der gewünschten Form anzubieten. Parallel dazu wuchs der Wunsch, die hierfür geschaffene Infrastruktur nicht nur während der Covid-Krise zu nutzen, sondern das Beratungsangebot des AMS grundsätzlich um die neue Dienstleistung Online- bzw. Videoberatung zu erweitern.

## Herausforderung: Die Berater als Mitstreiter gewinnen

Beim Planen des Projekts war der Projektgruppe klar:

- Videoberatungen lassen sich nur schwer mit dem Credo vieler AMS-Berater vereinbaren, dass eine qualifizierte

Beratung ein persönliches Treffen des Beraters mit seinem Klienten voraussetzt. Und:

- Dieses Credo lässt sich vermutlich oft nur schwer auflösen, weil sich hierin nicht selten auch die teils jahrzehntelange Berufserfahrung der Berater widerspiegelt, bei der die Beratungen fast ausschließlich Face to Face, also bei persönlichen Treffen erfolgten.

Diese Einschätzung wurde dadurch gestützt, dass von den 71 Beratern des AMS Burgenland nur einzelne über Vorerfahrung mit einer videobasierten Beratung verfügten; auch entsprechende praktische Vorerfahrungen in anderen AMS-Landesorganisationen fehlten. Deshalb bestanden erhebliche Zweifel, inwieweit alle Berater dazu bereit sein würden,

- sich auf eine so weitreichende Veränderung ihrer gewohnten Arbeitsweise einzulassen und
- im Beratungsbereich sozusagen absolutes Neuland zu betreten.

Deshalb integrierte der stellvertretende Leiter der Abteilung Service für Arbeitskräfte beim AMS Burgenland Günther Hack



Bildquelle: stock.adobe.com/Valerii Honcharuk

## Wissenschaftliche Studie

# Keine Klagen – ist der Zivilprozess ein Auslaufmodell?

Seit über 20 Jahren ist ein ständiger Rückgang der Verfahren in der Ziviljustiz zu vermerken. Eine wissenschaftlich fundierte Erklärung für diese Abwärtsentwicklung fehlte bis vor Kurzem. Im April 2023 wurde ein Forschungsbericht vorgelegt, in dem die Gründe für den Abwärtstrend analysiert werden. Die Ergebnisse sind erhellend – nicht nur für die Zivilgerichtsbarkeit, sondern auch für alle diejenigen, die in der außergerichtlichen Konfliktlösung tätig sind.

## Teil 1: Forschungsergebnisse zum Rückgang der eingereichten Klageschriften

### Reiner Ponschab

Im Jahr 2020 gab das Bundesjustizministerium (BMJ) ein umfangreiches Forschungsprojekt zu den Ursachen des Rückgangs der vor den Zivilgerichten eingereichten Klageschriften in Auftrag. Im Rahmen des Forschungsvorhabens sollten die statistischen Grundlagen für den Rückgang festgestellt und die Ursachen hierfür ermittelt werden. Damit sollte eine Datenbasis geschaffen werden, anhand derer Prämissen für die künftige Ausgestaltung des Zivilprozesses und den etwaigen Handlungsbedarf für zivilprozessuale Änderungen abgeleitet werden können.

Um die verschiedenen Aspekte gründlich zu beleuchten, wurde die Untersuchung breit angelegt und nicht nur Statistiken und Gerichtsakten ausgewertet, sondern neben Anwaltschaft, Gerichten, Wirtschaftsunternehmen, Verbraucherzentralen und Interessensverbänden vor allem die Bevölkerung repräsentativ befragt.

Im nachfolgenden Beitrag sollen die wesentlichen Feststellungen des insgesamt über 400 Seiten starken Berichts wiedergegeben werden. In einer späteren Veröffentlichung wird es darum gehen, festzustellen, welche Folgerungen aus diesem Bericht für die Justiz, die Anwaltschaft, vor allem aber für die Personen zu ziehen sind, deren Arbeitsgebiet die außergerichtliche Konfliktlösung ist, also vor allem Schlichter und Mediatoren.

### Statistische Fakten

Die Eingangszahlen bei den Zivilgerichten (Amts- und Landgerichte) sind von 2005 bis 2019 von 1.879.496 auf 1.267.995 gesunken und damit um 32,5 Prozent zurückgegangen.

