

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

(In) Zukunft Mediation



Träumen erlaubt: Eine fiktive
Friedensmediation im
Ukrainekonflikt

„Intuition ist gefühltes Wissen“
Gespräch mit Gerd Gigerenzer

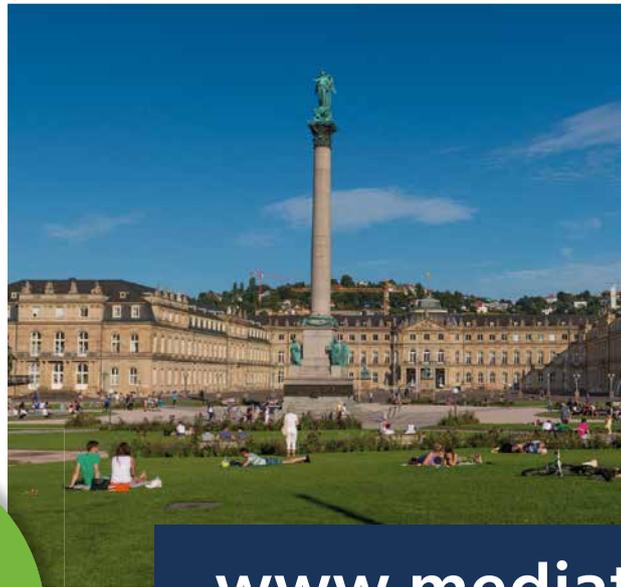
„Kollabieren oder
kollaborieren?“
Neue Wege im Miteinander

6. Stuttgarter Mediationsforum

Die Steinbeis-Tage
vom 14. bis 15. November 2022



MIT
PRAKTIKERN
AUS DEN UNTERNEHMEN WIE
BOSCH ENGINEERING
UND **SPARKASSE**
MAINFRANKEN WÜRZBURG



www.mediationstage.de

30% Spezialrabatt für Mitglieder des Steinbeis-Mediationsforum e.V.
Jetzt anmelden und Mitglied werden!



Steinbeis-Haus Plieningen
Filderhauptstr. 142
70559 Stuttgart

Fax: 0341 22 54 13 51
info@steinbeis-mediation.com
www.mediationstage.de

- ✓ **Vorträge, Workshops u. a. zu den Themen:**
Schwierige Gespräche und Situationen konstruktiv gestalten | Zertifizierung von MediatorInnen und QVM | Narzissmus – Umgang mit Führungskräften und MitarbeiterInnen | Aufbau von Konfliktmanagementsystemen | Mediative Führung – Learnings einer Mediationsausbildung für den Personalbereich | Nachhaltigkeit in der Mediation | Die 3 Strategien für eine erfolgreiche Unternehmensdigitalisierung u. v. m.
- ✓ **u. a. mit:** Sosan Azad, Prof. Dr. Gernot Barth, Dr. Thomas Lapp, Sascha Lippe, Benedikt Schwab, Adrian Schweizer, Sina Steib, u. v. m.



Und sie bewegt sich doch! Die Zukunft der Mediation

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

oft wurden in den vergangenen Jahren Klagen laut, dass die außergerichtliche Konfliktbearbeitung insbesondere in Gestalt der Mediation in der Gesellschaft nicht angekommen sei. Ich möchte Ihnen hier eine optimistischere Sichtweise aufzeigen.

Bei Betrachtung des Rechtssystems kann man in Österreich wie in Deutschland einen deutlichen Rückgang der Zivilverfahren verzeichnen (z. B. in Österreich in den Jahren von 2010 bis 2019 um ein Viertel, in Deutschland ähnlich). Gleichzeitig erobert sich im Rechtssystem Legal Technology schleichend Anteile. Dies scheint in verschiedener Hinsicht effizienter als die althergebrachte Anwaltstätigkeit zu sein, wie eine Studie aus dem Jahr 2018 zeigt (vgl. Schweizer, A.: Recht oder Effizienz: Wie arbeitet der Anwalt in naher Zukunft, ZAP 22/2018). Es bedarf dabei einer stärkeren Fähigkeit zur Interessensklärung der Parteien. Parallel dazu wird innerhalb des Rechtssystems für einen Wandel plädiert, der das bestehende System der Zivilprozessführung interdisziplinär überschreitet (Jörg Risse und Nicolas Gremminger auf dem Deutschen Anwaltstag 2021) oder auch den Anwalt zukünftig als Konfliktmanager definiert (z. B. Schmidt, F./Lapp, T./May, A.: Mediation in der Praxis des Anwalts, 2022). Angehörige freier Berufe wie Mediatoren und Coaches dürfen wiederum Bürogemeinschaften mit Anwälten eingehen!

Ich möchte diese Tendenzen dahingehend zusammenfassen, dass in Zukunft immer weniger Menschen daran interessiert sein könnten, Recht zu bekommen, als daran, Konflikte leistungsorientiert und effizient zu bearbeiten. Das bedeutet auch, dass der Bedarf an emotional und sozial kompetenten Dienstleistern auf diesem Feld steigt. Es geht vermehrt um beziehungsschonende Möglichkeiten der Konfliktbeilegung.

Diese Tendenzen kommen auch in den Ergebnissen des jüngsten Roland Rechtsreports 2022 zum Ausdruck:

- 56 Prozent der Befragten sind überzeugt, dass sich „mit der außergerichtlichen Streitbeilegung viele Konflikte lösen lassen“, nur 31 Prozent sind skeptisch.
- 81 Prozent haben den Eindruck, dass viele Gerichtsverfahren „zu lange dauern“.
- Ein „Großteil äußert zudem Zweifel an der Gleichbehandlung vor Gericht“ und „kritisiert die Komplexität der Gesetzgebung in Deutschland“.
- Die Grenze, ab der die Deutschen einen Streitwert in Betracht ziehen, liegt bei circa 3.700 Euro.

Man kann daraus einerseits den Schluss ziehen, dass es einer Stärkung der Institutionen des Rechts, insbesondere der Gerichte bedarf, andererseits wachsen auch die Möglichkeiten und Anforderungen für die stärkere Inanspruchnahme außergerichtlicher Konfliktbearbeitungen. Das bedeutet, der Bedarf an Experten für die Interessens- und Bedürfnisklä rung steigt. Auf den Punkt gebracht lässt sich sagen: Die Zukunft gehört der Mediation!

Bleiben wir optimistisch

Ihr



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



„Die Zukunft gehört der Mediation!“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth



6

„INTUITION IST GEFÜHLTES WISSEN“
GERD GIGERENZER IM INTERVIEW



19

„KOLLABIEREN ODER KOLLABORIEREN?“
NEUE WEGE IM MITEINANDER

INHALT

IMPULSE

- 6 **Leipziger Impulsgespräch**
„Intuition ist gefühltes Wissen“
Warum intuitive Entscheidungen oft die besten sind
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit
Gerd Gigerenzer
- 11 **Die Gruppe ist der Feind des Diskurses**
Jörg Sommer
- 14 **Das Forschungstelegramm**
- 16 **Die Kolumne**
Mehr Partizipation wagen – mit LED
Jochen Waibel

SCHWERPUNKT

- 18 **Schwerpunkt: (In) Zukunft Mediation**
- 19 **„Kollabieren oder kollaborieren?“ –
neue Wege zu einem konstruktiven Miteinander**
Christoph Zill und Mirja Krönung
- 24 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Die Zukunft vorhersagen
Klaus Harnack
- 27 **So viel Lärm um eine Orange –
Konfliktmanagement und Konfliktkultur**
Christian Zink
- 30 **Träumen erlaubt: Eine fiktive Friedensmediation
im Ukraine Konflikt**
Marcus Pohl
- 36 **Teambuilding: Blick zurück nach vorn –
nach Corona ist vor Corona**
Bettina Janssen
- 40 **Ab heute ist Schluss mit nur Kuschelein:
Wie der Übergang zu einer wertschätzenden
Feedbackkultur gelingt**
Karsten Engler und Rainer Wawrzik
- 44 **Overcommitment als Kostenfaktor:
Warum Nein sagen Arbeitsstrukturen verbessert**
Felicia Guarini
- 47 **Konflikte online bearbeiten**
Sabine Prohaska

METHODIK

- 52 | **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Über Fakten muss man nicht streiten
Oliver Paulick und Andreas Winheller

WIRTSCHAFT

- 56 | **Wer die Wahl hat, hat die Qual?**
Was hybride Arbeitsmodelle erfolgreich macht
Eva-Maria Kraus
- 60 | **Wann es Zeit ist, sein Geschäft neu zu erfinden**
Jens-Uwe Meyer
- 63 | **Bleibgespräche mit wechselwilligen Mitarbeitern führen**
Klaus und Nikola Doll

RECHT

- 66 | **Mediation – eine Chance für die Medienbranche?**
Olivia Alig

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 70 | **Erfolgreiches Businesscoaching in Zeiten des Umbruchs**
Peter Schreiber
- 73 | **Marketing für Berater: Mit Print- und Online-PR punkten**
Bernhard Kuntz

FAMILIE

- 76 | **Keine Angst vor dem Verlangen nach dem Verlangen –
Sexualität in den Wechseljahren**
Kurt Starke

KULTUR

- 80 | **Die literarische Konfliktanalyse**
Mit E. T. A. Hoffmanns Kunst
die menschliche Psyche verstehen
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

- 84 | **Beziehungen pflegen und Gesicht wahren – Kommunikation
mit Geschäftspartnern aus dem Reich der Mitte**
Marco Vollmer

- 88 | **In fremden Kulturen unterwegs: Bulgarien**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 92 | **Querbeet**
Was gibt es Neues?
- 93 | **Veranstaltungskalender**
- 94 | **Rezension**
Früher war alles besser – sogar die Zukunft
Stephan Buchhester

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**
Petra Scholz
- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Susann Barge-Marxen

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



30

**TRÄUMEN ERLAUBT: EINE FIKTIVE
FRIEDENS MEDIATION IM UKRAINEKONFLIKT**

Leipziger Impulsgespräch

„Intuition ist gefühltes Wissen“

Warum intuitive Entscheidungen oft die besten sind

Daten, Fakten, Gefühle – zahlreiche Faktoren können die Entscheidungsfindung beeinflussen. Der Psychologe Prof. Dr. Gerd Gigerenzer plädiert dafür, bei anstehenden Entscheidungen auf die eigene Intuition zu vertrauen. Auch für Organisationen eröffnet eine solche Vorgehensweise zahlreiche Vorteile. Wie es gelingen kann, die Intuition „salonfähig“ zu machen, welche Rolle Politik und Wissenschaft dabei spielen und warum intuitive Entscheidungen mit einem Plus an Verantwortungsübernahme einhergehen, erklärt Gigerenzer im Interview.

Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Prof. Dr. Gerd Gigerenzer

In ungewissen Situationen braucht man eine gute Intuition.

Gernot Barth: Guten Tag, Herr Gigerenzer! Sie beschäftigen sich intensiv mit Entscheidungstheorien. Was sind die wesentlichen Erkenntnisse Ihrer Forschung?

Gerd Gigerenzer: Die Kunst der Entscheidung ist, zuerst zu differenzieren zwischen Situationen, in denen wir die Risiken berechnen können, und solchen, in denen das nicht möglich ist. Kann man die Risiken berechnen, sind statistisches Denken und Logik gefragt. Die meisten Probleme sind aber durch Ungewissheit gekennzeichnet: Wie sollen Sie Ihr Geld investieren? Wem können Sie vertrauen? Wen sollen Sie heiraten? Das sind sehr wichtige Entscheidungen – und typischerweise kann man hier nicht vorhersagen, was passieren wird. In solch ungewissen Situationen braucht man mehr als Daten – eine gute Intuition nämlich, und Faustregeln, Heuristiken. Interessanterweise ist es im Fall von Ungewissheit nicht am besten, massiv Daten zu sammeln und Optionen zu eruieren. Die Kunst liegt darin, die wirklich wichtigen Variablen zu identifizieren und den Rest zu ignorieren.

Intuition ist gefühltes Wissen, das auf Erfahrung beruht.

Das bedeutet also, dass wir mehr auf unseren Bauch vertrauen sollten. Es gibt eine Studie, in der die Probanden gebeten wurden, innerhalb von zwei Stunden eine Entscheidung für ein ungewisses Problem zu treffen. Anschließend gab man ihnen noch einmal



fünf Tage Zeit für eine Analyse. Auch diese führte bei einem Großteil der Probanden letztlich zum selben Ergebnis.

Wichtig dabei ist, dass die Person bereits auf mit dem Thema verbundene Erfahrungen zurückgreifen kann. Intuition ist gefühltes Wissen, das auf jahrelanger Erfahrung beruht. Gerd Müller, der ehemalige deutsche Fußballweltmeister, hat einmal gesagt: „Wenn Du nachdenkst, bist Du verloren.“ Wenn man Erfahrung hat, macht der Körper intuitiv das Richtige. Denkt man hingegen nach, verliert man nicht nur Zeit, sondern entscheidet sich oft am Ende für die falsche Option. Auf Erfahrung beruhende Intuition gibt uns ein Gefühl dafür, was man tun oder lassen sollte. Studien zeigen, dass mehr Zeit

zum Nachdenken meist dazu führt, dass man eine schlechtere Option wählt als die, die einem als Erstes in den Sinn kommt.

Für Anfänger gilt: erst analysieren, dann agieren.

Die deutschen Politiker – solche, die dem Bild des „alten weisen Mannes“ entsprechen, aber auch Frauen – sind dafür bekannt, aus dem Bauch heraus zu handeln.

Die von der Politik gefällten Entscheidungen sind nicht notwendigerweise immer die besten für die Bürger. Eine politische Karriere zu machen bedeutet manchmal auch, Entscheidungen auf Kosten der Bürger zu treffen. Hier muss man zwingend differenzieren. Dennoch gilt es, auf Erfahrungen zu vertrauen – vor allem wenn sich die äußeren Umstände nicht wesentlich

Die Gruppe ist der Feind des Diskurses

Der amerikanische Spielfilm *Die zwölf Geschworenen* (1957) gilt als Meilenstein der Filmgeschichte. Das Justizdrama von Sidney Lumet zeigt auf eindrückliche Weise, wie die Geschworenen eines Gerichtsprozesses in ihrer Beratung darum ringen, gemeinsam zu einem Urteil zu gelangen. Die dargestellten Szenen sind unter filmischen Aspekten grandios, doch sind sie auch realistisch? Welche Dynamiken wirken tatsächlich innerhalb von Gruppen, und was bedeutet das letztlich für die Formate der Bürgerbeteiligung?

Jörg Sommer

Der Film *Die zwölf Geschworenen* aus dem Jahr 1957 gilt als großer Klassiker, ja er wird sogar zu den einhundert besten Filmen der Kinogeschichte gezählt. Soziologen und Psychologen nutzen diesen Film gern zur Veranschaulichung von Rollenverhalten, Gruppenverhalten und gruppendynamischen Prozessen. Doch genau dafür ist er im Grunde gar nicht geeignet.

Die Abstimmung in der Fiktion

Der Film, der ausschließlich in einem Besprechungszimmer der Jury eines typisch US-amerikanischen Schwurgerichtsprozesses spielt, ist völlig unrealistisch.

Gleich zu Beginn erfolgt eine typische, erste Probeabstimmung zur Schuld des Angeklagten. Elf Jury-Mitglieder plädieren auf „schuldig“, eines auf „nicht schuldig“. Das ist problematisch – in der Realität wie auch im Film –, denn die Geschworenen müssen sich stets auf ein einstimmiges Urteil einigen. Dementsprechend sind alle genervt, nach sechs Prozesstagen will jeder nur noch zurück in sein eigenes Leben.

Also entspinnt sich ein brutaler Diskursmarathon und Nervenkrieg von mehreren Stunden. Unglaubliche Emotionen werden dabei zutage gefördert. Die Szenen bieten Schauspielkunst vom Feinsten. Im Verlauf fällt ein Jury-Mitglied nach dem anderen um, anfängliche Überzeugung weicht grundlegenden Zweifeln. Der Angeklagte wird schließlich freigesprochen und entgeht der Todesstrafe.

Was ist daran unrealistisch?

Das Ergebnis. Tatsächlich entscheidet sich in nahezu allen Fällen das Schicksal des Angeklagten bereits in den ersten Minuten der Jury-Sitzung.



So zeigte eine Untersuchung US-amerikanischer Schwurgerichtsurteile schon im Jahr 1966, dass in 215 von 225 Fällen die erste Abstimmung vor der Beratung bereits eine Tendenz zu „schuldig“ oder „nicht schuldig“ aufwies und dass das (einstimmige) Urteil in 209 dieser 215 Fälle letztlich genau so lautete.

Egal welche Argumente dieser ersten Abstimmung folgen, am Ende setzt sich die ursprüngliche Mehrheit durch. Und das nicht per Abstimmung, sondern tatsächlich in einem konsensfixierten Verfahren. Fachleute kennen das Phänomen als *Gruppenpolarisation*.

Eine Erklärung dafür ist das sogenannte Modell der *überzeugenden Argumente*. Danach gelangen die meisten Beteiligten anfangs zwar zu dem gleichen Ergebnis, haben dafür aber unterschiedliche Argumente. Kommen diese dann in der anschließenden Debatte alle auf den Tisch, hören die meisten Beteiligten weitere, unterstützende Argumente für ihre Position. Sie werden bestärkt, in ihrer Meinung immer entschiedener und weniger offen für andere Positionen.

- Schwerpunkt - (In) Zukunft Mediation

Die Mediation hat sich im deutschsprachigen Raum als Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktlösung fest etabliert. Viele Unternehmen, Behörden und Privatpersonen haben ihren Wert erkannt – eine Entwicklung, auf der es aufzubauen gilt. Denn trotz aller Erfolge hat die Mediation noch nicht den Stellenwert erreicht, den sie verdient. Grund dafür ist zum einen die ausbaufähige Bekanntheit des Verfahrens, zum anderen die noch immer vorliegende Skepsis aufseiten von Einzelpersonen und Organisationen.

Dabei ist die Mediation aufgrund ihrer nachhaltigen Ergebnisse bestens geeignet, um Konflikte innerhalb einer pluralistischen Gesellschaft zu klären. Egal ob in Unternehmen, in der Familie beziehungsweise Partnerschaft oder im Kontext von Organisationen: Die Basis der Kommunikation bilden stets individuelle Interessen und Bedürfnisse. Sind diese erfüllt, bietet das die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Konfliktbeilegung. Das ist nicht nur heute von Bedeutung, sondern vor allem auch in der Zukunft – denn in einer immer komplexer werdenden Gesellschaft lassen auch dementsprechende Konflikte nicht lange auf sich warten. Auf den folgenden Seiten widmen wir uns deshalb ausführlich dem Schwerpunktthema „(In) Zukunft Mediation“.



