

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Einfach mal zuhören

Oft bemüht, aber kaum
beleuchtet: das Gemeinwohl.
Was hat es damit auf sich?

Ein offenes Ohr haben:
Der steinige Weg zum
gekonnten Zuhören

Mensch sein: mehr
Empathie und Mitgefühl
im Unternehmenskontext

Gute Geschäfte nur in guter Gesellschaft?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir leben in einer konflikthaften, eskalierten Gegenwart – global, europäisch, in Deutschland und auch regional. In diesen Zeiten zeigt sich: Politik und Wirtschaft sind aufeinander angewiesen. Immer lauter ist insbesondere aus der Politik die Aufforderung zu vernehmen, die Wirtschaft solle sich politisch, insbesondere „gegen rechts“ positionieren, und diese reagiert entsprechend. Für medial besonders großes Aufsehen sorgte im Frühjahr der Brandbrief gegen die AfD, den Reinhold Würth, Inhaber des schwäbischen Traditionsunternehmens Würth, an seine Beschäftigten verfasst hatte. Nur zwei Monate später äußerte der Firmeninhaber in einem Interview mit dem *Handelsblatt*, dass ihm durch dieses Schreiben wohl Umsatzeinbußen von 1,5 Mio. Euro entstanden seien. Was passiert da eigentlich?

Ausgehend von der Systemtheorie Niklas Luhmanns besteht der systemspezifische Code des Wirtschaftssystems darin, Gewinn zu erzielen, während der systemspezifische Code des Politiksystems vorsieht, um Macht zu kämpfen. Für das Funktionieren der Systeme und des Gesamtsystems ist es essenziell, die Codes nicht zu vermischen. Legt man diese Annahme zugrunde: Was bedeutet das für die aktuelle Situation? Um ihrem systemspezifischen Code zu entsprechen, sollten Unternehmen positiv für Bedingungen eintreten, die ihnen in der aktuellen Situation Gewinn versprechen. Das wäre zum Beispiel ein Werben für Diversität, für einen respektvollen Umgang, für die Integration von Migranten. Dadurch würde der Arbeitsmarkt erweitert und ein produktives Klima im Unternehmen geschaffen werden.

Wenn ich an dieser Stelle explizit auf eine positive Darstellung abhebe, betone ich bewusst, dass sich das Wirtschaftssystem aus den politischen Kämpfen heraushalten sollte. Systemtheo-

retisch gesehen muss sich die Politik auf den Kampf um die Macht im Politiksystem fokussieren.

Auch kommunikationstheoretisch betrachtet erzeugt ein negatives Framing, das unerwünschte Zustände betont, negative Gefühle sowie eine Negativ-Haltung. Gestaltende Aktivitäten werden dadurch nicht gefördert. Eine ähnliche Schlussfolgerung ließe sich wohl auch aus der Perspektive der Gewaltfreien Kommunikation (GfK) und aus der Positiven Psychologie ziehen. Meine – etwas zugespitzte – Conclusio: Wir sollten in unserem Land weg von Kampfbegriffen hin zu Begriffen der positiven konstruktiven Gestaltung kommen. Eine solche Umkehrung könnte gesamtgesellschaftlich, genauso wie in Mediationsprozessen, deeskalierend wirken und grundsätzliche positive Gestaltungsräume eröffnen. Auch Journalistinnen und Journalisten dürfen sich gern angesprochen fühlen und sich vermehrt einer konfliktsensitiven Arbeit annähern.

Mit deeskalierenden Grüßen

und in freudiger Erwartung von Leserbriefen

Ihr



Konfliktmanagement und Mediation
www.steinbeis-mediation.com

Diese Thesen habe ich auf dem Ostdeutschen Wirtschaftsforum 2024 im Juni in Bad Saarow mit Unternehmern und dem Präsidenten der Bundeszentrale für Politische Bildung diskutiert. Konfliktsensitiver Journalismus ist eines der aktuellen Angebote von IKOME | Steinbeis Mediation.

„Wir sollten in unserem Land weg von Kampfbegriffen hin zu Begriffen der positiven konstruktiven Gestaltung kommen.“



Bildquelle: Dirk Brzoska

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



20

EIN OFFENES OHR HABEN



26

UND WER HÖRT *MIR* ZU?
INTRO-STÄRKEN, STORYS IM KOPF

INHALT

IMPULSE

- 6 **Gemeinwohl in regulierten Bereichen**
Oft bemüht, aber kaum gründlich beleuchtet:
das Gemeinwohl. Was hat es damit auf sich?
Friedbert Striewe
- 9 **Bürgerbeteiligung im Wandel**
Chancen und Herausforderungen: Wie Kommunen
die Unterstützung externer Dienstleister für die
Bürgerbeteiligung wahrnehmen
Maximilian Bauch

SCHWERPUNKT

- 12 **Schwerpunkt: Zuhören**
- 13 **Die wissenschaftliche Kolumne**
HörensWert – vom Ohr zur Zunge und wieder zurück
Klaus Harnack
- 16 **Die vier Arten des Zuhörens**
Wie Sie Ihrem Gesprächspartner angemessen
begegnen – und wie nicht
Christian-Rainer Weisbach
- 20 **Ein offenes Ohr haben: Der steinige Weg
zum gekonnten Zuhören**
Margarete Imhof
- 23 **Innere Dialoge verbinden**
Strategische Mediation erfordert
vorausdenkendes Zuhören
Raimund Schwendner
- 26 **Und wer hört *mir* zu?**
Intro-Stärken, Storys im Kopf –
und Wege zu echtem Austausch
Sylvia Löhken
- 30 **Self Talk**
Wie Sie durch Kontrolle des inneren Dialogs
mentale Stärke gewinnen und was Sie dabei
vom Spitzensport lernen können
Markus Hornig
- 33 **Hören und Sagen in Partnerschaft und Familie**
Kurt Starke

METHODIK

- 36 | Das Forschungstelegramm
- 39 | Zuhören statt mit Rat erschlagen
Michaela Arlinghaus
- 44 | Verhandeln als professionelles Handwerk
Abseits aller Argumente
Lorenz Wohanka und Andreas Winheller

RECHT

- 48 | Mediation und anwaltliche Vertretung im Spannungs-
verhältnis: Die Rechtslage bei internationalen
Familienkonflikten in Frankreich und Deutschland
Alice Canet und Thomas Lapp

WIRTSCHAFT

- 52 | Als Führungsteam wirksamer als die Regierung sein
Barbara Liebermeister
- 54 | Mensch sein: mehr Empathie und
Mitgefühl im Unternehmenskontext
Jonas Höhn
- 58 | Plaudern planen
Zuhören als bewusste Station der Kundenreise:
So erlauschen wir Kundenbedürfnisse
und verhelfen zum Kundenerfolg
Andrea Yildiz
- 63 | Werden Sie Beziehungsgestalter –
mit der richtigen Kommunikation
Sabrina Adams

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 66 | Marketing für Berater
Neukunden nicht in Sicht?
Bei Ihren Mitbewerbern werden Sie fündig!
Bernhard Kuntz

FAMILIE

- 69 | Geschlecht – was ist das?
Kurt Starke

MEDIATION INTERKULTURELL

- 74 | In fremden Kulturen unterwegs: England
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 78 | Querbeet | Was gibt es Neues?
- 79 | Veranstaltungskalender
- 80 | Rezension
Sprache ohne Worte – vom Hinhören und Zuhören
Stephan Buchhester

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 81 | AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)
Es bleibt spannend
Stephan Schmidt-Jochum

SERVICE

- 82 | Impressum | Ausblick



54

MENSCH SEIN:
MEHR EMPATHIE UND MITGEFÜHL

Gemeinwohl in regulierten Bereichen

Oft bemüht, aber kaum gründlich beleuchtet: das Gemeinwohl. Was hat es damit auf sich?

Schon Aristoteles hat sich in seiner staatsphilosophischen Schrift *Politeia* (Politik) ausführlich mit dem Gemeinwohl beschäftigt, Montesquieu, der große Vordenker der modernen Demokratien, ebenfalls. Dennoch scheint der Begriff für viele bis heute abstrakt und nicht wirklich greifbar zu sein. Was verbirgt sich dahinter und worauf kommt es an, damit die Abwägung der unterschiedlichen Interessen zu einem gerechten Ausgleich führt?

Friedbert Striewe

Politiker, Philosophen, Politologen, Soziologen, Juristen und andere Experten reden mit, wenn der Begriff Gemeinwohl definiert werden soll. Jeder schaut durch seine eigene Brille. Es geht um Gerechtigkeit, Macht und Legitimität, aber auch um Effizienz. So ist Gemeinwohl kein feststehender Begriff. Er ist flexibel und wandelbar mit den Zeiten. Zudem erscheint er aus den verschiedenen Perspektiven jeweils anders. Jedenfalls aber ist das Gemeinwohl ein zentrales Legitimationsprinzip von Macht, während gleichzeitig unsere Gesellschaft durch tiefgehende Meinungsverschiedenheiten darüber geprägt ist, was das Beste für die Allgemeinheit ist. Es geht also stets auch um die Deutungshoheit, wenn vom Gemeinwohl die Rede ist.

Es wäre daher zu einfach, vorauszusetzen, dass das, was die parlamentarische Mehrheit in einem förmlichen Gesetz festlegt, dem Gemeinwohl entspricht. Das mag im Einzelfall zutreffen, ist mit Blick auf das große Ganze aber doch zu positivistisch gedacht. Denn dieser Annahme steht entgegen, dass ver-

schiedene Gemeingüter im Grundgesetz verankert sind und dadurch eine höhere Geltungspriorität beanspruchen.

Das ewige Unbehagen – eine Spurensuche

Woher kommt unser Unbehagen mit dem Begriff Gemeinwohl? Liegt es daran, dass sich Protagonisten jeglicher politischer Couleur seiner bedienen, um ihre Zielsetzungen zu untermauern? Liegt es daran, dass der Begriff häufig als „Totschlagargument“ benutzt wird, das jede weitere Argumentation zu unterbinden trachtet? Oder liegt es einfach daran, dass man mit dem Gemeinwohlbegriff alles und jeweils auch das Gegenteil davon begründen könnte?

Tatsächlich hängt dem Terminus etwas Nebulöses, Unbewiesenes an, solange man sich nicht auf ein gemeinsames Fundament zur Auslegung verständigt hat; nur selten werden die mit ihm jeweils gemeinten Voraussetzungen wirklich offengelegt, sondern vielmehr unausgesprochen vorausgesetzt.

Immerhin scheint in weiten Teilen der Gesellschaft – wobei dies auch die europäische und globale Ebene umfassen soll – dahingehend Konsens zu bestehen, dass wir einer gesellschaftlichen Verpflichtung unterliegen, das allgemeine Wohl zu fördern und dafür auch Individualinteressen hintanzustellen. Ich bin durchaus zuversichtlich, dass sich dies auch in Zeiten zunehmend empörter, emotionaler, teilweise auch diffamierender und verletzender Debatten nicht grundsätzlich ändern wird.

Unser Unbehagen beruht aber auch auf der Perversion des Gemeinwohlbegriffs während des Nationalsozialismus, als es hieß: „Gemeinnutz geht vor Eigennutz.“ Eine solch enge Auslegung geht uns heute doch zu weit, und es löst regelmäßig Skepsis oder gar Abwehr aus, wenn das Gemeinwohl wieder als alleiniges, entscheidendes Argument bemüht wird (z. B. durch Formulierungen wie „Basta!“ oder „alternativlos“). Hinzu kommt: Die Berufung auf das Argument des Gemeinwohls geht bisweilen mit der Attitüde einher, sich einen moralischen



Vorsprung vor dem abwägenden Sachverstand zu verschaffen und den Diskurs abzukürzen oder gleich zu beenden. Schon der Staatsrechtler Carl Schmitt meinte, wer *bonum commune* sage, wolle betrügen.