Bei den Amtsgerichten ist die Zahl der Verfahren zwischen 2005 und 2019 von 1.449.260 auf 926.514 gesunken, also insgesamt um 522.746 Verfahren bzw. 36,1 Prozent. Dies ergibt

einen jährlichen Rückgang um durchschnittlich 2,6 Prozent. In den Jahren 2020 und 2021 setzte sich der Rückgang der Verfahrenszahlen fort, zudem war er in diesen beiden Jahren besonders stark. So sank die Zahl der Verfahren von 2019 auf 2020 um 7,6 Prozent und von 2020 auf 2021 um 6,7 Prozent.

Bei den Landgerichten fiel der Rückgang weniger deutlich aus als bei den Amtsgerichten. Hier sank die Zahl der Verfahren zwischen 2005 und 2019 von 430.236 auf 341.481, also um 88.755 Verfahren bzw. 20,6 Prozent. Dies entspricht einem jährlichen Rückgang um durchschnittlich 1,5 Prozent. Zuvor war die Zahl der Verfahren von 2018 auf 2019 noch deutlich (um 12,3 %) angestiegen. Diese Entwicklung setzte sich in den Jahren 2020 und 2021 jedoch nicht fort, hier blieb die Zahl der erledigten Verfahren bei den Landgerichten auf einem ähnlichen Niveau wie 2019.



# Cooperative Praxis

## Rechtliche Aspekte im Zusammenhang mit dem Konsensverfahren

Das Verfahren der Cooperativen Praxis ist in Deutschland seit 2007 fester Bestandteil der außergerichtlichen Streitbeilegung. Es verbindet Elemente aus verschiedenen Verfahrensarten. So sind Inhalte der Mediation ein wesentlicher Bestandteil, ohne dass jedoch die parteiliche Vertretung durch Anwälte aufgegeben wird. Diesen Besonderheiten ist bei der Ausgestaltung des Verfahrens Rechnung zu tragen.

### Melanie Daube

Bei der Cooperativen Praxis (engl. collaborative law oder collaborative practice; CP) handelt es sich um ein Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung, das seinen Ursprung 1990 in den USA fand. Entwickelt wurde die Idee eines Verfahrens, in dem Anwälte ihre Mandanten konstruktiv und lösungsorientiert beraten und begleiten können, von einem in Minnesota tätigen Anwalt, Stuart G. Web. Angewandt wird CP seitdem in vielen Ländern, insbesondere im familienrechtlichen Kontext. Darüber hinaus bietet sich CP jedoch immer dann als Verfahren an, wenn es den Beteiligten um mehr als nur „Recht haben bzw. bekommen“ geht, nämlich um den zukünftigen Erhalt von persönlichen oder geschäftlichen Beziehungen.

### Die Rolle der Anwälte

Zunächst soll die Funktion der Anwälte in der CP näher betrachtet werden. Ist die CP mit dem Berufsbild des Anwalts vereinbar, oder verstößt ein solches Mandat etwa gegen Berufsrecht? Kritische Stimmen führen hier das Argument „Parteierrat“ an und begründen dies mit einem Verstoß gegen berufsrechtliche Vorgaben.

Anwälte sind üblicherweise Kämpfer für ihre Partei, sie verteidigen die Positionen ihrer Mandanten und setzen diese idealerweise vollständig durch – so zumindest wird es in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen. Die Sprache ist machtvoll und sowohl in Schriftsätzen als auch vor Gericht wird den Argumenten der Gegenseite regelmäßig jegliche Berechtigung abgesprochen. Natürlich gibt es Mandanten, die dies auch so einfordern. Hier wird es schwierig sein, CP als Alternative zum Gerichtsverfahren anzubieten. Wenn eine Seite nicht von der eigenen Position abweichen will, dann bedarf es eines Dritten, der mit der entsprechenden Macht ausgestattet ist, eine Entscheidung zu treffen. Darum geht es bei CP jedoch genau nicht. Anstatt die Gegenseite möglichst zu desavouieren und die eigene Posi-

tion bis aufs Letzte zu verteidigen, geht es vielmehr darum, die Gegenseite zu hören, zu verstehen und eine für alle Beteiligten gute und sinnvolle Einigung zu erzielen.