„Kollabieren oder kollaborieren?“ – neue Wege zu einem konstruktiven Miteinander

Wir leben in einer Zeit der K-Wörter: Krisen, Konflikte und Komplexität bestimmen unsere Existenz. Eine seltsame Choreografie aus Gleichzeitigkeit, Geschwindigkeitszunahme und Wechselwirkungen, die wiederum weitere Phänomene hervorbringen, die wir nicht einordnen können, geschweige denn zu managen vermögen. Ein Gefühl der Überforderung stellt sich ein, wenn wir die Vielzahl an Entwicklungen nicht mehr überblicken können und daher auch nicht wissen, wo wir ansetzen sollen. Der folgende Beitrag zeigt auf, wie sich solche Konfliktsituationen in Organisationen lösen lassen.

Christoph Zill und Mirja Krönung

„Der Mensch bleibt in kritischen Situationen selten auf seinem gewohnten Niveau. Er hebt sich darüber oder sinkt darunter.“
(Alexis de Tocqueville)

Komplexitätsexplosion ist der Albtraum eines jeden menschlichen Gehirns, das von seiner Funktionsweise seit jeher auf Orientierung, Sicherheit und Vorhersagbarkeit angelegt ist. Krisen haben die Eigenschaft, komplex zu sein. Sie zwingen uns zu Entscheidungen, deren Auswirkungen wir scheinbar nur schwer beeinflussen können. In diesem Zusammenhang lassen sich zwei Muster beobachten, auf die wir hier näher eingehen wollen. So unterschiedlich sie auch sein mögen, gemeinsam ist beiden, dass sie in einer aus den Fugen geratenen Welt wieder Orientierung und Sicherheit herstellen möchten.

Verhaltensmuster zur Krisenbewältigung

In der Chaostheorie kennt man den Begriff „Bifurkationspunkt“ (oder auch Kippunkt genannt). Werden in einem System bestimmte Parameter über- oder unterschritten, kommt das System an einen kritischen Punkt, an dem es prinzipiell zwei gleich wahrscheinliche, aber konträre Übergangsmöglichkeiten hat, um sich neu auszubalancieren: Die



„Flucht in eine höhere oder niedrigere Ordnung. Wobei *höher versus niedriger* sich auf den Grad an Komplexität und deren Verarbeitung im jeweiligen System bezieht.

Wenn wir so auf soziokulturelle Prozesse und psychosoziale Interaktionen in Krisen schauen, lassen sich die beiden Muster wie folgt beschreiben:

Muster A: Schwarz-Weiß-Denken

Das erste Muster begegnet Komplexität, indem es sie ignoriert und oder diese in Form von einfachen dichotomen Bewertungen verarbeitet. Während in normaleren Zeiten durchaus noch differenziert wird und Grautöne gesehen werden, herrscht im Krisenmodus vor allem das Schwarz-Weiß-Denken vor. Dass dieses in seiner Ausschließlichkeit nicht ausreicht, um die aktuellen Probleme zu lösen, wird zwar an allen Ecken und Enden deutlich, führt aber nicht zur Weiterentwicklung, geschweige denn zur Überwindung dieses Denkens. Im Gegenteil: Nach dem Motto „Mehr vom Gleichen“ wird mittels einer zweiwertigen Richtig-Falsch-Logik versucht, auf einfache und schnelle Weise Orientierung und Sicherheit zu erzeugen – und letzten Endes auch Zugehörigkeit und Gemeinschaft zu sichern. Recht zu

Die wissenschaftliche Kolumne

Die Zukunft vorhersagen

Woher rührt das menschliche Bedürfnis, Prognosen über die Zukunft zu treffen? Vielleicht weil wir es uns nicht gestatten, achtsam im Hier und Jetzt zu leben, einfach den Augenblick zu genießen – ohne bereits auf das Morgen zu schauen? Wo auch immer die Gründe im Einzelnen liegen mögen, eines ist sicher: Die Fähigkeit der Menschen, verlässliche Vorhersagen zu treffen, ist sehr begrenzt. Doch es gibt Strategien, wie wir unsere präkognitiven Fähigkeiten verbessern können.

Klaus Harnack

Die Zukunft war früher auch besser.
(Karl Valentin)

Es fällt schwer, an dieser Stelle nicht gleich ein Feuerwerk an Zitaten abzubrennen, denn es gibt wohl keinen bekannten Geistesmenschen, der nicht wenigstens eine Handvoll Aphorismen zum Thema Zukunft verfasst hat. Zukunft ist ein echter Dauerbrenner, und auch wenn im Folgenden keine Zeile explizit der Mediation gewidmet sein wird, positioniert sie sich wunderbar in diesem Kontext, denn nur wenige Verfahren sind derart auf die Zukunft fokussiert wie die Mediation. Dementsprechend profitieren auch nur wenige Verfahren so sehr von der Erwägung der Zukunft wie die Mediation, denn Einigungen sind Zukunftserklärungen.

Spezifisch tippen Sie schlechter

Beginnen wir praktisch und einfach, denn in unserer unmittelbaren Zukunft kommt, egal ob geliebt, gehasst oder einfach ignoriert, die Fußball-WM auf uns zu und auch diesmal werden sich die Flure und Büros, die E-Mails und Chatgruppen sowie Kneipen und Kantinen wieder in temporäre Wettbüros

verwandeln und wir werden uns eifrig aneinander messen, wie gut wir die klimatisierten fußballerischen Hitzeschlachten in der Wüstensonne Katars vorhersagen können.

Stark vereinfacht gibt es zwei Arten von Wetten, wie Sie auf den Ausgang eines Fußballspiels setzen können: Entweder Sie sagen das allgemeine Ergebnis voraus, das heißt ob das Spiel gewonnen, verloren oder unentschieden ausgeht, oder Sie prognostizieren das konkrete Ergebnis, also zum Beispiel 2:1 für Deutschland. Würde nun der Wettgewinn von beiden Arten des Wettens nur davon bestimmt werden, ob das allgemeine Ergebnis (gewonnen, verloren oder unentschieden) richtig vorhergesagt wurde, liegen Sie mit der Prognose einer allgemeinen Wette tendenziell besser als mit einer spezifischen Wette, von der das allgemeine Ergebnis abgeleitet wird (also aus „2:1 für Deutschland“ wird „Deutschland gewinnt“). Zahlreiche Studien konnten zeigen, dass ein zu angestrebter und spezifischer Blick in die Zukunft unsere Vorhersagekraft verschlechtert (Yoon et al. 2013). Dieses Phänomen beschreibt der *Vorhersage-Spezifitäts-Effekt* und es konnte anhand der Analyse von zig Milliarden Wetten eines kommerziellen Sportwettensanbieters belegt und mit Laborstudien nachgewiesen werden. Ähnliches wurde auch schon früher gezeigt: So erzielten Teilnehmer einer Tipprunde, die gebeten wurden, Gründe für ihre Vorhersagen anzugeben, schlechtere Ergebnisse als Teilnehmer, die ihre Vorhersagen nicht begründen mussten (Halberstadt/Levine 1999).

In Summe: Um den Kollegen in den kommenden Tipprunden eine Nasenlänge voraus zu sein, tippen Sie am besten nur das allgemeine Ergebnis und gehen Sie nicht zu tief in die Analyse.

Wie schauen wir in die Zukunft?

Auch mit kleinen Tipps im Gepäck sind wir unterm Strich eher schlecht darin, die Zukunft vorherzusagen, denn unser kognitiver Apparat ist evolutionär nicht darauf ausgelegt, weit in die kommende Zeit zu schauen, sondern eher unmittelbare



So viel Lärm um eine Orange – Konfliktmanagement und Konfliktkultur

Im Job kommt es ebenso wie privat immer mal wieder zu Meinungsverschiedenheiten oder Reibereien, die durch unterschiedliche Sichtweisen, Interessenlagen oder Ziele ausgelöst werden. Wir empfinden das als normal und es gehört zum menschlichen Miteinander dazu. In vielen Fällen kann man sich schnell einigen und eine für beide Seiten akzeptable Lösung finden. Dazu gilt es lediglich einige Verhaltensweisen zu verinnerlichen.

Christian Zink

Prallen unterschiedliche Sichtweisen aufeinander, kommt es mitunter, insbesondere wenn eine oder beide Parteien beharrlich am eigenen Standpunkt festhalten, zu einer Verhärtung der Fronten. Dies geschieht häufig dann, wenn Emotionen im Spiel sind – wie zum Beispiel die Befürchtung, durch ein Entgegenkommen die eigene Position zu schwächen. Manchmal fehlt auch schlicht und einfach der nötige Abstand, um zu erkennen, dass man sich eigentlich um „nichts“ streitet und eine gütliche Einigung zum beiderseitigen Vorteil wäre. Das kann ein räumlicher Abstand sein oder ein zeitlicher. Wir kennen alle dieses Phänomen, dass wir uns schon einen Tag nach dem Streit bei Weitem nicht mehr so emotional verhalten wie zu Beginn. Vor Ort und in dem Moment des Konflikts sind wir nervlich angespannt und verbrauchen enorm viele Ressourcen. Ein rationales Abwägen ist in einer solchen Situation schlicht nicht möglich. Eine unbedachte Reaktion hilft allerdings weder uns selbst, noch ist sie der Beziehung zu dem vermeintlichen Konfliktgegner zuträglich.