Offenheit des Begriffs – Vor- und Nachteil zugleich

Für Juristen ist das Gemeinwohl ein unbestimmter Rechtsbegriff. Aufgrund der unscharfen Konturierung durch den Gesetzgeber bleibt es den Beteiligten, im Streitfall den Gerichten, überlassen, eine inhaltliche und verbindliche Klärung zu finden. Diese gilt dann im Zweifel nur für den einzelnen Fall, nicht jedoch darüber hinaus. So bleibt der Begriff flexibel. Interessanterweise rechtfertigt das Bundesverfassungsgericht in Entscheidungen zum Steuerrecht, dessen tragendes Prinzip (zugunsten der gleichheitsgerechten Besteuerung) ein überragendes Gemeinwohlinteresse ist, Ausnahmen ebenso aufgrund von Gemeinwohlbelangen zu gestatten. Ein typisches Beispiel für die Offenheit des Begriffs kennen wir im Zusammenhang mit der Garantie des Eigentums im Grundgesetz: „Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.“ (Artikel 14 Absatz 2 des Grundgesetzes) Wie die Gemeinwohlverpflichtung umgesetzt werden soll, bleibt allerdings offen.

Die Bedeutung der Bezugsgruppe

Um sich von der eher einengenden juristischen Sicht zu lösen, kann man – etwa unter den Aspekten von Globalisierung, Gefährdung und teilweiser Vernichtung unserer natürlichen Lebensgrundlagen – aber sicher festhalten, dass es bei der Auslegung des Gemeinwohlbegriffs auf die Referenzgruppe ankommt, auf die man das Gemeinwohl beziehen will: Familie, Gemeinde, Katalonien, Gaza-Streifen, die alten oder die neuen Bundesländer, Deutschland, Europa oder die globalisierte Welt –, um nur einige Beispiele zu nennen. Ohne ein klares Bekenntnis zur Bezugsgruppe kann das Gemeinwohl nicht plausibel definiert werden. Je kleiner die Gruppe, desto präziser wird der Begriff ausfallen. Denn nur dann lässt er sich auf die normative Grundordnung der Gruppe zurückführen.

Je kleiner die Gruppe, desto eher decken sich – zumindest teilweise – Gemeinnutz und Eigennutz. Das erscheint auf den ersten Blick widersprüchlich. Individuelle Freiheit und gesellschaftliche Autonomie sind jedoch wichtige Gemeinwohlbelange geworden, die sowohl Einzel- als auch Gemeinschaftsinteressen dienen – „... Leben, Freiheit und das Streben nach Glück“, wie es in der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung aus dem Jahr 1776 heißt. Papst Franziskus I. hat in seiner Enzyklika *Über die Sorge für das gemeinsame Haus 2017* das (globale) Gemeinwohl ins Zentrum gestellt und daraus politische Verhaltensanforderungen abgeleitet.

Wir sehen, wie viel im Begriff Gemeinwohl steckt. Des einen Gemeinwohl ist des anderen Partikularinteresse – ein scheinbar unlösbares Dilemma.

Aus ökonomischer Sicht stellt sich die Frage nach dem Gemeinwohl bereits in einer Situation mit zwei Personen. Im Beispiel von Robinson Crusoe wird es relevant, als Freitag erscheint. Nun müssen Fragen beantwortet werden: Wie entstehen Entscheidungen? Wer darf bestimmen? Wem wird was zuteil? In dieser Zwei-Personen-Situation wird aber auch geradezu archetypisch klar, dass die Befriedigung von Einzelinteressen gleichzeitig dem Gemeinwohl dienlich sein kann. Denn der freiwillige, einvernehmliche Tausch von Gütern steigert das Gemeinwohl, weil jeder Einzelne sich besser gestellt sieht als vorher.

Bei wachsender Referenzgröße ändern sich zwangsläufig die Gemeinwohlüter, zum Beispiel Sicherheit, Infrastruktur, Altersvorsorge, Landesverteidigung. Eine klare Eingrenzung wird mit zunehmender Komplexität schwieriger. Regulierungen werden somit unvermeidbar, womit wir wieder beim parlamentarischen Gesetzgeber und den vielschichtigen Prozessen der versuchten Einflussnahme und der parlamentarischen Diskussionen wären. Wir können heute als gesichert ansehen, dass demokratische Partizipationsrechte – die Grundrechte des liberalen Rechtsstaates – und ein politischer Grundkonsens zur Grundausstattung des Gemeinwohls gehören. Zu diesem politischen Grundkonsens, dessen schleichende Erosion wir derzeit beobachten können, gehören die Anerkennung von Wahlsiegen und -niederlagen, ein grundsätzlicher Respekt vor dem politischen Mitbewerber sowie die Akzeptanz von gesellschaftlicher Wertepluralität.

Ohne Regulierungen geht es nicht

Doch was hat es mit Regulierungen auf sich? Monopole neigen bekanntlich zu Machtmissbrauch. Nun gibt es aber Investitionsaufgaben, die wegen der Größenordnung des erforderlichen Kapitals und der Gefahr großer Verluste für den Unterlegenen im Wettbewerb, insbesondere große flächendeckende Netze etwa für Stromtrassen, Eisenbahnschienen, Gaspipelines oder Glasfaserleitungen, nur an einen Bewerber vergeben werden, sodass wir es mit einem Monopol, einem nur eingeschränkten Wettbewerb und hohen Markteintrittsschwellen zu tun haben. Hier treten gesetzliche und spezifisch netzwirtschaftliche Regulierungen an die Stelle eines funktionierenden Wettbewerbs. Die gesetzliche Regulierung schafft wettbewerbsähnliche Verhältnisse trotz Monopols.

Dies ist der Weg, um die Verwirklichung des europäischen Binnenmarktes, den im Grundgesetz verankerten Naturschutz und die Umweltverträglichkeit, sowohl die Versorgungssicherheit als auch die Verbraucherfreundlichkeit durch Kostensenkung



für die Verbraucher und die Weitergabe von Effizienzgewinnen an die Netznutzer zu erreichen.

Regulierungen beinhalten auch Mechanismen zur Vermeidung des Machtmissbrauchs und zur angemessenen Berücksichtigung der Fälle, die jenseits ökonomischer Kriterien liegen, wie zum Beispiel die Netzanbindung entlegener Gebiete wie der Hallig Hoge, deren Versorgung sonst, weil unwirtschaftlich, unterbleiben würde. Ähnliches gilt etwa für eine behinderten-gerechte Produktgestaltung, die ohne Regulierung in den seltensten Fällen angeboten werden würde.

Gerechter Ausgleich dank praktischer Konkordanz

Aber wie kommen die verschiedenen Einzel- und Gemeingüter zum Ausgleich? Wie können zum Beispiel Naturerhalt und die zuverlässige, flächendeckende Versorgung der Bevölkerung mit – erneuerbarer – Energie angemessen ausbalanciert werden? Der frühere Verfassungsrichter Konrad Hesse hat dazu den Begriff der „praktischen Konkordanz“ geprägt. Danach müssen die einzelnen Rechtsgüter in ihrem Kernbereich bestehen bleiben, wenngleich sie Priorisierungen, Kompromissen und insbesondere Kompensationen zugänglich sind. Wir kennen solche seit Jahrzehnten aus dem Naturschutz: Wenn konkrete Eingriffe unvermeidbar sind, werden Ersatzmaßnahmen an gleicher oder anderer Stelle angeboten oder angeordnet, notfalls finanzielle Zahlungen in Fonds, die allgemein den Zielen des Naturschutzes dienen.

Daseinsvorsorge – ein besonders sensibler Bereich

Der gesamte Bereich der Daseinsvorsorge, also der flächendeckenden Versorgung der Bürger mit Strom, Gas, Wasser etc., sowie einer tauglichen Verkehrsinfrastruktur einschließlich der Kommunikations-Breitbandnetze unterliegt einer besonders hohen Regelungsdichte. Im Bereich des Netzausbaus zum Transport von Strom, vor allem aus erneuerbaren Energien, las-

sen sich die oben genannten Gemeinwohlvorgaben unschwer den einschlägigen Gesetzen entnehmen.

Zur gesetzlichen Rechtfertigung des Eingriffs in die vom Grundgesetz durch das Recht auf Eigentum geschützte Investitionsfreiheit bedarf es gegenüber dem Netzbetreiber als Investor stets überwiegender Gemeinwohlbelange. Insoweit ist die gesetzlich geregelte Transformation der Stromerzeugung durch den Ausbau der erneuerbaren Energien zu Recht als Gemeinwohlziel, also als Bestandteil des Gemeinwohls anzusehen. Hier wird die dynamische Begrifflichkeit von Gemeinwohl besonders plastisch. Denn bei Verabschiedung des Grundgesetzes hat daran noch niemand gedacht. Demzufolge liegt in aufeinander-treffenden Interessen von Investoren und Betroffenen vor Ort ein hohes Konfliktpotenzial. Wie lässt sich dieses entschärfen und zu einem angemessenen Ausgleich der Interessen finden?

Die Chance der Bürgerbeteiligung

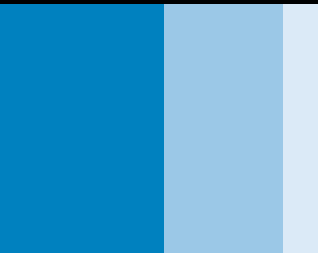
In den planerischen Verfahren und den kommunikativen Beteiligungsprozessen sind die Beteiligten regelmäßig versucht, ihre eigenen Partikularinteressen zu artikulieren und deren Priorisierung zu fordern. Umso mehr können in der sachkundigen Begleitung dieser Prozesse vielversprechende Chancen liegen, das Verständnis der Beteiligten für die Einzelinteressen der übrigen Verfahrensteilnehmer und die relevanten Gemeinwohlaspekte zu stärken und gemeinsam praktikable Lösungen auszubalancieren.

RA Friedbert Striewe

Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator. Mehr als 30 Jahre war Friedbert Striewe Gründungs- und Seniorpartner der Sozietät Striewe und Partner in Leipzig. Er selbst agierte als ausgewiesener Spezialist im Steuerrecht und im Insolvenzrecht. Heute praktiziert er nur noch in ausgewählten Fällen, in denen seine Expertise als erfahrener Krisenbegleiter gebraucht wird.



Bildquelle: stock.adobe.com/urbans78



– Schwerpunkt – Zuhören

Kommunikation lebt vom Sprechen, aber auch – und das ist mindestens genauso wichtig – vom Zuhören. Nur dort, wo man bereit ist, den anderen wortwörtlich zu hören und zu verstehen, können Austausch und Miteinander stattfinden. Von Bedeutung ist es, seinen Mitmenschen mit Offenheit, Neugierde und ohne Wertung zu begegnen. Und vor allem: sich selbst zurückzunehmen – auch in Momenten, in denen man gern eine persönliche Perspektive ins Gespräch einbringen möchte.

Zugegeben: Zuhören kann eine Herausforderung sein. Gerade dann, wenn sich das Gegenüber seiner eigenen Gedanken, Gefühle und Motive (noch) nicht bewusst ist. Das Geheimnis: Seien Sie aufmerksam, empathisch und unvoreingenommen – dann gelingt es Ihnen, die Spreu vom Weizen zu trennen und beim Zuhören zum Kern des Gesagten vorzudringen! Praxisbezogene Tipps und Tricks rund um diese häufig unterschätzte Kompetenz erhalten Sie auf den nächsten Seiten.

Die vier Arten des Zuhörens

Wie Sie Ihrem Gesprächspartner angemessen begegnen – und wie nicht

Zuhören ist eine Kunst. Der Pädagoge Christian-Rainer Weisbach hat sich intensiv mit diesem – auch für Mediatoren – wichtigen Thema beschäftigt und dabei vier verschiedene Arten des Zuhörens identifiziert: „Ich verstehe“-Zuhören, aufnehmendes Zuhören, umschreibendes Zuhören und aktives Zuhören. Worin sich diese in ihrer Qualität unterscheiden, welche Vorteile die verschiedenen Typen der Gesprächsführung bieten und wie es Ihnen gelingt, die Praktiken aktiv anzuwenden, erklärt er im folgenden Beitrag.