Die Haltung des Anwalts ist in diesem Verfahren also eine andere. Dies hat jedoch nichts mit Parteiverrat zu tun. Der Anwalt bleibt auch in der CP ausschließlich Berater seiner eigenen Partei. Allerdings führen die Anwälte auf beiden Seiten das Verfahren mit einer konsensorientierten Haltung – der Fokus liegt auf der Einigung. Jeder Anwalt klärt seine Partei über die Rechtslage, also Ansprüche und deren Durchsetzbarkeit auf, nimmt aber auch jeweils die Argumente und Interessen der Gegenseite wahr und wird auf diese eingehen. Der Anwalt ist gemäß Berufsrecht Interessenvertreter. Dies bedeutet jedoch nicht, dass er die Position seines Mandanten zu einhundert Prozent durchsetzen muss. Die Interessen des Mandanten können vielfältig sein und sie sind häufig besser zu befriedigen, wenn eine einvernehmliche, interessengerechte und damit nachhaltige Lösung gefunden wird. Es geht daher um die Aufgabe, das bestmögliche Ergebnis herauszuholen und das ist oftmals nicht gleichzusetzen mit der ursprünglichen Position.



## Marketing für Berater

# Maulwurf oder Habicht, Löwe oder Fuchs?

Selbstständige Berater, gleich welcher Couleur, offerieren ihren Kunden nicht nur unterschiedliche Leistungen, sie haben auch verschiedene Fähigkeiten, Erfahrungen und Ziele. Deshalb braucht jeder seine eigene Jagd-, sprich Marketing- und Vertriebsstrategie. Eine solche zu entwerfen ist alles andere trivial und erfordert zahlreiche Überlegungen. Erfahren Sie, worauf es dabei ankommt.

## Bernhard Kuntz

Tierzeit im Fernsehen. Ein Gepard schleicht durch die Savanne. Lautlos pirscht er sich an eine Herde Antilopen heran. Dann spurtet er los. Im Nu beschleunigt er von 0 auf 100 Stundenkilometer, um seine Beute zu erhaschen. Doch ehe er es sich versieht, stiebt die Herde auseinander. Nur noch ein, zwei Antilopen tänzeln vor seiner Nase. Dann schlagen auch sie zwei, drei flinke Haken und der Angriff des Geparden läuft ins Leere. Das Einzige, was die Raubkatze erreicht hat, ist: Sie hat viel Energie verbraucht. Folgen auf den Misserfolg weitere Fehlversuche, schwindet die Kraft des Geparden allmählich. Seine Chance, eine Antilope zu erlegen, verringert sich zusehends, sodass er irgendwann verhungert – sofern er nicht ein Stück Aas im Gras aufspürt.



## Viele potenzielle Kunden, doch wenige Aufträge

Ähnlich wie dem Geparden ergeht es zahlreichen Beratern. Sie bewegen sich in einem Marktumfeld, in dem permanent „fette Beute“ vor ihrer Nase baumelt – sei es in Form von Unternehmen, die Qualifizierungsprogramme für ihre Mitarbeiter benötigen, oder von Privatpersonen, die einer Beratung bedürfen. Entsprechend groß ist bei Newcomern oft die Euphorie: Wenn ich richtig loslege, bekomme ich schnell einige fette Braten, sprich Aufträge, zu fassen. Doch dann starten sie ihre ersten Marketingaktivitäten – und plötzlich scheint sich der Markt in Luft aufzulösen. Ihre Aktionen verpuffen wirkungslos. Das Einzige, was geschieht: Sie haben immer weniger Geld in der Tasche und an die Stelle ihrer anfänglichen Euphorie treten Frust und Ratlosigkeit. Denn kaum haben sie sich von ihren Anstrengungen erholt, sehen sie erneut: Der Markt existiert! Er befindet sich weiterhin vor ihrer Nase. Doch leider bekommen sie kein „Wild“ zu fassen.

## Erfolg braucht Planung

Um bei der Auftragsakquise erfolgreich zu sein und die Potenziale des Marktes auszuschöpfen, müssen Sie als Berater strategisch vorgehen.