Bewusst anders herangehen

Dem lässt sich entgegenwirken, wenn bewusst eine konstruktive Herangehensweise gewählt wird, zum Beispiel nach dem „Harvard-Konzept“. Diese Methode des sachbezogenen Verhandeln verfolgt das Ziel, ein Win-Win-Ergebnis zu erreichen. Anhand des bekannten „Orangen-Beispiels“ soll dieser attraktive Lösungsansatz erläutert werden:

„Zwei Schwestern streiten sich um eine Orange. Beide wollen die Orange für sich haben. Die Mutter kommt hinzu und könnte nun einer Schwester die Orange geben (Win-Lose-Lösung) oder die Orange teilen (Kompromiss). Stattdessen fragt sie die beiden Schwestern, warum sie die Orange haben wollen, was genau ihnen daran wichtig ist. Darauf schildert eine Schwester, dass sie die Orange pressen möchte, um Orangensaft zu trinken. Die andere Schwester möchte Kuchen backen und benötigt die Schale für das Aroma. Durch die Trennung von Schale und Saft gibt es eine Lösung, die den Interessen beider Schwestern vollständig gerecht wird (Win-Win-Lösung).“ (Fisher/Ury/Patton 2018)

Hier wird also zwischen Position („Ich will das haben!“) und Interesse („Für meine Zwecke benötige ich konkret ...“) unterschieden. In dem Beispiel ist die Position, die Orange zu erhalten, um sie für sich nutzen zu können. Das dahinterliegende Interesse besteht darin, den Saft der Orange beziehungsweise die Schale zu bekommen. In diesem Beispiel sind die Interessen also gut miteinander vereinbar. Man muss sich nur die Mühe machen, hinter die Positionen zu schauen und die wahren Motive herauszuarbeiten.

Das zugrunde liegende Interesse klären

Häufig konzentriert man sich in einem Konflikt ausschließlich auf die eigene Position. Dies führt oft zu der oben beschriebenen Verhärtung und endet meist in einer „Win-Lose-Lösung“ (eine Partei bekommt, was sie will, und die andere nicht) oder in einem „faulen“ Kompromiss. Wirft man jedoch einen Blick hinter die Positionen, ergibt sich ein viel differenzierteres Bild der Situation. Denn dann entdeckt man die eigentlichen Bedürfnisse und Beweggründe der Beteiligten.

Konzentriert man sich in einer Konfliktsituation auf die jeweiligen Interessen, hat man eine deutlich höhere Chance, eine „Win-Win-Lösung“ zu erreichen, also eine Einigung zu erzielen, bei der alle Beteiligten das bekommen, was sie wirklich wollen.



Träumen erlaubt: Eine fiktive Friedensmediation im Ukraine Konflikt

Um dem Aggressor Russland entgegenzutreten, unterstützen die westlichen Länder die Ukraine sowohl militärisch als auch finanziell. Doch egal wie sich die Situation entwickelt: Frieden kann nur am Verhandlungstisch erreicht werden. Der vorliegende Artikel wagt die Beschreibung einer rein fiktiven Mediation unter Beteiligung der Präsidenten Russlands, der Ukraine sowie des Europäischen Rates: Wladimir Putin, Wolodymyr Selenskyj und Charles Michel. Dabei sollen zunächst die wichtigsten Fakten zum Konflikt gesammelt und denkbare Interessen herausgearbeitet werden. Vor allem geht es jedoch darum, auch solche Lösungsansätze zu skizzieren, die über den eigentlichen Konflikt hinausgehen – ohne dabei das schreckliche Leid der Menschen in der Ukraine zu relativieren.

Marcus Pohl

Wir schreiben den 3. Oktober 2022. Ein kalter Tag in St. Petersburg. Am Mittag fahren drei gepanzerte Limousinen vor dem Four Seasons Hotel Lion Palace vor. Personenschützer öffnen die schweren Türen, verdecken die Schritte von Wladimir, Wolodymyr und Charles hinein ins säulenumrahmte Portal. Zwei der Beteiligten würdigen sich keines Blickes.

Tag 1: Die erste von drei Sitzungen

„Meine Herren Präsidenten, warum sind Sie heute hier?“, frage ich und nicke Charles Michel zu, der zwischen den beiden anderen Platz genommen hat. Mit ruhiger Stimme unterstreicht er die Bedeutung von Frieden in Europa. Die weltweite Ernährungslage habe sich dramatisch verschlechtert, explodierende Energiepreise träfen vor allem die Ärmsten. Ich fasse das Gesagte in der Sprache des Mediators zusammen und bitte Wladimir Putin um seine Sichtweise. Er fordert die Kapitulation der Ukraine und das Ende westlicher Sanktionen. Ich gebe die Aussage sinngemäß wieder und bitte Wolodymyr Selenskyj um seine Sicht der Dinge. Er fordert mit tiefer Stimme einen



Stopp des Blutvergießens, den Rückzug russischer Truppen und einen Ausgleich für Tod und Zerstörung.

„Meine Herren, wir starten mit einer Sammlung der Fakten. Historisch, persönlich, staatsbezogen. Sind Sie damit einverstanden?“ Zwei Stunden später zeigt die mühsam errungene Faktensammlung das folgende Bild:

Historische Fakten

- 9. Jahrhundert: Es erfolgt die Gründung der Kiewer Rus als Ursprung Russlands, der Ukraine und von Belarus.
- 1917: Lenin führt einen Bürgerkrieg gegen die Ukraine und integriert sie in das bolschewistische Sowjetrussland.
- 1924 ff.: Unter Stalin sterben Millionen ukrainische Menschen in einer Hungersnot.
- 1941 ff.: Hitlerdeutschland überfällt die Sowjetunion; Ukrainer begrüßen die Nazis als Befreier.

Wolodymyr unterstreicht, dass eine Minderheit Hoffnung auf Erlösung von Stalin schöpfte: „Ukrainer sind keine Nazis.“

- 1945 ff.: Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges etabliert sich die Sowjetunion als Hegemonialmacht in Osteuropa und wird zur Atommacht.
- 1954: Der neue Erste Sekretär der KPdSU, der Ukrainer Nikita Chruschtschow, teilt die ehemals russische Krim der Ukraine zu.
- 1985–1991: Michail Gorbatschow wird neuer Generalsekretär der KPdSU. Im Rahmen des INF-Vertrags verpflichten sich die UdSSR und die USA zum Abbau aller Mittelstreckenraketen in Europa. Die deutsche Wiedervereinigung wird mit Unterstützung Russlands realisiert. Laut Außenminister und Vertrauensperson Hans-Dietrich Genscher (FDP) besteht das Verständnis, dass sich die NATO nicht nach Osten ausdehnt – schriftlich fixiert wird dies

Teambuilding

Blick zurück nach vorn – nach Corona ist vor Corona

Die Covid-19-Pandemie hat unsere Arbeitswelt vielerorts verändert – alte Gewissheiten wurden aufgebrochen, neue Arbeitsformen und Techniken haben sich etabliert und auch der Umgang untereinander hat einen tiefen Wandel erfahren. Homeoffice, physische Distanz und lange Phasen der Ungewissheit haben ihre Spuren hinterlassen. Eine Wiederannäherung ist inzwischen möglich und auch notwendig. Dabei zeigen sich neue Herausforderungen.

Bettina Janssen

Über zwei Jahre hinweg hat die Corona-Pandemie unser Leben bestimmt. Kein Tag, an dem das Thema nicht die Medien, den Alltag und uns dominierte. Von jetzt auf gleich wurde für viele Menschen ein Leben und Arbeiten auf Distanz zur Realität (Remote-Führung, Homeoffice und Onlinekommunikation). Selbstorganisation und Selbstmotivation waren gefordert. Führungskräfte mussten eine hohe Kommunikationskompetenz an den Tag legen. Obwohl sie selbst persönlich belastet waren, hatten sie neben dem normalen Geschäft Hygienekonzepte, Homeoffice-Regelungen und vieles mehr in Führungskreisen sowie mit den Mitarbeitern zu diskutieren und durchzusetzen. Diese „Krisenkommunikation“ scheint jetzt vorbei. Die Distanz hat sich inzwischen aufgelöst. Die Teams finden nach der Zeit im Homeoffice oder in der Kurzarbeit wieder in Präsenz zusammen.

Endlich wieder Präsenz

Nach der langen Zeit der Distanzwahrung müssen sich alle erst einmal wieder zurechtfinden und einander annähern – Mitarbeiter und Führungskräfte. Einige haben sich noch nie in Präsenz getroffen. Es fehlten auch die zufälligen Begegnungen und Gespräche auf dem Flur, im Lift, in der Kantine, an der Kaffeemaschine („Wie geht es dir?“, „Was machst du gerade?“, „Was meinst du dazu?“, „Wie findest du das?“).

Die einen waren gerne im Homeoffice: Ihnen gefiel die Ruhe, die Selbstbestimmtheit, die freie Einteilung der Arbeitszeit, die



neu gewonnene Work-Life-Balance. Aber längst nicht jedem Mitarbeiter ging es so: Homeschooling, die parallele Arbeit mit dem Partner zu Hause, der Arbeitsplatz am Küchentisch – aber auch die Isolation machten zu schaffen. Für sie bedeutet die Rückkehr an den Arbeitsplatz ein Grund zum Feiern! Die Freude, die zurückliegende Zeit bewältigt zu haben und nun die Kollegen alle wiederzusehen und um sich zu haben, überwiegt. Nähe, Austausch und Gemeinsamkeit – endlich ist dies wieder möglich.

Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter lassen sich für den „Neustart“ einiges einfallen: Sommerfeste finden statt, Jubiläen und Geburtstage werden nachgeholt. Die Netzwerke sind voll von freudigen Äußerungen dazu: „Das war ein richtig toller Abend! Manche Kollegen habe ich das erste Mal persönlich und außerhalb von Teams und Zoom getroffen.“ – „Zum ersten Mal seit der Pandemie hatten wir die Möglichkeit, die

Ab morgen ist Schluss mit nur Kuschneln

Wie der Übergang zu einer wertschätzenden Feedbackkultur gelingt

Alle modernen Unternehmen wollen eine wertschätzende Feedbackkultur, die die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter fördert. Die Praxis zeigt jedoch: Die meisten Unternehmen sind sehr weit davon entfernt und mit ein paar Schulungen ist es nicht getan. Stattdessen gibt es deutlichen Handlungsbedarf. Eine Diagnose und Anleitung.

Karsten Engler und Rainer Wawrzik

Es ist ein Grundprinzip der menschlichen Entwicklung, dass Lernen und persönliche Entwicklung vor allem auf Erfahrung basieren. Für eine wirksame Erfahrung bedarf es allerdings einer Rückmeldung der Umwelt – also Feedback. Im Fall des Kleinkindes können es schmerzliche Erfahrungen wie etwa mit der heißen Herdplatte oder Rückmeldungen der Eltern sein. Als Erwachsener ist man in der Regel auf Rückmeldungen von anderen angewiesen. Die Wirksamkeit von Feedback hängt dabei von der Präzision der Rückmeldung sowie der geeigneten Wahrnehmung und Akzeptanz des Empfängers ab: Erst wenn das Feedback „ankommt“ und für das eigene Verhalten berücksichtigt wird, ist es wirksam.

Feedback-Prozesse häufig zu eng betrachtet

Innerhalb des Unternehmens bewegt sich jeder Mitarbeiter im Zusammenspiel mit Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe sowie häufig mit einem fachlichen, disziplinarischen oder methodischen Vorgesetzten. Abbildung 1 zeigt wichtige denkbare Feedbackkonstellationen auf. Ausgehend von einer eher hierarchischen Organisation steigt die Herausforderung bei der Einführung von Feedback von Top-down-Rückmeldungen (also von Führungskraft an den Mitarbeiter) hin zu Bottom-up-Feedback des Mitarbeiters zur Führungskraft.

In den meisten Fällen steht bei unternehmensweiten Maßnahmen zur Stärkung von Feedback „nur“ die Qualifizierung der Führungskraft im Geben von kritischem Feedback im Rahmen des Mitarbeitergesprächs im Vordergrund. Gegenstand solcher Qualifizierungsmaßnahmen sind häufig Kommunikationsprinzipien, Selbst- und Fremdwahrnehmung, aktives Zuhören, Umgang mit Emotion und die Wahl geeigneter Formulierungen.

Damit wird jedoch nur ein Bruchteil des möglichen Feedback- und damit Entwicklungspotenzials der Organisation ausgeschöpft (vgl. erneut Abb. 1). Unabhängig davon, dass grundsätzlich auch der Feedback-Empfänger in die Lage versetzt

werden muss, mit Feedback umzugehen, zeigt die Praxis, dass in nur wenigen traditionellen Unternehmen ein angestrebter offen-konstruktiver Feedback-Prozess tatsächlich mit Leben gefüllt wird.

Woran liegt das? Um diesem Phänomen auf den Grund zu gehen, bedarf es einer breiteren Perspektive auf das menschliche Verhalten.

Feedback als „Überzeugungstat“

Abbildung 2 zeigt die Einordnung des Verhaltens – also auch des Feedback-Gebens und -Nehmens – in einen größeren Zusammenhang von Verhaltensdeterminanten.

Von sehr hoher Bedeutung ist die Erkenntnis, dass Verhalten, also auch das Geben und Annehmen von Feedback, stets in einem Kontext stattfindet und gleichzeitig sowohl durch Fähigkeiten, aber auch durch darüberliegende, unsichtbare persönliche Werte bzw. Überzeugungen („Beliefs“) bestimmt wird. Diese wiederum sind eng verbunden mit unbewusst wirkenden Fragen der Identität und Zugehörigkeit.

Diese Perspektive liefert einen zentralen Erklärungsansatz, warum die Veränderung von Fähigkeiten, zum Beispiel durch

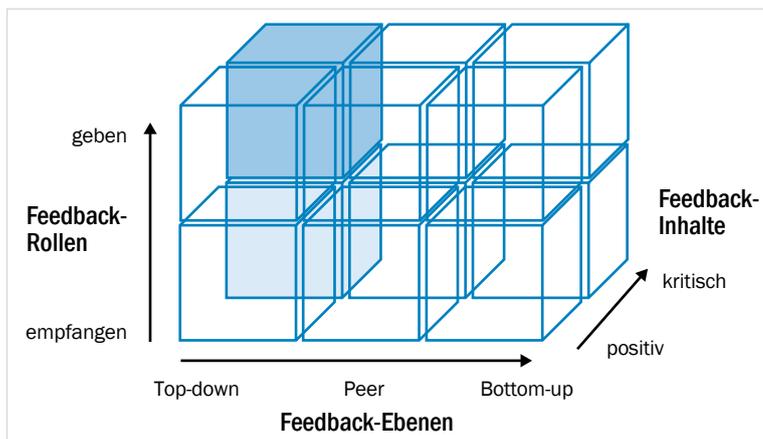


Abb. 1: Feedback-Typen und häufiger Fokus (Quelle: Karsten Engler).

Overcommitment als Kostenfaktor

Warum Nein sagen Arbeitsstrukturen verbessert

In unserer Arbeits- und Leistungsgesellschaft gilt eine hohe Aufgabenlast als Ausweis von Kompetenz und beruflicher Bedeutung. Animiert von fordernden Führungskräften und scheinbar gezwungen von mangelhaften Strukturen im Arbeitsumfeld neigen viele dazu, die eigenen Grenzen des Leistungsvermögens zu ignorieren. Ist eine übersteigerte Verausgabungsbereitschaft ein Zeichen für ehrenhaftes Engagement oder eine Form kontraproduktiver Co-Abhängigkeit? Wer keine Grenzen setzt, um vermeintlich das Gute zu tun, macht sich zum Komplizen eines kurzsichtigen Risikomanagements.

Felicia Guarini

Auf das Minimum reduzierte, chronisch überbeanspruchte Belegschaften sind ein Merkmal nicht vorausschauender Organisationen. Als Optimierung getarnte Kosteneinsparungsmaßnahmen dienen bestenfalls mittelfristig der Profitmaximierung, bieten aber keinen ausreichenden Puffer in Krisensituationen. Und an Krisensituationen scheint es nicht zu mangeln.

Gleichzeitig ist es oft so, dass in Strukturen, die von chronischer Überlastung geprägt sind, viele Beschäftigte dem Gruppenzwang unterliegen und sich nicht trauen, Grenzen zu setzen und Nein zu sagen.

Sinnerfüllung als Waffe

Gerade in Organisationen, die intrinsisch motivierte Menschen anziehen, behaupten Mitarbeiter oft, man müsse doch „der Sache wegen“ größere Lasten auf sich nehmen.

Overcommitment hat seinen Ursprung in der trügerischen Annahme, dass Arbeit uns permanente Erfüllung bringe und einen tieferen Lebenssinn verleihe. So werden als gegeben geglaubte Verhältnisse gar nicht erst infrage gestellt.

Natürlich ist es erstrebenswert, einer Tätigkeit nachzugehen, in der man das eigene Potenzial entfalten kann, aber in erster Linie bleibt Arbeit eine Geschäftsbeziehung mit gegenseitigen Absprachen.

Strukturen, die eine systemisch bedingte Mehrauslastung vorse-

hen, dürfen zu Recht hinterfragt werden, denn das angestrebte vermeintlich höhere Wohl dient oft als Tarnung, um toxische Zustände zu legitimieren.

Viele Menschen verfallen der Verführung, sich für ein höheres Wohl zu verausgaben, auch wenn die geforderte Mehrbelastung nicht zu einem klar abgesteckten Ziel führt (zum Beispiel im Fall eines realen temporären Engpasses).

Heldenhaft oder kontraproduktiv?

In Wirklichkeit schadet Overcommitment mehr, als es kurzfristig nützt: Eine übersteigerte Verausgabungsbereitschaft stellt nicht nur ein erhebliches Gesundheitsrisiko für die Betroffenen dar, sondern verdeckt strukturelle Probleme. Wer keine Grenzen setzt, um vermeintlich das Gute zu tun, macht sich demnach zum Komplizen eines kurzsichtigen Risikomanagements.



Konflikte online bearbeiten

In den zurückliegenden Jahren haben viele Berater und Organisationen die Erfahrung gemacht: Konflikte können auch online bearbeitet werden. Insbesondere bei virtuellen und hybriden Teams ist dies oft nötig, da physische Zusammenkünfte nur mit großem Aufwand möglich sind oder sogar undenkbar – wie etwa bei international agierenden Organisationen. Die technischen Voraussetzungen für Online-Beratungen sind gegeben, woran es oftmals allerdings mangelt, sind die entsprechenden Skills.

Sabine Prohaska

„Konflikte klärt man im persönlichen Gespräch.“ Gilt diese Aussage noch im digitalen Zeitalter? Die Antwort lautet: Jein! Viele Berufstätige arbeiten inzwischen in virtuellen oder hybriden Teams, deren Mitglieder sich nie oder nur sporadisch persönlich treffen. Tritt dann in der Zusammenarbeit ein Konflikt auf, muss dieser oft online bearbeitet werden. Denn je länger ein Konflikt schwelt, umso größer ist die Gefahr einer Eskalation.