Christian-Rainer Weisbach

„Ich verstehe“-Zuhören: Gegeneinander statt miteinander

Was wir mitunter für ein Gespräch halten, ist in Wirklichkeit gar keines – vielmehr sind es zwei parallel verlaufende Monologe. Derjenige, der gerade „zuhört“, wartet oft nur, bis er endlich an der Reihe ist. Was das Gegenüber gesagt hat, dient bestenfalls als Aufhänger oder Stichwort, wird aber nicht selten auch komplett ignoriert.

Um in dieser Art der Gesprächsführung den Anschein von Interesse am Gesprächspartner zu erwecken, wird die eigene Aussage gern mit den Worten „Ich verstehe“ oder ähnlichen Floskeln eingeleitet. Dazu ein Beispiel:

Im Büro, Gespräch zweier Konfliktparteien

A: „Sie haben mir ja neulich Ihre Forderungen zugeschickt. Ich bin mir nicht sicher, ob ich Ihre Vorstellungen hinsichtlich einer Einigung richtig auffasse.“

B: „Verstehe! Für Sie ist die Kostenfrage ein wichtiges Kriterium. Da muss ich Sie allerdings bitten zu bedenken, dass wir bereits in Vorleistung getreten sind und erhebliche Anwaltskosten hatten.“

A: „Das habe ich verstanden. Nur ist für mich noch nicht nachvollziehbar, was Sie daran hindert, sofort einen Schlusstrich zu ziehen. Auf diese Weise fielen auch keine weiteren Kosten an.“

B: „Mir ist schon klar, worauf Sie hinauswollen. Die momentane Situation erfordert allerdings eine differenzierte Betrachtung der Gesamtlage und da müssen wir ...“

Sie sehen: Hier wird zwar häufig die Floskel „Ich verstehe“ verwendet und viel gesagt, aber keineswegs miteinander gesprochen. Und schon gar nicht wird das eigentliche Problem gelöst oder eine konkrete Frage beantwortet.

Aufnehmendes Zuhören: Schweigen und gleichzeitig Aufmerksamkeit signalisieren

Wertvoller ist dagegen das aufnehmende Zuhören. Hier geht es zunächst darum, dem anderen bei der Entwicklung seiner Gedanken zu folgen und ihm für ebendiesen Prozess Raum und Zeit zu geben. Die Voraussetzung für aufnehmendes Zuhören ist zunächst einmal das eigene Schweigen. Wichtig: Schweigen bedeutet nicht nur für eine Weile nichts zu sagen. Gemeint ist ein Schweigen in Form echter Aufmerksamkeit gegenüber dem Sprechenden. Diese Aufmerksamkeit – und das ist die zweite Voraussetzung – wird anhand von Blickkontakt sichtbar. Dem Sprechenden in die Augen zu schauen, ohne ihn anzustarren, gekoppelt mit einem leichten Kopfnicken drückt unmissverständlich aus, dass wir aufnehmend zuhören.

Um einem verbreiteten Missverständnis vorzubeugen: Das Kopfnicken hat an dieser Stelle keinen zustimmenden Charakter, es verdeutlicht lediglich, dass wir den Gedankengang nachvollziehen können. Fehlt der Blickkontakt, beispielsweise am Telefon, bedarf es eines hörbaren Ausgleichs durch kleine Zuhörfloskeln wie „hm“, „aha“, „so“, „ach“, „ja“, „nein“ usw. Jeder kennt die Situation: Wenn solch kleine Entgegnungen beim Telefonieren ausbleiben, kommt garantiert ein „Sind Sie noch dran?“ vom anderen Ende der Leitung.





Die hohe Kunst: Aufrichtig lauschen und sich selbst zurücknehmen

Immer wieder versuchen sich Menschen im Multi-Tasking: Sie hören jemandem zu – oder geben es zumindest vor –, sehen parallel aber Akten durch, lesen oder beantworten E-Mails und dergleichen mehr. Das Gegenüber wird dabei sofort wahrnehmen, dass wir mit unserer Aufmerksamkeit gar nicht bei ihm sind.

Echtes aufnehmendes Zuhören dagegen ist an sich schon ein Geschenk. Haltung und Reaktionen vermitteln dem Gegenüber: „Sprich weiter.“ Zusätzlich müssen wir uns bewusst entscheiden, unsere eigenen Gedanken zurückzustellen. Das fällt natürlich besonders schwer, wenn wir zu dem, was der andere gerade äußert, gern etwas beisteuern möchten oder uns sogar innerlich verpflichtet fühlen, das zu tun. Doch solange wir nicht wissen, worauf die Ausführungen unseres Gesprächspartners abzielen, ist es ratsam, die eigenen Überlegungen zurückzuhalten. Wohin die dabei mögliche Gedankenklärung führen kann – und zwar ohne dass sich der Gesprächspartner bereits mit Fragen und Lösungsvorschlägen eingeschaltet hat –, mag das folgende Beispiel verdeutlichen:

Abends in einer Kneipe, am Nebentisch

A: „Wie geht's dir denn mit deiner neuen Arbeit?“

B: „Ach du, eigentlich ganz prima. Ich kann nicht klagen.“

A: „Mhm.“

B: „Na ja, wir haben im Moment unheimlich viel zu tun, da weiß man manchmal gar nicht, wo man anfangen soll. Aber das wird schon irgendwie.“

A blickt B nur aufmerksam an und nickt.

B: „Mit den Kollegen komme ich im Großen und Ganzen gut zurecht. Also, mit den meisten. Klar, ich bin neu und da muss sich alles erst noch einspielen. In der Regel wird mir aber geholfen, wenn ich mal nicht weiterweiß.“

A schaut B weiterhin aufmerksam an und murmelt „Aha, gut“.

B: „Zum Glück ist der Ritter noch vierzehn Tage im Urlaub. Der ist der stellvertretende Abteilungsleiter. Na ja, Hauptsache, die Arbeit macht mir Spaß.“

A: „Hm.“

B schweigt eine Weile, richtet sich unvermittelt auf und fährt fort: „Weißt du, mir ist da neulich eine saublöde Sache passiert. Ich hab' zwei Kunden verwechselt und beiden die Rechnung des jeweils anderen zugeschickt. Der Ritter hat mich vielleicht angegiftet, mir hat's echt die Sprache verschlagen, kannst du dir das vorstellen?“

A: „Ja.“

B: „Seitdem bin ich irgendwie durch den Wind. Ich weiß auch nicht, was der hat. Der behandelt mich komisch, so als ob er mich auf dem Kieker hätte. Vielleicht mag er mich grundsätzlich nicht.“

Wir können uns gut ausmalen, wie anders diese Unterhaltung wohl verlaufen wäre, wenn A zwischendrin von seiner Arbeit berichtet, Fragen gestellt oder Ratschläge erteilt hätte.

Umschreibendes Zuhören: „Ich habe verstanden, dass ...“

Die dritte Art des Zuhörens ist das umschreibende Zuhören. Kernpunkt dieser Variante ist es, zunächst das, was der andere gesagt hat, mit eigenen Worten zu wiederholen. Das bringt



zwar keine neuen Inhalte in das Gespräch, aber es hat zweierlei Nutzen. Zum einen zeigt es, dass wir tatsächlich zuhören und versuchen, das Gesagte zu erfassen. Und zum anderen dient es dem Vermeiden von Missverständnissen, die sich nur zu leicht einschleichen, wenn wir uns allein auf unsere Interpretation des Gehörten verlassen und direkt antworten. Die Mediation lebt von dieser Art des Zuhörens.

Wichtig ist, dass der Fokus nicht auf den „wunden Punkten“ einer Gegenmeinung liegt, sondern zunächst ein genaues Verstehen der Ansichten des Gesprächspartners angestrebt wird. Diese Form des Miteinandersprechens, des Streitens im Sinne des Meinungsaustausches, erreichte ihren Höhepunkt im 13. Jahrhundert in den sogenannten scholastischen Disputationen. Für diese Streitgespräche gab es damals eine Spielregel, die das Zuhören erzwang. So war es nicht gestattet, auf einen Einwurf des Gesprächspartners unmittelbar zu antworten; zuvor musste man die gegnerische Position mit eigenen Worten wiederholen und sich bei seinem Gesprächspartner ausdrücklich vergewissern, dass dieser tatsächlich genau das Gleiche gemeint hatte.

Diese Redewendungen unterstützen das umschreibende Zuhören

Sinnvoll ist es, das umschreibende Zuhören im Gespräch aktiv anzuzeigen. Einstiegsformulierungen können beispielsweise folgende sein:

- „Ihnen ist wichtig, dass ...“
- „Verstehe ich dich richtig, dass ...“
- „Du meinst, wenn ...“
- „Ich habe jetzt verstanden, dass Sie ...“
- „Was du sagst, fasse ich so auf ...“
- „Wenn ich das richtig erfasst habe, dann geht es dir um ...“



Häufig werden Bedenken gegenüber dieser Art der Gesprächsführung geäußert. Man hat Sorge, wie ein Papagei zu wiederholen, was der andere gesagt hat. Beim Ausprobieren zeigt sich jedoch rasch, dass der Gesprächspartner diese Art des Dialogs als angenehm empfindet. Oftmals kommt es zudem vor, dass er, solange man ihm ausreichend Raum gibt, seine Ausführungen noch ergänzt. Die Grenze ist erst erreicht, wenn man deutlich sichtbar selbst an der Reihe ist.

Aktives Zuhören – die Königsdisziplin

Die hohe Kunst des Zuhörens ist das sogenannte aktive Zuhören. Dabei wird nicht der Sachinhalt des Gesagten wiedergegeben. Vielmehr wird angesprochen, was in der Aussage des anderen gefühlsmäßig, also zwischen den Zeilen mitschwingt. Voraussetzung dafür ist, dass man nicht nur darauf achtet, was der andere sagt, sondern auch wie er es sagt. Im Mittelpunkt stehen Wortwahl, Tonfall und Stimmlage, aber auch die Körpersprache.

Gefühle, Wünsche oder Absichten werden oft nicht direkt ausgedrückt, sondern müssen „entschlüsselt“ werden. In vielen Fällen sind die emotionalen Aspekte einer Aussage dem Sprechenden sogar selbst nicht bewusst. Dennoch sind sie vorhanden und bestimmen im Hintergrund den Fortgang des Gesprächs und die Interessen des Gesprächspartners. Tipp: Gehen Sie beim aktiven Zuhören offen und direkt, am besten in Form eines Aussagesatzes, auf die Aussagen des Gegenübers und die damit (möglicherweise) verbundenen Gefühle ein!

Anregungen für die Praxis: Aktives Zuhören leicht gemacht

Das Gegenüber aktiv zu verstehen, erfordert Aufmerksamkeit – ist aber kein Hexenwerk. Sinnvoll ist es, wenn Sie sich im Stillen folgende Fragen stellen:

- Was ist meinem Gesprächspartner an dem, was er gerade äußert, so wichtig?
- Was beschäftigt ihn daran so sehr?
- Welche Interessen verfolgt er damit?
- Wie ist ihm gerade zumute?

Sagen Sie dann beispielsweise:

- „Sie befürchten jetzt, dass ...“
- „Sie sind misstrauisch, ob ...“
- „Sie ärgern sich über ...“
- „Sie sind sich nicht sicher, wie weit ...“
- „Sie sind erschrocken über ...“
- „Dich nervt es, wenn ...“
- „Du könntest platzen, weil ...“
- „Du bist noch unentschieden, ob ...“
- „Du machst Dir Sorgen über ...“

Haben Sie keine Angst, Emotionen anzusprechen

Wesentlich für das Gelingen des aktiven Zuhörens ist, dass man nicht versucht, die Gefühle des anderen herunterzuspielen oder kleiner zu machen als sie sind. Wer auf ein „Du bist gerade total sauer auf mich“ ein immer noch ärgerliches, aber zustimmendes „Ja, allerdings, und zwar ...“ zur Antwort erhält, liegt richtig. Ein „Du klingst ein wenig verärgert“ könnte stattdessen den Ärger noch weiter entfachen. Der Schlüssel zum Erfolg ist nämlich, dass der andere sich ernst genommen und verstanden fühlt. Er möchte sehen, dass man ihn und seine Emotionen akzeptiert – auch wenn diese unter Umständen sehr stark sein können. Trifft man inhaltlich nicht ganz den Kern, dafür aber das richtige emotionale Level, beginnt der andere trotzdem, über seine Gefühle zu sprechen. Statt eines „Ja, weil ...“ lautet die Erwiderung dann einfach „Nein, sondern ...“.