### Tipp 1: Entwickeln Sie ein „Beuteschema“

Tatsache ist: Viele Berater haben kein Beuteschema. Eine Kreuzspinne weiß, dass es für sie ein aussichtsloses Unterfangen wäre, ein Kaninchen zu erlegen. Eine Katze weiß intuitiv, dass es besser für sie ist, Mäuse statt Hirsche zu jagen. Und ein Löwe weiß: Von Mäusen allein werde ich nicht satt. Alle Raubtiere haben ihr spezifisches Beuteschema. Doch Berater? Sie verpulvern ihre Energien oft sinnlos. Zum Beispiel, indem sie

- als Einzelkämpfer Jagd auf Konzerne machen und versuchen, Management-Entwicklungsprogramme an jene zu verkaufen – obwohl diese Beute zu groß für sie ist;
- nach allem jagen, was sich im Markt bewegt – private Selbstzahler, Klein- und Großunternehmen, Profit- und Non-Profit-Organisationen –, statt ihre Energie auf ausgewählte Zielgruppen zu fokussieren;
- permanent Kleinstaufträgen wie einzelnen Coaching- oder Beratungssessions hinterher rennen, mit denen allein sie ihren Lebensunterhalt nicht sichern können.

Kurz, viele Berater haben kein Beuteschema, das ihnen „sagt“: Auf diese Objekte lohnt es sich, meine Energien zu fokussieren. Andere hingegen lasse ich bewusst links liegen, weil mir zum

# Wie viel Nacktheit ist erlaubt?

Die meisten Menschen sind im Umgang mit eigener und fremder Nacktheit verhaltenssicher. Sie wissen, was sich schickt und was nicht. Sie machen kein Aufhebens darum. Manchmal kann es jedoch zu Irritationen kommen. Vor allem dann, wenn im eigenen Umfeld die Ansichten voneinander abweichen oder wenn in den Medien Dinge gezeigt oder gesagt werden, die fragwürdig erscheinen. Da kommt dann doch die Frage auf, was es mit Nacktheit in dieser Welt auf sich hat.

## Kurt Starke

Nacktheit scheint auf den ersten Blick ein banales Thema zu sein. Der Mensch wird nackt geboren und ist dann sein ganzes Leben lang meistens bekleidet. Auch nachts. Aber da setzen schon die ersten kleinen Fragen ein. Schlafen die Menschen eigentlich eher nackt oder bekleidet? Keines von beidem. In einer Befragung von 2.259 deutschen Frauen im Alter von 17 bis 72 Jahren ist dies erstmals erkundet worden (Starke 2003). Danach schlafen 40 Prozent normalerweise im Schlafanzug, 36 Prozent im Nachthemd und 24 Prozent nackt. Dabei zeigt sich ein gravierender Unterschied nach Alter: Über 50-Jährige gehen am häufigsten im Nachthemd zu Bett und unter 50-Jährige am häufigsten im Schlafanzug (siehe Abb. 1). Unter den Nachtschläferinnen finden sich häufiger jüngere, frisch Verliebte, aber auch Geschiedene. Im Norden und Osten Deutschlands wird häufiger nackt geschlafen als im Süden.

Schon dieses kleine Beispiel offenbart: Nacktheit wird sehr verschieden gelebt – und auch verschieden interpretiert.

## Splitterfasernackt

Nacktheit muss nicht total sein. Es gibt verschiedene Grade der Nacktheit. Sie kann als Entblößung einzelner Körperflächen und Körperteile auch partiell sein: barfuß laufen, barhäuptig

im Regen spazieren gehen, mit bloßen Händen Geschirr reinigen, „oben ohne“ baden. Fast nie sind Menschen völlig bedeckt, höchstens Feuerwehrleute im Einsatz, Stahlgießer vor dem Hochofen oder Ärzte während einer Operation. Das bedeutet: Bekleidung hat einen ganz praktischen, sachlichen und auch hygienischen Wert, ohne jede Ideologie: Schutz vor Kälte (oder Hitze), vor Verletzungen, vor allerlei Unbill.

Was vollständig bekleidet bedeutet, ist eindeutig: keine nackte Haut zu sehen. Aber was ist eigentlich „ganz“ nackt? Heben Tätowierung, Körperbemalung, Schminke, Schmuck den Zustand der Nacktheit auf? Nein, in unseren Breiten nicht. Ein tätowierter Mann am FKK-Strand wird als nackter Mann wahrgenommen und ein toll geschminktes Gesicht nicht als Maske oder Verschleierung. Und das Haarkleid? Auch das Haar wird nicht als Bekleidung betrachtet. Enthaarungen aus modischen, kulturellen, ideologischen oder anderen Gründen sind eine temporäre Qualität der Nacktheit, insbesondere bei Freilegung der äußeren Genitalien.