Die Vorbehalte gegen das Online-Beraten schwinden

Manche Konfliktberater hegen noch Vorbehalte gegenüber digitalen Formaten. Begründet werden diese meist damit, dass effektive (Konflikt-)Gespräche eine von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen den Beteiligten erfordern – unter anderem damit diese offen über ihre Erlebnisse und Empfindungen, Probleme und Ängste, Wünsche und Bedürfnisse sprechen. Um eine solche Beziehung aufbauen zu können, sei eine ganzheitliche Wahrnehmung des Gegenübers erforderlich, und diese sei bei einem Online-Gespräch oder Video-Talk nicht möglich.

Faktisch wurden jedoch spätestens seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie 2020 zahllose Konfliktberatungen und -gespräche erfolgreich online geführt. Deshalb setzt sich in der (Konflikt-)Beraterszene zunehmend die Erkenntnis durch: Das Online-Coachen und -Beraten erweitert und bereichert unseren Werkzeugkoffer – auch aufgrund der positiven Resonanz der Kunden. Diese melden oft zurück, Online-Beratungen seien leichter in ihren Alltag zu integrieren und hätten eine ebenso

hohe Wirkung wie Präsenz- beziehungsweise Face-to-face-Beratungen.

Veränderte Rahmenbedingungen erfordern anderes Vorgehen

Bei einer digitalen Zusammenarbeit existieren jedoch drei Rahmenbedingungen, die auch bei Konflikten ein teils anderes Vorgehen erfordern.

1. Spontane, informelle Treffen fehlen

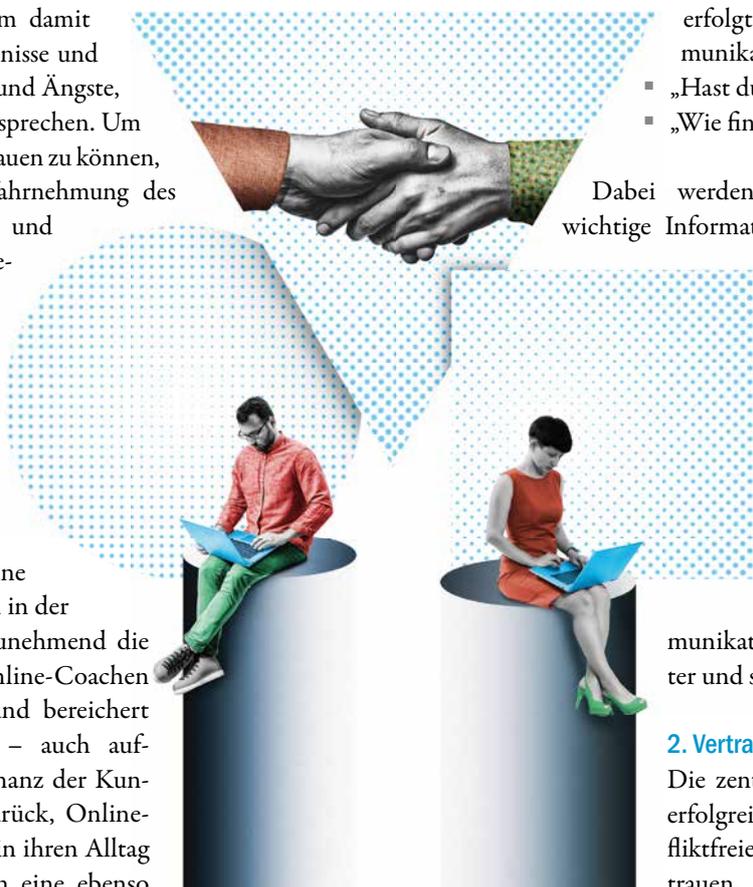
Bei der klassischen Zusammenarbeit treffen sich die Kollegen im Büroflur, in der Kaffeeküche oder Kantine mehr oder minder oft zufällig. Bei diesen Treffen erfolgt auch eine informelle Kommunikation à la

- „Hast du schon gehört, dass ...“ oder
- „Wie findest du, dass ...“

Dabei werden für den Zusammenhalt wichtige Informationen geteilt; zudem wird so mancher potenzielle Konflikt schon im Vorfeld geklärt. Bei einer digitalen Zusammenarbeit fehlt dieser spontane informelle Austausch. Hierfür kann mit der Digital-Technik zwar partiell ein künstlicher Ersatz geschaffen werden, die Online-Kommunikation bleibt aber zielorientierter und selektiver.

2. Vertrauen wächst online schwerer

Die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche und weitgehend konfliktfreie Zusammenarbeit ist Vertrauen. Vertrauen hat jedoch auch



Verhandeln als professionelles Handwerk

Über Fakten muss man nicht streiten

In Verhandlungen spielen Fakten eine große Rolle. Sie sind entscheidend für das Ergebnis und die faire Verteilung von Ressourcen. Aufgrund dieser enormen Bedeutung finden oft intensive Auseinandersetzungen statt, um den anderen von der eigenen Auffassung zu überzeugen. Mit „Joint Fact Finding“ bietet sich die Chance, diese destruktive Eskalation zu vermeiden und stattdessen eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung zu erzielen.

Oliver Paulick und Andreas Winheller

Die Methode des Joint Fact Finding (JFF) wurde in den USA zunächst im Bereich der Stadtplanung entwickelt, vom „Konsens-Guru“ Lawrence S. Susskind, der am Massachusetts Institute of Technology (MIT) lehrte. Als erste Veröffentlichung zum JFF gilt ein Buch von Connie Ozawa aus dem Jahr 1990. Ursprünglich ging es dabei um Fragen wie diese: Wie schafft man eine Verhandlungsgrundlage zum Beispiel über den möglichen Bau eines Einkaufszentrums, wenn ökologische Aspekte, Verkehrsströme und wirtschaftliche Auswirkungen streitig sind? Inzwischen wird dieses Werkzeug aber auch in vielen anderen Bereichen erfolgreich eingesetzt.

Das ungleiche Erbe

Stellen Sie sich Folgendes vor: Sie erben gemeinsam mit Ihrem Bruder, mit dem Sie im Zwist sind, Ihr Elternhaus, in dem es neben einer kleineren Wohnung im Erdgeschoss auch eine luxuriöse große Wohnung im ersten Stock gibt. Sie beide wohnen momentan zur Miete und wollen gerne in das Haus einziehen. Doch wie sollen Sie die beiden ungleichen Wohnungen unter sich aufteilen?

Der erste Impuls in solchen Fällen: Sie holen bei einem erfahrenen Makler ein Wertgutachten ein und beginnen dann, miteinander über eine angemessene Ausgleichzahlung für die kleinere Wohnung zu verhandeln. Ihr Bruder zweifelt die Schätzung an, sucht sich einen eigenen Gutachter, der ihm einen für ihn günstigeren Wert bescheinigt. Und dann? Geht die große Diskussion los, welches Gutachten stichhaltiger ist. Auf dieser Grundlage kann man sich lange und ergebnislos streiten.

Wenn es ganz dumm läuft, gehen solche Fälle dann an Rechtsanwälte und enden nicht selten vor Gericht. Eine solche Ent-

wicklung ist für alle eine Loose-Loose-Lösung: Ein Verfahren dauert lange, ist mit hohen Zusatzkosten verbunden und belastet meist auch die Beziehung. Und da Sie und Ihr Bruder anschließend im gleichen Haus wohnen wollen, haben Sie beide noch sehr viel Zeit, Ihre gestörte Beziehung mit weiteren Folgekonflikten zu belasten. Es sei denn, Sie finden rechtzeitig einen fähigen Mediator.

Für beide Seiten wäre es besser, wenn Sie zu einem gemeinsamen Verständnis von Bewertungsfaktoren für die Immobilie kämen und auf dieser Basis eine Lösung anstreben, die Sie beide akzeptieren können. Es gäbe mehr zu verteilen, weil keine unnötigen Kosten entstehen, und niemand müsste sich als Verlierer fühlen.

Gemeinsam Fakten ermitteln

Genau an dieser Stelle könnte JFF zum Einsatz kommen: ein Prozess mit dem Ziel, eine von allen Beteiligten akzeptierte Faktengrundlage zu erarbeiten. Der Prozess setzt zunächst auf der Metaebene an, dort wo die Parteien (oder ein Mediator) erkennen, dass ein Konflikt nicht „nur“ bezüglich der Interpretation von Fakten existiert, sondern die Fakten selbst im Disput stehen.

Im obigen Beispiel wäre das also der Marktwert der beiden Wohnungen. Wer in welche der Wohnungen einziehen will, spielt noch keine Rolle, denn das ist eine Bewertungs- und Verhandlungsfrage. Diese wird aber ohne ein gemeinsames Verständnis der genannten Daten ungleich schwieriger zu lösen sein. Daher wird bei JFF empfohlen, die Verhandlung hierüber auszusetzen und stattdessen zunächst zu besprechen (bzw. auch zu verhandeln), wie denn ein solches gemeinsames Verständnis geschaffen werden könnte.



Wer die Wahl hat, hat die Qual?

Was hybride Arbeitsmodelle erfolgreich macht

Die Arbeitswelt ist einem permanenten Wandel unterworfen. Will sich ein Unternehmen am Markt behaupten, muss es sich flexibel an veränderte Marktbedingungen anpassen können. Kein Unternehmensbereich bleibt von solchen Entwicklungen unberührt. Und auch die Wünsche der Mitarbeiter an das Arbeiten verändern sich mit deren Lebensrealität. Hybride Arbeitsformen können in vielerlei Hinsicht zurzeit das Modell der Wahl sein. Damit sie auch tatsächlich die gewünschten Effekte erzielen, gilt es einiges zu beachten.