Oft werden Bedenken geäußert, ob man damit nicht „schlafende Hunde wecken“ würde. Doch das ist falsch. Es kann helfen, sich vor Augen zu führen, dass die angesprochenen Emotionen ja ohnehin vorhanden sind. Nur wirken sie, wenn man nicht über sie redet, sozusagen aus dem Untergrund. Auch wird jeder, der den Mut aufbringt, diesen Kommunikations-

stil zu üben, rasch bemerken, wie oft der Gesprächspartner geradezu erleichtert reagiert und sich unaufgefordert noch detaillierter erklärt.

Zuhören ist keine Technik, um seinen Gesprächspartner erst einmal auszuhorchen, sondern eine Haltung, die Respekt und Achtung vor dem anderen zum Ausdruck bringt. Die meisten Menschen erleben es als ungewohnte Wohltat, wenn sie wahrnehmen, dass ihnen ernsthaft und geduldig zugehört wird. Mögen sie anfangs noch zurückhaltend sein, so zeigt sich regelmäßig, dass dieses anfängliche „Eis“ in der Wärme konzentrierter Zuwendung schnell schmilzt.

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach

Univ.-Prof. Dr. rer. soc. habil. Christian-Rainer Weisbach ist Diplom-Pädagoge – Psychologische Praxis (Supervision, Coaching, Mediation). Bei der Beratung von Menschen konzentriert er sich nicht auf deren Probleme und ihre Entstehung, sondern richtet seine Aufmerksamkeit auf die Wünsche, Ziele und Ressourcen des Ratsuchenden. Seine Interventionen stoßen Veränderungen an mit dem Ziel, Potenziale freizusetzen. Dabei handelt er nach dem Motto „Alle Lösungen für den Erfolg des Ratsuchenden lassen sich auf der Grundlage seiner Stärken entwickeln.“



Anzeige



Wolfgang Metzner Verlag info@wm-verlag.de

www.vfst.de/WolfgangMetznerVerlag



Mai 2024, broschiert, 222 Seiten
39,90 €
ISBN 978-3-96117-147-7
auch als E-Book erhältlich

Isabell Lütkehaus, Izabella Pach

Basiswissen Mediation

Handbuch für Praxis und Ausbildung

Berücksichtigt die Neufassung der ZMediatAusbV

Das praktische und kompakte Grundlagenhandbuch richtet sich an alle, die eine Mediationsausbildung anstreben, durchführen oder durchlaufen.

- Vollständige Ausbildungsinhalte nach »Zertifizierte-Mediators-Ausbildungsverordnung« (ZMediatAusbV) mit Neufassung vom 1. März 2024
- Übersichten und Prüfschemata mit Praxisbeispielen
- Informationen zur Online-Mediation mit praktischen Tipps von Planung bis Durchführung

Infos und
Leseprobe



Wolfgang Metzner Verlag GmbH Lindleystraße 8b 60314 Frankfurt am Main

Zuhören statt mit Rat erschlagen

Es ist erstaunlich, wie schnell Menschen bereit sind, ungefragt Ratschläge zu erteilen. Sie tun dies oft in bester Absicht, wollen helfen und die eigenen Erfahrungen weitergeben. Letztlich aber richten voreilige Empfehlungen mehr Schaden an, als dass sie nützen. Sie bieten keinen Raum für Selbstreflexion und die eigene Lösungsfindung. Das kann mich als Empfänger überfordern und entmutigen. Suggestiert es mir doch, dass andere die Antworten auf meine Probleme haben. Hingegen hat es eine tiefe Wirkung, wenn wir dem anderen aufmerksam zuhören, um zu verstehen, was er auf dem Herzen hat, und ihn darin zu unterstützen, selbst zu einer Entscheidung oder Lösung für sein Problem zu kommen.

Michaela Arlinghaus

Menschen haben unterschiedliche Gründe, warum sie den Rat anderer suchen: Der Umzug in eine andere Stadt, der Streit mit dem Nachbarn, der Jobwechsel oder der Tipp für eine empfehlenswerte Urlaubsdestination. Diese Fragen haben wir alle und ständig im Leben. Und es wäre zu schön, wenn die gute Freundin uns mit ihrem Rat die Lösung auf dem Silbertablett präsentieren würde. Wenn wir nicht nachdenken, uns durchringen und Verantwortung übernehmen müssten.

Auf der anderen Gesprächsseite wiederum fällt es Menschen mitunter schwer, sich mit ihrem Rat oder den eigenen Lösungs-

ideen zurückzuhalten. Wir möchten hilfsbereit sowie einfühlsam sein und vermeintlich die Beziehung stärken. Oder wir fühlen uns besonders kompetent, was unser Ego stärkt. Durch Ratschläge nehmen wir manchmal Einfluss auf andere, was ein Ausdruck von Macht und Kontrolle sein kann. Manchmal kann es auch sein, dass wir mit Ratschlägen den eigenen inneren Prozessen ausweichen möchten, aus Angst vor Ablehnung, Konflikten, Konfrontation.

Aktiv und einfühlsam zuhören

Dabei braucht es oft nur ein offenes Ohr sowie wohlwollende Präsenz, um auf eigene Antworten und Ideen zu kommen. Denn die besten Geschichten und Lösungen stecken in den Menschen selbst. Das aktive und einfühlsame Zuhören in wertschätzender Haltung kann dabei helfen. Es sorgt nicht nur dafür, den Gesprächspartner sachlich und emotional besser zu verstehen, sondern unterstützt ebenso die Reflexion und die Lösungskompetenz.

Mit dem genauen Hinhören, Hinsehen und Hineinfühlen sowie dem sensiblen Wahrnehmen von nichtsprachlichen Signalen erfahren wir mehr über die emotionale Bedeutung einer Aussage.

Welchen Nutzen hat das aktive und einfühlsame Zuhören?

Missverständnisse vermeiden: Durch das Wiedergeben unserer Wahrnehmung verstehen wir den anderen besser und signalisieren zugleich unsere Aufmerksamkeit.

Die Gesprächspartner entspannen sich: Insgesamt verlangsamt sich das Gespräch, führt zu einem friedlicheren Verlauf und fördert unsere Kompromissbereitschaft. Wir beruhigen uns und kommen aus der „Ja, aber“-Schleife heraus.

Langatmigen Gesprächen Lebendigkeit verleihen: Indem wir einfühlsam unterbrechen, die dahinterliegenden Gefühle sowie Bedürfnisse vermuten oder selbst äußern, wie es uns

Schon gewusst?

Jugendliche Autonomie oder strikte Anweisungen: Worauf es ankommt, damit elterliche Ratschläge ankommen

Zwischen erster Liebe, Schulstress und Alltagsfrust: Die Teenagerzeit ist häufig eine emotionale Achterbahnfahrt. Viele Eltern sind bemüht, ihren Kindern das Leben zu erleichtern, und sparen deshalb nicht mit ungefragten, durchaus gut gemeinten Ratschlägen. Damit diese allerdings überhaupt einen Effekt erzielen, braucht es gemäß Wissenschaftlern der University of California vor allem eines – eine Erziehung, die zwar auf klaren Regeln basiert, den Jugendlichen aber gleichzeitig den Freiraum gewährt, eigene Entscheidungen zu treffen. Ist die Beziehung zwischen Eltern und Kind durch Verbote und Einschränkungen geprägt, werden die elterlichen Tipps vonseiten des Nachwuchses häufig als unehrlich empfunden und sind deshalb wenig effektiv. Die Forscher weisen zudem darauf hin, dass Autonomie in der Erziehung auch darüber hinaus mit positiven Auswirkungen verbunden ist: Die jungen Erwachsenen profitieren von einem gestärkten Selbstbewusstsein und können Probleme oft selbstständig lösen – und das prägt für das ganze Leben.

Quelle: Newman, Madeline et al. (2023): A Helping Hand Isn't Always So Helpful: Parental Autonomy Support Moderates the Effectiveness of Interpersonal Emotion Regulation for Emerging Adults. *Emerging Adulthood*, 12 (2), S. 201–213. DOI: <https://doi.org/10.1177/21676968231222304>.

gerade geht und was wir brauchen, kommen wir miteinander in Kontakt.

Kollegiales Selbsthilfetool: Wir stellen eigene Gedanken, aufkommende Gefühle, Bewertungen hinten und fokussieren uns auf den Sprecher. Das fördert die Selbstklärung, Eigenverantwortung und stärkt die Lösungskompetenz.

Falsche Annahmen des aktiven und einfühlsamen Zuhörens

Bedeutet zuhören zugleich zustimmen?

Nein! Zuhören ist nicht das Gleiche wie zustimmen. Ich akzeptiere die Andersartigkeit meines Gegenübers, wertfrei und offen. Ich signalisiere Bereitschaft, ihn in seinem Erleben wahrzunehmen. Ich bin mit meiner Aufmerksamkeit uneingeschränkt bei ihm, versuche ihn sachlich zu verstehen und emotional ernst zu nehmen. Bevor ich in die Rolle des Sprechers wechsele und meinen Standpunkt erläutere, signalisiere ich dies in Körperhaltung und Sprache.

Ich als Sprecher komme ja gar nicht vor

Ein häufiger Einwand, gerade in kritischen Beziehungssituationen. Beide Gesprächspartner haben etwas auf dem Herzen, sind vielleicht sogar emotional betroffen. Zuhören dient nie dem Selbstzweck. Es geht immer um Verbindung, Kontakt, Dialog. Und das auf beiden Seiten. Je aufgeladener die Situation allerdings ist, desto wichtiger ist es, dass sich beide beruhigen. Allein und für sich selbst.

Dafür bleibt uns im Alltag keine Zeit

Wie viel Zeit und Ressourcen kosten Missverständnisse, Streitigkeiten, Mobbing, Krisen? Es kommt zu Fehleinschätzungen, Interpretationen, Urteilen, Bewertungen, Ausfällen. Ein ständiger Teufelskreis, den wir sofort unterbrechen können, mit unserer Bereitschaft, dem anderen offen, wertschätzend und wertfrei zuzuhören.

Ich bin nicht verantwortlich für die Gefühle des anderen

Ja, das stimmt. Allerdings geht es beim Zuhören eher um Annahme sowie Akzeptanz der Andersartigkeit als um Schuld und darum, im Recht zu sein. Wir sind nicht verantwortlich für die Gefühle des anderen, können aber mit unserem Verhalten diese ausgelöst haben. Wenn wir das Miteinander, die Zusammenarbeit, die Beziehungen, die Kollegialität stärken möchten, ist es wichtig, dass wir unsere emotionale Kompetenz trainieren und mehr Wertschätzung und Mitgefühl uns selbst wie auch anderen entgegenbringen.

Ich kann so lange gar nicht zuhören

Die Aufmerksamkeitsspanne für unser Zuhören ist tatsächlich eher kurz und hängt von individuellen Bedingungen ab. Doch es hilft, Fragen zum Verständnis zu stellen, Gefühle zu spiegeln,

Vier Stufen des aktiven einfühlsamen Zuhörens

Stufe 1: Haltung einnehmen – Ich bin bereit

Ich stimme mich auf das Gespräch ein, reguliere meine eigene Emotionalität, entlaste mich von akutem Stress und fokussiere meine Aufmerksamkeit. Ich nehme mir ungestörte Zeit und Sorge für einen angemessenen und ruhigen Gesprächsrahmen.