## Soziale Komponenten

Unbekleidetsein ist zunächst immer leiblich individuell, eine persönliche Situation, ein Zustand, der latent immer vorhan-

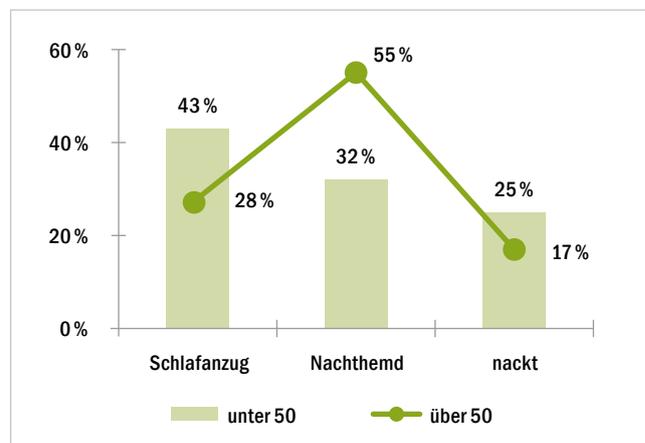


Abb. 1: Bevorzugte Schlafbekleidung der Frauen in Deutschland (Quelle: Starke 2003).

Bildquelle: stock.adobe.com/deniskomarov

## Die literarische Konfliktanalyse

# Von der Macht des Vertrauens – Schillers *Bürgschaft*

Im Sommer 1798, vor 225 Jahren, schrieb Friedrich Schiller in Weimar seine Ballade *Die Bürgschaft*, die im folgenden Jahr im Musenalmanach erstmals veröffentlicht wurde. Im Zentrum der Ballade steht das Ideal freundschaftlicher Treue und Liebe. Das Thema hatte Schiller einem Buch entnommen, das ihm zuvor sein Freund Goethe geliehen hatte. Eine tiefe Verbindung, die in Gestalt der *Bürgschaft* zu einer Ode an die Freundschaft und das Vertrauen führte.

Thomas Lapp

### Vertrauen und Solidarität

Vorbild der *Bürgschaft* ist die Erzählung *Damon und Phintias* aus dem 4. Jahrhundert v. Chr. Beide lebten in Syrakus unter der Herrschaft von Dionysos II. und gehörten der Gemeinschaft der Pythagoreer an, die der Freundschaft eine besondere Bedeutung beimaßen. Unter Freundschaft verstanden die Pythagoreer unbedingtes gegenseitiges Vertrauen und vorbehaltlose Solidarität in Notlagen. Einige Anekdoten beschrieben dieses Verhalten der Pythagoreer, die Erzählung *Damon und Phintias* war die bekannteste davon. Es kursierten mehrere Fassungen der Erzählung, und etliche Dichter, nicht zuletzt Cicero, haben den Stoff aufgegriffen und bearbeitet.

### Der versuchte Tyrannenmord

Als Tyrannis bezeichnete man im antiken Griechenland eine ab dem 7. Jahrhundert v. Chr. aufkommende Herrschaftsform, die durch absolute, uneingeschränkte Alleinherrschaft eines Machthabers gekennzeichnet war. In der Anfangszeit, der „älteren Tyrannis“, war die Bezeichnung des Herrschers als Tyrann noch wertneutral und beschrieb nur seine umfassende Macht. In späterer Zeit war insbesondere Dionysios I. von Syrakus auf Sizilien ein Musterbeispiel für brutale Gewaltherrschaft. Sein Sohn, Dionysios II., war der Gegenspieler von Damon und Phintias und auch der Böse in Schillers Ballade.

In der ursprünglichen Fassung soll die sprichwörtliche Freundschaft der Pythagoreer auf die Probe gestellt werden. Phintias wird zu Unrecht eines Komplotts bezichtigt und zum Tode verurteilt. Ihm wird allerdings unter der Bedingung, dass sein Freund Damon mit seinem eigenen Leben für die Rückkehr bürgt, eine gewisse Zeit zur Regelung seiner persönlichen Angelegenheiten eingeräumt. In späteren Versionen soll der Tyrann tatsächlich getötet werden, bei Schiller wechseln die Rollen und Damon versucht den Tyrannenmord. In einer Demo-



kratie und einem Rechtsstaat wird man sich andere, weniger gewalttätige Wege zur Beseitigung des unliebsamen Herrschers wünschen. Selten gelingt aber ein friedlicher Übergang von Gewaltherrschaft zu Freiheit und Demokratie. Das historische Vorbild Dionysios II. wurde tatsächlich zweimal gestürzt, ohne getötet zu werden. In beiden Fällen wurde allerdings Gewalt angewendet. Offenbar sah Damon für sich keine andere Möglichkeit, die Gewaltherrschaft zu beseitigen, als den Tyrannen zu töten. Mit dem Versuch des Tyrannenmordes beginnt die Ballade: „Zu Dionys, dem Tyrannen, schlich Damon, den Dolch im Gewande“. Wir werden später darauf zurückkommen, ob es möglicherweise einen anderen Weg gegeben hätte.