Eva-Maria Kraus

Es ist kaum zu glauben, wie viele große Veränderungen unsere Gesellschaft seit März 2020 im Eiltempo erfahren hat. Die Pandemie machte vor niemandem halt. Jeder und jede war von ihr betroffen. Weil es im Lockdown für viele Unternehmen keine andere Möglichkeit gab, ihr Business weiterzuführen wie bisher, gingen nach und nach Teams auf der ganzen Welt online. Das Verrückte dabei ist: Ohne diesen Druck wäre den meisten Entscheidern niemals in den Sinn gekommen, den Beschäftigten das Arbeiten im Homeoffice zu erlauben. Besonders verwundert werden viele von ihnen darüber gewesen sein, dass dies mehrheitlich nicht zu einem Leistungseinbruch geführt hat. Im Gegenteil: In manchen Branchen arbeiteten die Menschen von zu Hause aus sogar effektiver als im Büro.

Doch nicht alles funktionierte im Homeoffice reibungslos. Beispielsweise hatten Kreativmeetings für viele in Präsenz besser funktioniert. Und je länger die Arbeit in den hei-

mischen vier Wänden notwendig war, desto müder wurden einige davon, sich nur noch online zu sehen. Jetzt, da die Rückkehr ins Büro mehrheitlich wieder möglich ist, erweist es sich als schwierig, die Rolle rückwärts dem eigenen Team plausibel zu erklären. „Ich möchte sehen, ob du wirklich arbeitest“, ist ein Grund, der selten laut ausgesprochen wird. Dass bei vielen Führungskräften das Kontrollbedürfnis hoch ist, ist kein Geheimnis. Ein wirklich sinnvoller Grund ist das jedoch nicht. Viele Mitarbeiter haben die Arbeit im Homeoffice genossen, denn sie war mit einigen Vorzügen verbunden: kein Arbeitsweg, dadurch mehr Freizeit, Arbeiten nach dem eigenen Biorhythmus, die nötige Ruhe für konzentrationsfordernde Arbeiten etc. Sie jetzt alle wieder gnadenlos ins Büro zu zitieren, vermiest die Stimmung und hat viele negative Effekte zur Folge.

Veränderte Anforderungen an die Arbeitswelt

Die Pandemie hat einen kollektiven Kulturschock ausgelöst. Was vorher galt, ist auf einmal nichtig. Für viele neue Herausforderungen braucht es noch immer neue Lösungen – die bislang nicht alle gefunden sind. Wir befinden uns in einer Phase, in der wir lernen, mit Covid-19 zu leben. Das kann immer wieder bedeuten, flexibel reagieren zu müssen. Sich jetzt die Zeit zu nehmen, unterschiedliche Arbeitssettings auszuprobieren und zu schauen, was für das Team passt, ist dementsprechend höchst sinnvoll und kann als Vorbereitung für die nächste Veränderung betrachtet werden.

In mehreren Studien wurde aufgezeigt, dass Arbeitnehmer sich recht gleichmäßig auf die drei existierenden Arbeitsmodelle aufteilen: Ein Drittel will nach der Pandemie am liebsten nur noch im Homeoffice bleiben, ein Drittel wieder jeden Tag im Büro erscheinen und ein



Wann es Zeit ist, sein Geschäft neu zu erfinden



Oft halten Unternehmen zu lange an überholten Geschäftsmodellen fest. Sie versuchen diese immer weiter zu optimieren, statt den nötigen Kurswechsel zu vollziehen. Mittelfristig führt dies dazu, dass sie vom Markt verschwinden. Am Beispiel des Reiseunternehmens Thomas Cook Deutschland zeigt unser Autor auf, wie man gegensteuern kann und worauf es besonders zu achten gilt.

Jens-Uwe Meyer

Praktiker Baumärkte, Air Berlin und Schlecker – was haben diese Unternehmen gemeinsam? Sie alle verschwanden in den zurückliegenden Jahren vom Markt. Und vom Arcandor-Konzern, bestehend aus der Warenhauskette Karstadt, dem Versandhaus Quelle und dem Reiseveranstalter Thomas Cook, sind heute nur noch Bruchstücke übrig.

All diese Firmen schafften es nicht, Zukunftsstrategien zu entwickeln und diese umzusetzen. Stattdessen optimierten sie das Bestehende immer weiter – mit zum Teil beachtlichem Erfolg. Eine Kehrseite der Optimierungserfolge war jedoch: Unbewusst wurde mit ihnen nur das Bestehende konserviert.

Eines dieser Unternehmen begleitete ich im Rahmen eines Innovationsprojekts: Thomas Cook Deutschland. Das Projekt war erfolgreich, doch letztlich waren alle Innovationen nur lebensverlängernde Maßnahmen. Stattdessen hätte es eines Resets, also Neustarts bedurft – ausgehend von folgenden Fragen:

1. Lassen sich über den Vertriebskanal stationäres Reisebüro im digitalen Zeitalter langfristig überhaupt noch die nötigen Umsätze und Gewinne erzielen? Und:
2. Welche mittel- und langfristige Perspektive haben (günstige) Pauschalreisen, wenn zeitgleich digitale Anbieter online individuell zugeschnittene Reiseangebote präsentieren und die Kundenbedürfnisse sich wandeln?

Back to the 90s ...?

Rufen Sie sich einmal Ihren letzten Pauschalurlaub in Erinnerung. Sie hatten diesen über einen Reiseveranstalter gebucht und wurden nach der Landung des Ferienfliegers in ein Touristenhotel gebracht. Was dachten Sie, als Sie dort die Einladung zum „Willkommensempfang durch die Reiseleitung“ erhielten:

- „Welch’ freudige Überraschung.“ Oder:
- „Schon wieder so eine Werbeveranstaltung für einen Ausflug in eine Lederfabrik oder zu einem ‚einsamen Traumstrand‘, an dem bereits Dutzende von Touristengruppen lagern.“

Vermutlich Letzteres! Jetzt überlegen Sie: Wann war dieser Urlaub? Vermutlich vor ein, zwei Jahren! Pauschalreisen sind also immer noch das, was man liebevoll als „Back to the 90s“ bezeichnen kann – ein lebendes Museum für Reisen, wie sie früher einmal waren:

- Schlangestehen am Check-in-Schalter des kostenoptimierten Billigfliegers,
- eine mehrstündige, Transfer genannte Busfahrt von Hotel zu Hotel, um die Urlauber an ihrem Domizil abzusetzen,
- der gewohnte Empfang durch die Reiseleitung mit Standarddrink,
- Animationsprogramme mit einheimischer Folklore am Abend,
- das übliche Warten auf die Rückflugbestätigung per Ausgang und
- eine noch längere Schlange beim Rückflug-Check-in am Flughafen der Urlaubsdestination.

Diese Art Pauschalurlaub sicherte jahrelang das Geschäft der klassischen Reiseveranstalter. Dabei veränderten sich die Kundenbedürfnisse im Gefolge der Digitalisierung radikal. So ist zum Beispiel Airbnb nicht nur ein Buchungsportal für Unterkünfte, es ist *das* Reiseprodukt des digitalen Lifestyles.

Thomas Cook machte vieles richtig – und scheiterte

Schon vor 20 Jahren entwickelte ich unter anderem mit dem damaligen CEO von Thomas Cook Deutschland, Peter Fankhauser, Zukunftsstrategien für das Unternehmen, denn bereits



Bleibegespräche mit wechselwilligen Mitarbeitern führen

Zuweilen erfahren oder spüren Führungskräfte, dass ein Leistungsträger erwägt, das Unternehmen zu verlassen. Gute Fach- und Führungskräfte sind jedoch rar – heute ganz besonders und inzwischen auch in allen Branchen. Um die tatsächlichen Absichten des Mitarbeiters in Erfahrung zu bringen und ihn gegebenenfalls umzustimmen, sollten Sie mit ihm ein Bleibegespräch führen.

Klaus Doll und Nikola Doll

Deuten Warnsignale darauf hin, dass ein wichtiger Mitarbeiter kündigen möchte, sollte sein Chef oder Vorgesetzter ein Bleibegespräch mit ihm führen. Ein solches Gespräch hat drei Ziele:

- erkunden, ob die Vermutung richtig ist. Wenn ja,
- herausfinden, wie weit der Mitarbeiter sich mental schon vom Unternehmen entfernt hat und ob er noch „umgestimmt“ werden kann. Ist dies ebenso der Fall,
- ihn zum Bleiben motivieren.

Zu einem Bleibegespräch einladen

Sprechen Sie die Einladung zu einem Bleibegespräch nie beiläufig aus. Bitten Sie den Mitarbeiter möglichst wenn er allein ist um ein persönliches Gespräch. Nennen Sie, wenn er danach fragt, den konkreten Anlass noch nicht. Sagen Sie stattdessen beispielsweise: „Nichts Schlimmes, doch ich würde darüber mit Ihnen gern in Ruhe unter vier Augen sprechen.“ Vereinbaren Sie hierfür einen Termin – auch damit Sie sich vorbereiten können. Fragen Sie sich vor dem Gespräch zum Beispiel:

- Was könnten eventuelle Gründe für eine Wechselabsicht des Mitarbeiters sein? Und:
- Was habe ich als Führungskraft eventuell hierzu beigetragen?

Denn wenn Sie zum Beispiel durch Ihr Verhalten die Wechselabsicht (unbewusst) gefördert haben, beeinflusst dies die Atmosphäre in dem anstehenden Gespräch.