Stufe 2: Zuhören – Ich bin ganz Ohr

Ich gehe verbal und nonverbal in den Kontakt und zeige, dass ich bereit bin zuzuhören. Ich bin präsent und mit meiner Aufmerksamkeit bei dem anderen. Dabei halte ich den Blickkontakt, nicke und ermuntere mein Gegenüber durch aktive Gestik und Mimik. Mit bestimmten Aussagen signalisiere ich, dass ich zuhöre:

- „Ahh“, „Mhh“,
- „Und dann?“
- „Wirklich?“
- „Das ist ja interessant.“
- „Erzähle doch mal, wie es dazu gekommen ist, ich würde gern wissen, wie ...“
- „Mich würde interessieren ...“

Stufe 3: Verstehen – Kernaussagen auf den Punkt bringen

Auf dieser Ebene fasse ich mit eigenen Worten zusammen, was ich verstanden habe. Ich wiederhole, ohne zu werten, und stelle Fragen wie:

- „Worum geht es?“ / „Worin liegt das Problem?“
- „Dir ist wichtig, dass ...?“
- „Wenn ich dich richtig verstanden habe, möchtest du dass ...?“
- „Du bist der Ansicht, dass ...?“ , „Du meinst, dass ...?“
- „Silke hat xy gesagt?“
- „Du hast xy gemacht?“
- „Ich fasse noch einmal zusammen, was ich verstanden habe:
1. ..., 2. ..., 3. ...“
- „Bei mir ist angekommen ...“
- „Und dann hast du bemerkt, dass ...?“ – ... („Ja, genau!“)

Stufe 4: Gefühle nachempfinden – dem anderen aus dem Herzen sprechen

Diese Stufe erfordert etwas mehr Übung. Je mehr wir lernen, die eigenen Gefühle wahrzunehmen und zu benennen, desto leichter fällt uns dies auch bei anderen. Wir hören Wünsche heraus, verbalisieren (spiegeln) Gefühle und erkennen Bedürfnisse. Hier kommt stärker die Einfühlung zum Tragen, die Wahrnehmung von Körpersprache, Stimme und Widersprüchen sowie emotionalen Botschaften hinter den Worten.

- „Wie geht es dir mit der Situation?“
- „Bist du ärgerlich/enttäuscht, weil ...?“
- „Befürchtest du, dass ...?“
- „Das war sicher enttäuschend für dich, oder?“
- „Da warst du vermutlich erleichtert?“
- „Das scheint dich sehr zu interessieren, da leuchten deine Augen.“
- „Was ist dein Wunsch/dein Bedürfnis?“

sich gegebenenfalls Notizen zu machen oder wohlwollend zu unterbrechen, um das Gehörte zusammenzufassen. Und wenn die Aufmerksamkeit abfällt, darf ich um eine Pause bitten oder das Gespräch vertagen.

So hat man gegen Vielredner keine Chance

Falsch! Ich darf den anderen unterbrechen, wenn ich sachlich oder emotional nicht mehr folgen kann. Das aktive und einfühlsame Zuhören ist eine gute Methode, gerade Menschen, die Monologe halten, Vielredner, die sich in jeder Teamrunde hervortun oder die immer die gleichen langweiligen Geschichten erzählen, wohlwollend zu stoppen. So sorgen wir wieder für eine empathische Verbindung zwischen den Gesprächspartnern.

Mit Zuhören einen Raum für Reflexion schaffen

Statt Ratschläge zu geben, können wir uns also in Ruhe zurücklehnen und mit weitem Herzen dem lauschen, was der andere zu sagen hat. Wenn wir uns die Zeit nehmen, Mitgefühl zeigen, den Raum für den anderen öffnen und halten, können wir gemeinsam eine tiefer gehende Verbindung herstellen und wahre Veränderung ermöglichen.

Was auf diesem Weg noch hilft ...

Stelle Fragen für mehr Tiefe und ermutige den anderen, seine Sicht sowie Gedanken, Gefühle, Herausforderungen und Lösungsideen zu reflektieren. Es geht darum, die Perspektive des anderen zu weiten und neue Einsichten zu ermöglichen. „Was würde es für dich bedeuten, wenn du ... tun würdest?“, „Was erhoffst du dir von ...?“, „Was sind deine Gedanken, Gefühle zu dem Thema?“, „Was erfüllt sich für dich, wenn du ... tust?“

Spiegle deine Wahrnehmung: Menschen wünschen sich innere Klarheit, um selbst Entscheidungen treffen zu können, die ihnen entsprechen. Gib aufkommende Fragen zurück und lege damit die Verantwortung wieder in die Hände des Fragenden: „Du bist unsicher, ob du diese hohe finanzielle Investition tätigen sollst?“ Stille ist ebenso ein wichtiges Moment, das dem anderen den Raum lässt, nachzusinnen, sich gedanklich weiter zu entfalten.

Bitte um Erlaubnis: Wenn du eine Empfehlung geben möchtest, dann sei behutsam und wertfrei in deinen Formulierungen: „Wenn ich dir so zuhöre, dann könnte ... ein lohnender Gedanke sein“ oder „So, wie ich dich sonst erlebe, stelle ich mir vor, dass dir ... guttun würde“. Die Annahme dieser Hinweise ist immer freiwillig. Auch ist es in Ordnung, wenn der andere



darauf nichts erwidert. Es geht in dem Moment eben nicht um dich und deine guten Gedanken zum Thema, sondern nur um den anderen.

Fazit: Fühlen und Handeln im Zuhören vereint

Das aktive und einfühlsame Zuhören ist weniger eine Technik als vielmehr eine offene und wohlwollende Haltung. Es ist zudem weitaus weniger anstrengend, als Ratschläge zu geben. Außerdem vereinbaren wir zwei Ebenen miteinander: Fühlen und Handeln.

Das einfühlsame Zuhören öffnet das Herz und leert den Verstand. Wir lassen uns überraschen von dem, was der andere mitteilt, öffnen neugierig einen kreativen Raum des Nicht-Wissens und sind vollkommen präsent in diesem Moment. Neues kann wirklich entstehen.

Das aktive Zuhören weitet den Blick auf die Handlungsebene. Wir äußern beim Zuhören nicht nur soziale Grunzgeräusche und nicken freundlich, sondern übernehmen Verantwortung. Wir sind konzentriert, ermutigen, stellen Fragen, paraphrasieren, erforschen Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche und sind uns gleichzeitig unserer eigenen Emotionalität bewusst.

Mit stetigem Üben und ein wenig Geduld schaffen wir so neue Perspektiven, vertiefen Beziehungen, schulen unser Mitgefühl und ebnen den Weg für Einvernehmen und Veränderung.

Michaela Arlinghaus

Kommunikationswissenschaftlerin, Journalistin, Bloggerin, Führungskräfte-Trainerin und Coach für Persönlichkeitsentwicklung. Mit über 30 Jahren Erfahrung und Wissen begleitet sie Menschen und Organisationen darin, wirkungsvoll nach innen und außen zu kommunizieren.
Internet: www.michaela-arlinghaus.de



Mensch sein: mehr Empathie und Mitgefühl im Unternehmenskontext

Ob Überforderung, stille Kündigung, Mental Overload, Dienst nach Vorschrift oder Burn-out – bei immer mehr Arbeitnehmern sinken Zufriedenheit und Motivation im Job. Scheinbar läuft in Sachen Arbeitsfreude vieles nicht rund in unseren Unternehmen. Und offensichtlich ist es nicht die Arbeit selbst, die die Menschen unglücklich macht, sondern in erster Linie das betriebliche Umfeld. Es ist an der Zeit, die Arbeitsbedingungen grundlegend zu überdenken und zu mehr Wertschätzung, mehr Verbundenheit und dadurch auch zu mehr Produktivität in der Arbeitswelt zu finden.

Jonas Höhn

Immer wieder muss ich an eine Szene denken, die sich vor einigen Jahren in einer Firma abspielte, in der ich ein Praktikum absolvierte. Ein Kollege von mir wurde ins Büro der Chefin gerufen. Das war so ein komplett verglaster Kasten am Ende des Flures, wo auch mein Schreibtisch stand. Ein Arbeitsplatz, den andere offenbar nicht haben wollten. An diesem Tag sollte ich eine Ahnung davon bekommen, warum das so war.

Mein Kollege ging also in dieses Büro, schloss aber die Tür nicht richtig, sodass ich jedes Wort mithören konnte. „Deine Verkaufszahlen sind bereits seit drei Quartalen unter den Zielen, du musst jetzt endlich anziehen, sonst kann ich nicht garantieren, dass du bei uns eine Zukunft hast“, sagte unsere Vorgesetzte. Mein Kollege erwiderte nichts.

Später erzählte er mir von seiner Misere: von der Jugendliebe verlassen – kurz vor der Hochzeit –, nach 15 Jahren. Er sei echt von der Rolle. Ich regte an, mit der Chefin darüber zu sprechen, vielleicht hätte sie ja Verständnis für ihn. Aber mein Kol-

lege winkte ab. „Sie würde sich sicherlich nicht dafür interessieren und kein Verständnis zeigen“, erklärte er mir. So wurde er immer unmotivierter, machte immer mehr Fehler, und zudem wirkte er zunehmend verängstigt. Vermutlich würde er nach seiner großen Liebe nun auch noch seinen Job verlieren.

Wie es ausgegangen ist, habe ich nie erfahren. Bis heute frage ich mich aber, was wohl passiert wäre, wenn unsere damalige Chefin anders an die Sache herangegangen wäre. Die Verkaufszahlen hinter den Zielen? Das muss angesprochen werden. Aber ein „Geht es dir gut?“ oder „Ich mache mir gerade Sorgen um dich!“ hätten sicher ein passendes Gesprächsangebot dargestellt, aus dem heraus man gemeinsam Lösungen hätte entwickeln können. Was wäre gewesen, wenn es um ihn gegangen wäre und nicht in erster Linie um die Zahlen?

Empathie: Der Schlüssel zu fast allem

Jeder von uns möchte bei der Arbeit abliefern und Leistung bringen. Wir alle wollen das Beste geben und zufrieden nach Hause gehen. Doch es gibt Herausforderungen und Umstände, die uns daran hindern. Das Kind ist krank, zu Hause herrscht dicke Luft oder die Heizung hat plötzlich den Geist aufgegeben. Gefühle, Konflikte, Sorgen und Ängste haben nun mal Auswirkungen auf die Performance bei der Arbeit.

In vielen Unternehmen wird jeder als Arbeitsressource mit einer Leistungskennzahl betrachtet – egal wie es einem geht. Emotionen und Bedürfnisse sind da oft lästig. Dabei sehnen sich Mitarbeiter inzwischen sehr stark nach einem empathischeren Verhalten im Unternehmenskontext. Die Boston Consulting Group hat für eine Studie etwa 4.000 Menschen aus vier europäischen Ländern dazu befragt: Mehr „Herzensqualität“, mehr Zuhörerskills, mehr Einfühlungsvermögen und eben Empathie – das waren ganz klar die gewünschten Ansprüche an Menschen in Führungspositionen. Empathie entfesselt Potenzial.



Aber wie definiert man Empathie? Ich mag die Betrachtung des britisch-US-amerikanischen Philosophen und Autors Simon Sinek: „Empathie bedeutet, sich um den Menschen zu kümmern und nicht nur um seine Leistung.“ Es geht also um ein echtes Interesse am anderen. Um das Verlangen, in Kontakt zu treten, Emotionen und Gefühle zu erkennen und zu verstehen. Und darum, auch Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen, anstatt ausschließlich Leistungen und Ergebnisse zu bewerten. Kurz gesagt: Empathie ist die Basis für vertrauensvolle und gelingende Beziehungen mit anderen Menschen. Durch Empathie wird ein Umfeld geschaffen, in dem wir uns verbunden fühlen, zugehörig. Ein Umfeld, in dem sich Menschen nicht nur wohlfühlen, sondern auch besser performen.