### Das Urteil

Schon zu Zeiten des Vaters, Dionysios I. von Syrakus, war es Besuchern nicht gestattet, sich dem Herrscher mit Waffen zu nähern. So wird auch Damon überwältigt und vor Dionysios II. geführt.

„Was wolltest du mit dem Dolche? sprich!“  
Entgegnet ihm finster der Wüterich.  
„Die Stadt vom Tyrannen befreien!“  
„Das sollst du am Kreuze bereuen.“

## In fremden Kulturen unterwegs

# Dänemark

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: Dänemark.

Michael Gorges



## Dänemark – Basisdaten

- Dänemark (dän. *Danmark*) liegt in Nordeuropa zwischen Nordsee (W) und Ostsee (O).
- Mit den Inseln Grönland und den Färöern bildet es das Königreich Dänemark. Einzige Landgrenze im Süden ist diejenige zu Deutschland.
- Die Landfläche (ohne Grönland und die Färöer) umfasst eine Gesamtfläche von 43.094 km<sup>2</sup>, die Gesamtbevölkerung beträgt 5,8 Millionen Einwohner.
- Dänemark ist eine parlamentarische Monarchie. Staatsoberhaupt ist Königin Margarethe II., amtierende Regierungschefin ist Mette Frederiksen (seit Juni 2019).
- Hauptstadt und größte Stadt ist Kopenhagen (644.431 Ew.).
- Das Klima ist maritim und vom Golfstrom beeinflusst mit windigen, nicht sehr kalten Wintern.

### Gesellschaft

Die dänische Gesellschaft ist ethnisch sehr homogen, mehr als 86 Prozent der Einwohner haben dänische Wurzeln, etwa 13,9 Prozent einen Migrationshintergrund. Größere ethnische Minderheiten bilden Türken (64.172), Polen (48.473), Syrer (42.496), Deutsche (34.468) und Rumänen (33.591). Im Süden Dänemarks (Jütland) besteht mit der deutschen Minderheit zugleich eine nationale Minderheit. Umgekehrt lebt eine dänische Minderheit mit einem Sonderstatus in Schleswig-Holstein.

Offizielle Amtssprache ist Dänisch, das mit Isländisch, Norwegisch, Färöisch und Schwedisch zum nordgermanischen Zweig der indogermanischen Sprachen gehört. Wichtigste Fremdsprachen sind Englisch, Deutsch und Französisch. Zumindest in der Schule lernen heute viele Kinder auch Deutsch.

Die dänische Gesellschaft ist sehr stark säkularisiert, dennoch gehören circa 74 Prozent der Dänen der evangelisch-lutherischen Dänischen Volkskirche an, die im Zeitalter der Reformation im 16. Jahrhundert entstand. Die Dänische Volkskirche ist eng mit dem dänischen Staat verknüpft, die gemeinsame Leitung obliegt der Königin und dem Parlament. Alle Dänen entrichten eine Kirchensteuer. Kleinere religiöse Gemeinschaften sind die Römisch-Katholische Kirche (0,6 %) sowie Muslime (5,3%), Juden (0,1%) und die Zeugen Jehovas (0,3%). Seit 2018 besteht in Dänemark ein Verhüllungsverbot (Burka, Niqab), Masken und künstliche Bärte sind zudem verboten.

### Geschichte kurz zusammengefasst

Die Vorfahren der heutigen Dänen wanderten im sechsten Jahrhundert aus Südschweden (Schonen) nach Jütland und auf die westlichen Ostseeinseln ein. Um 936 n. Chr. (bis 958) beginnt die dänische Jelling-Dynastie mit *Gorm den Gamle* („dem Alten“). Unter seinem Sohn *Harald Blåtand* (958–987) wurde das Land geeinigt und das Christentum eingeführt. Dem Enkel *Knud den Store* („der Große“) gelang die Eroberung von