Es geht hier nicht um Friede, Freude, Eierkuchen. Es heißt durchaus, auch ganz klar „Nein“ zu sagen, seiner Meinung Ausdruck zu verleihen. Man kann Probleme und heikle The-



men offen ansprechen und dabei zugleich die Emotionen und Gefühle des anderen berücksichtigen. Also die Person genau dort abholen, wo sie sich gerade befindet. Wenn das gelingt, bietet Empathie ein enormes Potenzial für Innovation, Wohlstand, Produktivität und Mitarbeiterbindung. So zeigt eine Umfrage von Catalyst, einer globalen gemeinnützigen Organisation, die von vielen CEOs weltweit führender Unternehmen unterstützt wird, um Arbeitsplätze für Frauen zu schaffen, dass das empathische Verhalten von Führungskräften folgende Benefits bietet:

- Die Innovationsfähigkeit steigert sich um 48 Prozent.
- Das Engagement der Mitarbeiter steigt um 44 Prozent.
- Es gibt eine um 26 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit dafür, dass sich Familie und Beruf vereinbaren lassen.
- Die Mitarbeiterbindung steigt um 30 Prozent.

Zuhören! Nicht, um zu antworten, sondern um zu verstehen

Wie genau sieht nun empathisches Verhalten im Arbeitskontext für Führungskräfte und Mitarbeiter aus? Wie so oft beginnt die Reise bei einem selbst. Also gilt es, hier erst mal genau hinzusehen. Ich habe bei mir selbst festgestellt, dass ich in Gesprächen immer wieder versuchte, die Pause meines Gegenübers zu nutzen, um eigene Ideen oder Gedanken mitzuteilen. Während die andere Person noch sprach, überlegte ich schon, wie ich am besten darauf antworten könnte. Ich war gar nicht richtig präsent, sondern hörte nur zu, um adäquat zu antworten, nicht aber, um den anderen wirklich zu verstehen.

Doch genau das zeichnet echtes empathisches Verhalten aus: Dem Gegenüber wirklich zuhören, um zu verstehen. Der deutsche Rapper Sido hat es in einem Interview auf den Punkt gebracht: „Weißt du, wie du jeden Menschen der Welt glücklich machen kannst? Mit einem Ohr. Du brauchst noch nicht

Schon gewusst?

Empathie muss authentisch sein – ansonsten drohen dramatische Auswirkungen auf die Unternehmenskultur

Ganz gleich, ob KMU oder großer Konzern: Angestellte wünschen sich eine von Empathie geprägte Arbeitsatmosphäre. Laut einer Studie der US-amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young (EY) sind 86 Prozent der Mitarbeiter überzeugt, dass empathische Führung die Moral stärkt, 87 Prozent sehen sie als Grundvoraussetzung für ein inklusives Miteinander. Wichtig ist dabei allerdings, dass die Bestrebungen nach mehr Empathie keine bloße Image-Maßnahme sind, sondern sich natürlich und glaubhaft in alle Aspekte der Organisation einfügen – andernfalls wirkt sich das negativ auf die gesamte Unternehmenskultur aus. So gab mehr als die Hälfte der befragten Studienteilnehmer (52 %) an, dass sie die Empathie-Bemühungen ihres Unternehmens als unehrlich wahrnehmen. Weitere 47 Prozent der Mitarbeiter berichten, dass Unternehmensversprechen häufig nicht eingehalten werden. Damit Empathie authentisch wirkt, braucht es nach Einschätzung von EY vor allem eines: Flexibilität und die Bereitschaft, individuelle Lösungen zu finden.

Quelle: Ernst & Young LLP (2023): Empathy in Business Survey.
Online abrufbar unter: https://www.ey.com/en_us/consulting/authentic-empathy.



mal zwei. Du brauchst nur ein Ohr. Du musst einem Menschen nur mal zuhören. Du musst nicht alles genauso sehen wie der andere. Nur einsehen, dass der vielleicht anders ist als du, das hinnehmen und Verständnis zeigen.“

Die dunkle Seite der Empathie

So schön und positiv Empathie auch ist, so gefährlich kann sie werden. Sie kann bei manchen Menschen empathischen Stress erzeugen. Dabei werden Emotionen und Gefühle anderer nicht mehr von den eigenen unterschieden. Neurowissenschaftlerin Prof. Dr. Tania Singer, weltweit eine der führenden Forscherinnen zu dem Thema, erklärt diese Gefühlslage wie folgt: „Ich werde überwältigt von dem Leid des anderen, und die bei der gesunden Empathie noch vorhandene Unterscheidung zwischen dem Selbst und dem anderem verschwimmt, sodass das Leid des anderen zu meinem eigenen wird.“

So erging es einigen Teammitgliedern von Simon Sinek in seinem Beratungsunternehmen. Von einem auf den anderen Tag kündigten diese, weil sie das Gefühl hatten, ausgebrannt zu sein. Sinek war verwundert und ratlos. „Burn-out? In meinem kleinen Team?“, fragte er sich selbst. Er wusste, wie viel seine Leute arbeiteten, dennoch konnte er sich damit die Überlastung nicht erklären. Sinek fand heraus, dass genau diese Menschen der Kummerkasten waren – für all jene Kolleginnen und Kollegen, die unter Stress, Konflikten und Sorgen litten. Genau das hat den empathischen Stress erzeugt, die Resilienz massiv herabgesetzt und schließlich zum Gefühl des Ausgebranntseins geführt.

Prof. Singer hat in neurowissenschaftlichen Untersuchungen nachgewiesen, dass, wenn wir leidende Menschen sehen, dieselben Gehirnareale aktiviert

werden, die bei eigenem Schmerz oder Leid aktiv sind. Durch ein Experiment mit dem weltbekannten buddhistischen Mönch und Wissenschaftler Matthieu Ricard machte Singer eine überraschende Entdeckung, die sie im Anschluss wissenschaftlich belegen konnte: Bei Probanden, die leidende Menschen in Videos sahen, leuchteten im Zustand der Empathie jene Gehirnareale auf, die mit negativen Emotionen einhergehen. Im Zustand des Mitgefühls mit den leidenden Menschen hingegen waren Gehirnareale aktiv, die mit positiven Gefühlen verbunden sind, zum Beispiel wenn eine geliebte Person angeschaut wird. Die Mitwirkenden empfanden ein Gefühl der Wärme, Fürsorge und Liebe, sodass der Wunsch entstand, helfen zu wollen.

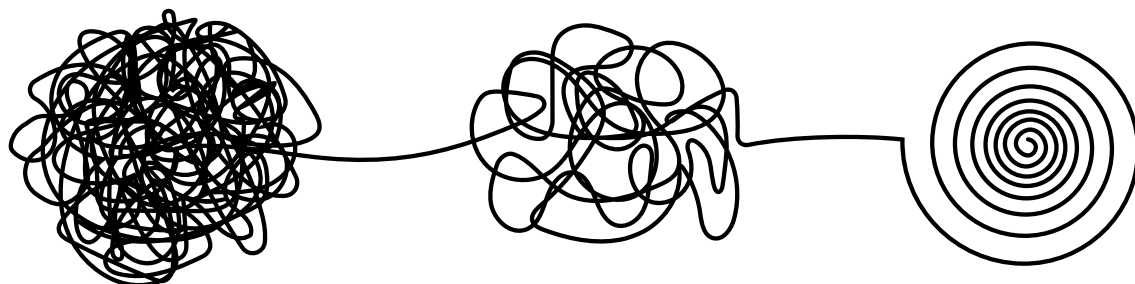
Das zeigt: Während empathischer Stress prosoziales Verhalten reduziert und im schlimmsten Fall zu Burn-out führen kann, hat unser Mitgefühl die Kraft, die eigene Resilienz, positive Gefühle sowie prosoziales Verhalten zu fördern. Im Mitgefühl bleiben wir handlungsfähig und können Stresssituationen besser bewältigen. Deshalb empfiehlt Singer, nicht in Empathie zu verharren, sondern stattdessen in den Zustand des Mitgefühls zu gelangen, wodurch man sich vor empathischem Stress schützen kann.

Empathie allein genügt nicht

Empathie reicht also nicht, wir brauchen auch Mitgefühl. Und wir müssen den Unterschied zwischen beiden verstehen. Oft werden die Begriffe in Gesprächen, Artikeln und Studien im Arbeitskontext synonym gebraucht. Während Empathie sich ausschließlich auf das Fühlen und die Resonanz auf die Emotionen des anderen bezieht, steckt hinter dem Mitgefühl die Motivation, anderen Menschen aktiv helfen zu wollen, damit es ihnen besser geht.

Die gute Nachricht: Unabhängig von Geschlecht und Alter sind Menschen in der Lage, soziale Kompetenzen wie Empathie und Mitgefühl zu erlernen und trainieren, sodass sogar die graue Substanz im Gehirn in den Bereichen zunimmt, die diese Fähigkeiten unterstützen.

Auch bei Führungskräften ist das Verständnis der Unterscheidung zwischen Empathie und Mitgefühl für das eigene Wohlbefinden und das Wohlbefinden der Mitarbeiter von ent-



scheidender Bedeutung. So zeigt eine interne Studie, die von dem amerikanischen Beratungsunternehmen Potential Project durchgeführt wurde, dass Führungskräfte, die sich auf Mitgefühl konzentrieren, ein um zwölf Prozent niedrigeres Risiko haben, einen Burn-out zu erleiden. Gleichzeitig empfinden sie sogar ein um 30 Prozent größeres Wohlbefinden und haben ein stärkeres Vertrauen in ihre Führungsqualitäten. Mitarbeiter dieser Führungskräfte, die Mitgefühl gegenüber Empathie bevorzugen, sind engagierter bei der Arbeit (25 %), setzen sich stärker für das Unternehmen ein (30 %) und ihr Burn-out-Risiko sinkt um elf Prozent.

Es ist an der Zeit, dass wir Empathie und Mitgefühl mehr Raum geben. Die Sehnsucht nach mehr Menschlichkeit ist groß. Wir alle wollen gesehen werden. Auch Verletzlichkeit und Emotionen gehören zur Arbeitswelt dazu. Viele moderne Unternehmen haben das bereits erkannt, zum Beispiel das Unternehmen Microsoft, bei dem Empathie ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie von CEO Satya Nadella ist. Diese Vorbilder werden nicht mehr belächelt oder als unprofessionell wahrgenommen. Sie sind authentisch, sie sind echt. Empathie und Mitgefühl sind Kompetenzen, die wir alle erlernen sollten. Sie bergen enorm viel Potenzial – für den Einzelnen und für die Wirtschaft.

Buchtipps

Jonas Höhn

Arbeitslust statt Frust. Gemeinsam zu mehr Wertschätzung, Verbundenheit und Produktivität
Mit einem Vorwort von Inga Dransfeld-Haase

GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2024.

1. Auflage, 232 Seiten.

ISBN: 978-3-96739-184-8



Jonas Höhn

Speaker, Podcaster und Gründer der detoxRebels. Zusammen mit seinem Team unterstützt er bundesweit Unternehmen wie TUI, Vodafone und SodaStream dabei, Rahmenbedingungen für ein besseres Arbeiten zu schaffen. Für eine moderne Unternehmenskultur mit gesunden Mitarbeitenden. Sein Podcast *Rebellisch gesund* erfreut sich in der HR-Community großer Beliebtheit.
Internet: <https://detoxrebels.com/>



Anzeige



WINGS-FERNSTUDIUM
AN DER HOCHSCHULE WISMAR

Herbstkurse 2024

Mediationsausbildung

- 210 h nach ZMediatAusb
- berufsbegleitend & praxisnah
- 10 Standorte bundesweit
- Hochschulzertifikat
- ▶ wings.de/mediation

★★★★★
Gut 4.4 / 5.0
97 % Weiterempfehlungen

Geschlecht – was ist das?

Eine Frage, die lange Zeit als klar beantwortet galt, wird inzwischen rege diskutiert: Was ist unter dem Begriff „Geschlecht“ zu verstehen? Viele werden sagen: Das weiß doch jeder. Jeder kennt das Wort, und jeder weiß, was es bedeutet. Seit einiger Zeit jedoch ist Neues und Irritierendes hinzugekommen, nämlich allerlei Fragen zum biologischen Geschlecht und zum Geschlecht in der Sprache. Auch das Wort „gendern“ gehörte noch vor einigen Jahren hierzulande nicht zum allgemeinen Wortschatz, vielmehr löste es Fragen und Diskussionen aus. Freilich, schon immer war das Wort „Geschlecht“ mehrdeutig, und bei genauem Hinsehen ist es reich an Bedeutungen.

Kurt Starke

Dieser Reichtum an Bedeutungen und die verwirrende Vielfalt der Verwendung des Wortes „Geschlecht“ sollen im Folgenden dargestellt, gewissermaßen auseinanderklamüsert werden.

Sprachwissenschaft

Sprachwissenschaftlich betrachtet, bezeichnet „Geschlecht“ das Genus der Wörter (der Substantive), also deren grammatisches Geschlecht. Es muss nicht mit dem biologischen Geschlecht der Individuen übereinstimmen: So können etwa *die* Persönlichkeit oder *das* Individuum durchaus einen Mann bezeichnen und *der* Star auch eine Frau. Hingegen sind *das* Mädchen und *der* Busen ausschließlich biologisch weiblich konnotiert, *das* Glied und *die* Eichel männlich.

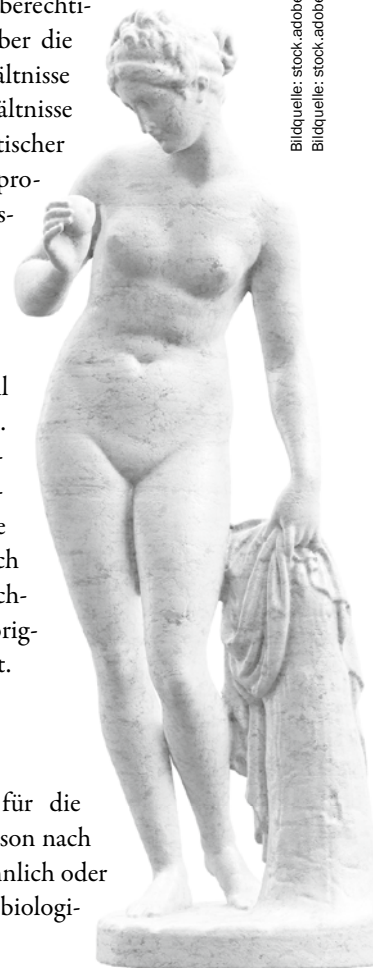
Der Hintergrund dieses Phänomens ist historischer Natur: Da sich gesellschaftliche und Machtverhältnisse in der Sprache niederschlagen, hat das Patriarchat in der Vergangenheit zu zahlreichen Wörtern mit maskulinem Geschlecht und patriarchalen Sprachstrukturen geführt. Das klassische Beispiel hierfür ist das Wort „Mensch“, das in vielen Sprachen gleichbedeutend mit „Mann“ ist. Der christlichen Religion entsprechend galt Adam als der erste Mensch, Eva als aus seiner Rippe geschnitten. Gott wurde und wird vielfach auch heute noch selbstverständlich als männliches Wesen gesehen, wie auch Christus und der Papst. Sehr viele, insbesondere alte Berufe, wurden nur von Männern ausgeübt und sind auch grammatikalisch maskulin: Tischler, Schreiner, Schmied, Maurer, Arzt. Für manche Berufe gibt es bis

heute keine weibliche Form, zum Beispiel Bergmann – eine *Bergfrau* ist etwas anderes.

Der westliche Feminismus und speziell feministische Sprachforscherinnen haben die männerdominierte und teils auch frauenfeindliche Sprache subtil untersucht und öffentlich thematisiert. Von ihnen angeregte Sprachregelungen finden auf gesellschaftlich breiter Ebene allerdings nur bedingt Zustimmung und werden oft als künstlich empfunden. Vor allem werden sie nicht oder kaum als ein Mittel bewertet, die Wirklichkeit in Richtung Gleichberechtigung zu verändern. Der Anspruch, über die grammatikalischen Geschlechterverhältnisse auch die sozialen Geschlechterverhältnisse zu verändern, erscheint oft als idealistischer Versuch, wenn nicht sogar als kontraproduktiv. Zudem wird es als reduktionistisch angesehen, statt der Allwörter der deutschen Sprache lediglich das Geschlecht hervorzuheben, was auch zur Folge hat, der alten Geschlechtertrennung Tribut zu zollen – obwohl man genau dies vermeiden möchte. Statt der gewünschten Brücken zwischen den Geschlechtern werden vermehrt die Gräben gesehen. Viele andere wähten die Gesellschaft diesbezüglich längst auf einem guten Weg; die sprachliche Betonung der Geschlechtszugehörigkeit empfinden sie sogar als Rückschritt.

Biologie

1. Geschlecht (Sexus) als Terminus für die Gesamtheit der Merkmale, die eine Person nach Fortpflanzungs Gesichtspunkten als männlich oder weiblich bestimmen. Das natürliche, biologische Geschlecht.



Bildquelle: stock.adobe.com/BOOCYS
Bildquelle: stock.adobe.com/HTGanzo

2. „Geschlecht“ wird auch verkürzt für die Bezeichnung der äußeren, also primären Geschlechtsorgane verwendet. Ein sprachliches Beispiel hierfür: Er wurde am Geschlecht operiert.

3. In dieser Bedeutung fasst der Begriff verwandtschaftlich einander sehr nahestehende Arten in Tier- und Pflanzenwelt zusammen (Gattungen). Bezogen auf den Menschen wird in diesem Zusammenhang „Menschengeschlecht“ synonym für „Mensch“ verwendet. Insbesondere in literarischen Werken ist er zu finden, etwa bei Friedrich Schiller: „Aus der Welt die Freiheit verschwunden ist, / man sieht nur Herren und Knechte; / die Falschheit herrschet, die Hinterlist / bei dem feigen Menschengeschlechte.“ (1797)

Genealogie

In diesem Fall wird „Geschlecht“ als Ausdruck für die jeweilige Gruppe von Menschen verwendet, die sich auf einen gemeinsamen Ahnen zurückführen lassen und die somit erblich nah miteinander verbunden sind. Beispiele hierfür sind etwa Sippe respektive Familie und die häufig in überlieferten oder poetischen Texten anzutreffende Formulierung „aus edlem Geschlecht“.

Soziologie

1. Geschlecht als Gesamtheit aller Menschen, die entweder männlich oder weiblich sind: das männliche Geschlecht (die Männer), das weibliche Geschlecht (die Frauen). Sprachliche Beispiele hierfür: das schöne, starke, schwache, andere Geschlecht.

2. Die beiden biologischen Geschlechter Mann und Frau. In dieser Bedeutung ist das Geschlecht ein wesentliches Element der soziodemografischen Struktur einer Gesellschaft. Als geschlechtsspezifisch gelten gesellschaftliche und kulturelle Organisationsformen des Menschen, die nur in einer der beiden Geschlechtergruppen vorkommen (z. B. das Stillen), als

geschlechtstypisch jene Eigenschaften, die eines der beiden Geschlechter besonders charakterisieren oder in der einen Geschlechtergruppe häufiger als in der anderen vorkommen, wie etwa eine Körperhöhe über 180 cm oder das Schminken oder Tragen von High Heels (Pumps, Stöckelschuhe).

Geschlechtstypisches gibt es in vielen Bereichen, so in der Erziehung, in der Berufswahl, in Mode, Kleidung und Frisur, in der Kirche, im Militär, im Sport. Die Ansichten darüber, was als „typisch“ für ein Geschlecht gilt, sind nicht sakrosankt, sie wandeln sich – teilweise drastisch – in der Gesellschaft, je nach Einstellung von Frau und Mann. So meinte schon Martin Luther im Jahr 1483: „Es ist kein Rock noch Kleid, das einer Frauen oder Jungfrauen übler anstehet, als wenn sie klug wil sein“ (Feyl 1984: 5). Ein solcher Satz würde heute vermutlich einen Shitstorm im Internet auslösen und die Frage aufkommen lassen, ob Luther der Richtige in seinem Amt sei.

Noch vor wenigen Jahren wäre eine Fußball-Weltmeisterschaft der Frauen wie 2023 in Australien undenkbar gewesen, weder hinsichtlich des spielerischen Niveaus noch bezüglich der großen Anteilnahme der Bevölkerung. Zugleich gibt es Standards, deren Geltung ewig zu währen scheint, und Traditionen, die als geradezu heilig angesehen werden. So besteht Jahr um Jahr beim Wiener Opernball eine strenge Kleiderordnung, die für Männer das Tragen eines Fracks vorschreibt und für Frauen ein langes Abendkleid (mit erheblicher Schulterfreiheit).

Sprachverwirrung aufgrund der Bedeutungsvielfalt?

Der Begriff Geschlecht hat also irritierend viele Bedeutungen und eine lange Geschichte. Die Vielzahl der Wortzusammensetzungen und Ableitungen schafft weitere Verwirrungen. Semantisch besonders interessant ist die Nähe des Begriffs Geschlecht zum Sexuellen. Das Adjektiv geschlechtlich bezeichnet nicht nur alles, was im obigen Sinne das Geschlecht betrifft, sondern steht im herkömmlichen Sprachgebrauch für sexuell, für das

Schon_gewusst?

Mehr Feminismus, mehr Gleichstellung: Warum junge Frauen linke Parteien bevorzugen

Welche Parteien stehen bei jungen Menschen hoch im Kurs? Eine Frage, bei der vor allem eines im Mittelpunkt steht: das Geschlecht. Gerade die Gruppe der 18- bis 24-Jährigen zeigt dabei deutliche Unterschiede im Wahlverhalten. Während junge Frauen tendenziell eher linke Parteien wählen, setzen gleichaltrige Männer ihr Häkchen meist bei wirtschaftsliberalen oder rechten Parteien. Ausschlaggebend für die Wahlentscheidung sind laut dem Sozialwissenschaftler Ansgar Hudde unter anderem genderbezogene Themen. Da diese vorrangig auf der Agenda von Linken und Grünen vertreten sind, erscheinen diese Parteien besonders für junge Frauen interessant. Bei der FDP hingegen stehen Feminismus und Gleichstellung nicht im Fokus – die AfD vertritt hier sogar eine Antihaltung, was ihre politische Relevanz aus Sicht von jungen Frauen mindert. Mit zunehmendem Alter nimmt die Gender Gap übrigens ab und es sind kaum mehr Unterschiede im Wahlverhalten der Geschlechter feststellbar.

Quelle: Hudde, Ansgar (2023): Seven Decades of Gender Differences in German Voting Behavior. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 75 (3), S. 143–170. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11577-023-00904-4>.



„Geschlechtliche“ in Liebe und Sexualität. In diesem Sinne ist eine Geschlechtskrankheit keine Krankheit der Geschlechter, sondern eine sexuell übertragbare Krankheit. Der Geschlechtspartner ist der Sexualpartner. Der Geschlechtsakt oder der Geschlechtsverkehr ist der Koitus. Früher wurde das Wort Sexualerziehung eher vermieden zugunsten des unverfänglichen Wortes Geschlechtserziehung (Bach 1973, Windisch 2000).

Betrachtet man den einzelnen Menschen in seinem biologischen und sozialen Lebenslauf, so findet sich der Begriff Geschlecht auf verschiedenen wissenschaftlichen Ebenen:

Ebene A: das chromosomale Geschlecht. Es ist auf das Geschlechtschromosom bezogen und ergibt sich unveränderbar bei der Zeugung, der Vereinigung der Keimzellen (Ei- und Samenzelle). Ein Mensch mit Y-Chromosom ist männlich, ohne Y-Chromosom weiblich. Dies wird meist mit XX für weiblich und XY für männlich angegeben, doch kommen auch andere, manchmal unauffällige, mitunter auch mit Behinderungen verbundene oder nicht lebensfähige Kombinationen vor. Im männlichen Samen sind Zellen mit einem XY-Chromosomenpaar (woraus ein Junge entsteht) und Zellen mit einem XX-Chromosomenpaar (woraus ein Mädchen entsteht) gleich häufig verteilt. Diese Verteilung ist – bislang – durch nichts zu verändern. Werden in einer Gesellschaft also Jungen lieber als Mädchen gesehen und auch die Qualität der Frau danach bewertet, ob sie einen Sohn geboren hat, wie es in einigen Ländern immer noch der Fall ist, so ist das auf diese Weise nicht manipulierbar.

Ebene B: das genetische Geschlecht. Dieses ist nach dem Genotyp und geschlechtsdeterminierenden Genen festgelegt und entspricht normalerweise dem chromosomalen Geschlecht.

Ebene C: das gonadale Geschlecht, festgelegt nach den Gonaden, den Keimdrüsen oder Geschlechtsdrüsen. Ein Mensch mit Testes (Hoden) ist männlich, mit Ovarien (Eierstöcken) weiblich. Das gonadale Geschlecht entspricht normalerweise dem chromosomalen Geschlecht, es kann aber auch anders kommen, und zwar beim sogenannten XX-Mann, der kein männliches Geschlechtschromosom, aber Hoden hat. Stimmen chromosomales und gonadales Geschlecht nicht überein, wird dies Intersexualität oder Intergeschlechtlichkeit, Zwischengeschlechtlichkeit genannt. Verfügt das Individuum zugleich über Hoden und Eierstöcke, spricht man von Zwittertum oder Hermaphroditismus.

Ebene D: das hormonale Geschlecht. Dieses ergibt sich aus den Anteilen von weiblichen und männlichen Sexualhormonen, erstere sind die Östrogene und Gestagene, zweitere die Androgene. Wenn D nicht oder nicht richtig mit A, B und C übereinstimmt, kann es zu Missverhältnissen insbesondere bei den sogenannten sekundären Geschlechtsmerkmalen kommen. Hat ein Mann zum Beispiel zu viele weibliche Hormone, kann er eine weichere Haut und Brüste bekommen, zu viele männliche Hormone können bei einer Frau wiederum dazu führen, dass der Adamsapfel wächst, die Stimme tiefer wird, die Körperbehaarung sich verdichtet. Sexualhormone beeinflussen den Sexualtrieb und das sexuelle Verlangen, eine Überfülle von Androgenen kann die sexuelle Lust der Frau steigern, ein Mangel die des Mannes mindern.

Ebene E: das Hypothalamusgeschlecht. Es ergibt sich daraus, wie sich vor der Geburt infolge der Hormonlage der Hypothalamus, also eine der Hirnanhangdrüsen, als Verbindung zwischen Gehirn und Hormondrüsen gestaltet. Dass sich dies auf das spätere Zeugungsverhalten auswirken kann, ist beim Tier, nicht aber beim Menschen klar.

Ebene F: das morphologische, anatomische oder genitale Geschlecht. Es bezieht sich auf die (äußeren) Geschlechtsorgane, also auf Scheide (Schamlippen und Kitzler) einerseits und Glied sowie Hodensack andererseits.

Ebene G: das natale oder Geburtsgeschlecht, auch Bestimmungs- oder Hebammengeschlecht genannt. Es wird unmittelbar nach der Geburt anhand der sichtbaren Geschlechtsorgane festgelegt und in der Geburtsurkunde eingetragen: Ein Säugling, der über ein Glied (einen Penis) verfügt, ist demzufolge ein Junge, ein Säugling ohne ein solches ein Mädchen. Dabei

können durchaus Irrtümer vorkommen, die bei einem späteren Entdecken Probleme bereiten, die mit fortschreitender Zeit immer größer werden (Simon 2021, Starke 2022). In der Genderdebatte wird heute diese Festlegung grundsätzlich infrage gestellt und nicht von einem gegebenen Geschlecht, sondern von einer Zuweisung gesprochen.

Mit dem „Hebammengeschlecht“ bei der Geburt und dem Eintrag in die Geburtsdokumente beginnt die Sozialisation als Junge oder Mädchen, verbunden mit der Selbst- und Fremdwahrnehmung als männlich oder weiblich.

Ebene H: das juristische Geschlecht. Ausgehend von der Eintragung in die Geburtsurkunde und mit der Vornamensgebung verbunden, die mehr oder weniger eindeutig auf eine männliche oder weibliche Person hinweist (männliche und weibliche Vornamen), gilt jeder Mensch amtlich und nach seinen Personaldokumenten entweder als männlich oder weiblich. Künftig wird es auch möglich sein, den Geschlechtseintrag und den Vornamen im Personenstandsregister durch eine einfache Erklärung beim Standesamt ändern zu lassen. Diese einschneidende Liberalisierung ist lange diskutiert worden und wird nicht von jedem und in jedem Fall als unproblematisch betrachtet.

Ebene I: das psychische/psychologische Geschlecht; die subjektive Übereinstimmung oder Nichtübereinstimmung mit dem Bestimmungsgeschlecht bei der Geburt, die Identifizierung mit dem Bestimmungsgeschlecht, deren Ergebnis die Geschlechtsidentität ist.

Ebene J: das soziale oder kulturelle Geschlecht; ausgedrückt in den gesellschaftlich bedingten Geschlechtsrollen, in Männer- und Frauenleitbildern, in männlichen und weiblichen Verhaltensnormen und Verhaltensmustern, in Sitten, Gebräuchen und Vereinbarungen. Das soziale Geschlecht wird erworben, anerzogen oder aufgezwungen. Wenn sich eine Person nicht ihrem sozialen Geschlecht entsprechend verhält, kommt es zu Komplikationen. Würde beispielsweise ein Bräutigam im weißen Hochzeitskleid erscheinen oder ein männlicher Kanzler in Rock und Bluse ans Rednerpult treten, wäre eine Reaktion des Publikums unausbleiblich.



Von herausragender Bedeutung für das soziale Geschlecht sind die Beziehungen zwischen den Geschlechtsgruppen, ihr Verhältnis zueinander. Je deutlicher sie sich sozial voneinander unterscheiden, desto konträrer stehen sich auch die sozialen Geschlechter männlich und weiblich gegenüber. „Geschlechterbeziehungen sind nicht auf Geschlechtsunterschiede reduzierbar, und Geschlechtsunterschiede rechtfertigen keine soziale Ungleichheit im Sinne einer Minderbewertung des weiblichen Geschlechts wie bis heute üblich.“ (Ostner 1992: 77) Dieser Standpunkt ist heute allgemein anerkannt. Mit der Gleichstellung von Mann und Frau und einem freundlichen und partnerschaftlichen Miteinander verliert das soziale Geschlecht an Bedeutung.

Differenzierung für mehr Klarheit in Verständnis und Sprache

Ungeachtet aller Unterschiedlichkeiten des Begriffs Geschlecht und einer Vielfalt von Besonderheiten und Nichtübereinstimmungen in Bezug auf das klassische Modell männlich – weiblich, ist bei den meisten Menschen eine Überstimmung des Geschlechts A bis J vorhanden: Paul ist nach seinem chromosomalen, genetischen, gonadalen, hormonalen, anatomischen, genitalen, juristischen, psychologischen und sozialen Geschlecht männlich und Paula weiblich.

Während die deutsche Sprache nur das Wort Geschlecht kennt, besteht im Englisch-Amerikanischen eine sprachliche Unterscheidung von *sex* und *gender*. Unter *sex* wird das biologische, somatische (körperliche) Geschlecht verstanden, unter *gender* das soziale, kulturelle. John Money, der „zu den besonders einflussreichen US-amerikanischen Sexualwissenschaftlern des 20. Jahrhunderts“ gehört (Schmidt 2009: 521), hat 1988 ein Glossar der Gender-Termini entworfen.

Unter Gender versteht er dabei „die individuelle, soziale und juristische Zugehörigkeit zum männlichen oder weiblichen Geschlecht (oder gemischt) auf der Grundlage von physischen oder Verhaltenskriterien, die mehr als das genitale Kriterium und/oder das erotische Kriterium beinhalten.“

Gender identity (Geschlechtsidentität) ist nach Money das persönliche Erleben der Geschlechtsrolle (*gender role*), „das Gleichbleiben, die Einheit und Fortdauer der eigenen Individualität als männlich, weiblich oder androgyn“, insbesondere wie es im Selbstbewusstsein erlebt und im Verhalten erfahren werde. *Gender role*, die andere Seite der Medaille, ist hiernach die öffentliche Manifestation der Geschlechtsidentität, „alles, was eine Person sagt oder tut,

um anderen oder sich selbst zu zeigen, in welchem Ausmaß sie männlich, weiblich oder androgyn ist“, was „sexuelle und erotische Erregbarkeit und Reaktion“ einschließt.

Wenn der Zustand einer Inkongruenz von genitaler Anatomie und Geschlechtsidentität/Geschlechtsrolle subjektiv erlebt wird, dann spricht Money von *gender dysphoria*. *Gender identity disorder* sind Störungen der Geschlechtsidentität, die auch mit Störungen in der Ausübung der Geschlechtsrolle zusammenhängen. Das physische und psychische Gesamtverhalten als Mann oder Frau wird unter Kombination von Genetischem, Hormonalem und Sozialem kodiert, *gender coding* genannt. Letztlich kommt es bei jedem Menschen zu einer solchen Kodierung, er ist dann eindeutig weiblich oder eindeutig männlich oder nichteindeutig androgyn (mit männlichen und weiblichen Merkmalen).

Ausgehend von den Theorien John Money und ihren Verfeinerungen sind in jüngster Zeit insbesondere Transsexuelle ins öffentliche Blickfeld geraten, also Personen, deren subjektive Geschlechtsidentität nicht mit dem Geburtsgeschlecht übereinstimmt. Dabei wird auch der alte Begriff „transsexuell“ kritisch betrachtet und statt dessen von „transident“, „trans“, „Transgender“ gesprochen und die Bezeichnung Transpersonen (Transfrauen und Transmänner) gewählt. Dabei geht es vor allem darum, die Verfolgung, Diskriminierung, Ächtung dieser Minderheit zu beenden und ihr Dasein und Sosein wie das der anderen Menschen zu akzeptieren.

Ein Wort zum Schluss

Die Skala männlich – weiblich scheint zunächst ordinalskaliert, jeder ist entweder das eine oder das andere. Tatsächlich



sind die Verhältnisse aber weit differenzierter. Insbesondere im kulturell-sozialen Bezug stellt das Geschlecht ein Konstrukt dar. Dies zeigt sich insbesondere an den unterschiedlichen Männer- und Frauenleitbildern in der Geschichte, an dem, was als typisch männlich oder typisch weiblich gilt, an gewandelten Geschlechtsrollen und an den Änderungen in den Verhältnissen zwischen den Geschlechtern. Die Auflösung des Rätsels „Geschlecht“ findet sich allgemein im Menschen und einzeln im Individuum, das seine eigene Persönlichkeit erwirbt und das weiblich oder männlich oder beides und noch vieles anderes sein kann.

Literatur

- Bach, Kurt Richard (1973): *Geschlechtserziehung in der sozialistischen Oberschule*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Feyl, Renate (1984): *Sein ist das Weib, Denken der Mann*. Berlin: Union Verlag.
- Simon, Hermann (Hrsg.) (2021): *Aus eines Mannes Mädchenjahren*. Von N.O.Body. Leipzig: Hentrich & Hentrich.
- Ostner, Ilona (1992): *Feministische Vernunftkritik: Ansätze und Traditionen*. Frankfurt/M: Campus Verlag.
- Schmidt, Gunter (2009): John Money. In: Sigusch, Volkmar/Grau, Günter (Hrsg.): *Personenlexikon der Sexualforschung*. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 521–526.
- Starke, Kurt (2022): Rezension: *Aus eines Mannes Mädchenjahren*. Von N.O.Body. *Sexuologie*, Heft 3–4, S. 204–206.
- Windisch, Almuth (2000): *Geschlechtserziehung in der Grundschule*. Stuttgart: Klett.

Prof. Dr. habil. Kurt Starke

Soziologe, Sexualwissenschaftler und Partnerschaftsforscher. Er war Forschungsleiter am Zentralinstitut für Jugendforschung Leipzig und hat in großen empirischen Untersuchungen an die 70.000 Personen befragt.



Bildquelle: stock.adobe.com/Yuri Arcurs/peoppleimages.com
Bildquelle: stock.adobe.com/Darren Green
Bildquelle: Porträt: Ralf U. Heinrich