Führen Sie das Bleibegespräch an einem Ort, der Ruhe und Vertraulichkeit garantiert. Nehmen Sie sich dafür auch genügend Zeit, denn solche Gespräche nehmen oft einen unerwarteten Verlauf. Zum Beispiel wenn der Mitarbeiter Ihnen Dinge erzählt, die Sie zuvor nicht wussten.

Mit Ich-Botschaften ins Gespräch einsteigen

Teilen Sie zu Beginn des Gesprächs dem Mitarbeiter Ihre Gedanken und Befürchtungen kurz mit. Denn er kennt den Gesprächsanlass ja noch nicht. Vermeiden Sie lange Vorreden, kommen Sie gleich zum Thema. Steigen Sie mit einer Ich-Aussage in das Gespräch ein; zum Beispiel:

- „Ich hatte in jüngster Zeit den Eindruck, dass Sie sich zurückziehen. Deshalb befürchte ich, dass Sie sich mental von uns verabschieden.“ Oder:
- „Unser Unternehmen ist zurzeit in einem Umbruch. Deshalb befürchte ich, dass Sie den Eindruck haben könnten, Ihr Arbeitsplatz sei unsicher, und sich nach einer Job-Alternative umschauchen.“

Äußern Sie danach Ihr Bedauern, falls Ihre Befürchtungen zutreffen: „Ich fände es sehr schade, wenn Sie unser Unternehmen verlassen. Als Mensch und Mitarbeiter schätze ich Sie sehr und möchte Sie deshalb gerne halten.“ Warten Sie anschließend, bis der Mitarbeiter antwortet. Hören Sie geduldig zu, was er Ihnen zu sagen hat. Stellen Sie allenfalls Verständnisfragen.



Mediation – eine Chance für die Medienbranche?

Seit inzwischen einem Jahr steht das Verfahren der Mediation an zwei prominenten Stellen im Urheberrechtsgesetz, §§ 32f und 35a UrhG. Damit wurde explizit die Chance für die Medien-, Digital- und Kreativbranche eröffnet, Rechtsstreitigkeiten alternativ zu klären. Weshalb Mediation für diese Branche besonders geeignet ist, soll in diesem Beitrag beleuchtet werden.

Olivia Alig

In der Medien-, Digital- und Kreativbranche (nachfolgend Medienbranche) wird Mediation als Verfahren bislang kaum eingesetzt. Und dies, obwohl es dort eine Vielzahl von unterschiedlichen Konflikten gibt, die sich außergerichtlich gut lösen lassen, zum Beispiel in folgenden Konstellationen:

Ein Singer-Songwriter möchte seinen Vertrag nicht weiter erfüllen. Er ist der Meinung, dass aufgrund seines letzten Hits die Lizenzentnahmen zu niedrig dotiert sind. – Das große IT-Projekt droht zu scheitern, da die Software-Entwickler vor Fertigstellung wegen vermeintlichen Mehraufwands weitere Vergütung fordern. – Ein Gesellschafter-Geschäftsführer einer Werbeagentur beabsichtigt auszusteigen, weil er der Meinung ist, dass sein kreativer „Input“ (Marke und Logo) nicht ausreichend honoriert wird.

Das ist nur eine Auswahl an möglichen Fällen aus der Medienbranche, bei denen das Verfahren der Mediation gut zur Anwendung kommen kann.

Besondere Eignung der Mediation

Im Urheberrecht geht es um individuelle, geistige Schöpfungen (§ 2 UrhG), die mit der Person und Persönlichkeit der Künstler, Medienschaffenden, Komponisten, Texter, Designer, Programmierer, Musiker, Sänger, Fotografen, Produzenten, Werber, Schauspieler, Regisseure, Schriftsteller etc. eng verbunden sind. Hierbei stehen besonders die Interessen und Bedürfnisse der Akteure im Mittelpunkt. Dies gilt von der Idee über die Vertragsgestaltung bis hin zur Projektumsetzung, Fertigstellung und Lizenzierung des Werkes. Konflikte im Medienbereich haben zumeist neben der Vergütung und Lizenz das „Gesehenwerden“, die Anerkennung und Wertschätzung (auch des in der Vergangenheit Geleisteten) zum Gegenstand. Der Konfliktklärung in der Medienbranche stehen diese nicht erfüllten Interessen, Bedürfnisse und damit verbundenen Emotionen häufig „im Weg“. Im Rahmen einer Mediation könnten sie hingegen geklärt werden (vgl. Haupt 2020: 104). Dann wäre die weitere Vertragserfüllung, die

Projektbeendigung und eine für die Klienten befriedigende Lösung des Rechtsstreits möglich.

Bei einer Mediation muss sich niemand wie bei einem Rechtsstreit jahrelang mit der Vergangenheit und Streitgeschichte beschäftigen. Denn damit gehen weitere negative Emotionen, Frustrationen und Desillusionierungen einher. Dies hat für die Beteiligten, besonders in der Medienbranche, einen Negativeffekt auf Motivation, Kreativität und Produktivität. Eine Mediation kann dies mit Blick auf die Zukunft vermeiden.

Das Verfahren lässt sich in der Medienbranche ganz klassisch in Konfliktfällen oder sogar präventiv einsetzen, zum Beispiel schon bei der Vertragsgestaltung. Gegenüber der üblichen Vorgehensweise in der Branche hat dies den Vorteil einer Deeskalation.

Eskalation und Medienbranche

Ein Streit ist geprägt von verschiedenen Eskalationsstufen. Nach Friedrich Glasl ist der Übergang der jeweiligen Phase von Win-Win zu Win-Lose bzw. Loose-Lose bestimmt von „Taten statt Worten“ und „Drohstrategien“ (Glasl 2020: S. 243 ff.). Im Urheberrecht „lebt“ der Rechtsstreit genau von diesen eskalierenden Vorgehensweisen, de facto von einer strategischen „Kriegsführung“ und einem „Freund-Feind-Denken“. Dies gilt von der Abmahnung über die einstweilige Verfügung bis zur Klageeinreichung, nebst Fristsetzungen und Ähnlichem. Ein Weg zurück auf der Eskalationstreppe ist in der Regel danach kaum möglich, insbesondere bei bereits erfolgtem „Gesichtsverlust“ oder „Vernichtungsschlägen“ (Glasl, ebd.). Deshalb befriedet dann auch der anwaltliche oder gerichtliche Vergleich in Form eines Kompromisses häufig nicht mehr den medien- bzw. urheberrechtlichen Streit. Eine weitere Zusammenarbeit der Parteien ist vielfach unmöglich.

Vergleich und Medienbranche

Bei Vergleichsverhandlungen, auch in der Medienbranche, stehen selten die Interessen und Bedürfnisse der Akteure im

Erfolgreiches Businesscoaching in Zeiten des Umbruchs

Marketingexperten wissen Bescheid: Umgestaltungen im Marktumfeld sind normal. Dennoch werden aktuell zahlreiche Firmen, ja ganze Branchen, von den raschen und radikalen Veränderungen überrascht, die aufgrund politischer Entwicklungen, des technologischen Fortschritts oder der ökologischen Wende notwendig sind. Die betroffenen Unternehmen stehen vor der Herausforderung, eine neue Vertriebsstrategie zu entwickeln. Das erfordert auch, bisherige Denk- und Handlungsroutinen über Bord zu werfen. Ein Vertriebscoach kann dabei helfen.

Peter Schreiber

Nicht nur für Vertriebsmitarbeiter, sondern auch für Führungskräfte im Vertrieb gilt: Sie entwickeln im Verlauf ihrer beruflichen Biografie gewisse Denk- und Verhaltensroutinen – zum Beispiel bei der Marktbearbeitung oder bei der Mitarbeiterführung oder zum Steigern des Umsatzes und der Rendite.

Routinen blockieren zuweilen neue Lösungen

Diese Routinen sind im normalen Arbeitsalltag meist nützlich, weil sie ein schnelles Entscheiden und Handeln ermöglichen. Anders sieht es jedoch aus, wenn sich die Rahmenbedingungen im Markt oder Unternehmen fundamental wandeln – beispielsweise aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung oder aufgrund solcher Ereignisse wie der Corona-Pandemie oder dem Ukraine-Krieg und der daraus resultierenden Folgeprobleme wie

- dem Zusammenbrechen der Lieferketten,
- dem sprunghaften Anstieg der Rohstoff-, Energie- und Transportpreise und
- dem fundamentalen Wandel der Kundenbedürfnisse.

Dann werden die Denk- und Handlungsgewohnheiten, die in der Vergangenheit nicht selten den Erfolg garantierten, häufig zu einem Hemmschuh, der die Entscheider daran hindert,

- die veränderte Ist-Situation in ihrer Tiefe zu analysieren und
- hierauf aufbauend neue Handlungsstrategien zu entwerfen.

Ist-Situation und Routinen reflektieren

In einer solchen Marktsituation empfiehlt es sich, mit einer neutralen Person außer der veränderten Ist-Situation auch die eigenen Denk- und Verhaltensroutinen zu reflektieren, um

- die gewohnten Reiz-Reaktions- bzw. Handlungsmuster zu durchbrechen und
- zu neuen Problemlösungen zu gelangen.

Diese Person sollte in der Regel nicht derselben Organisation wie etwa der Vertriebsleiter angehören, denn nicht nur Personen, sondern auch Organisationen entwickeln Denkroutinen, die unter anderem zu einer bestimmten Art des Analysierens, Bewertens und Lösens von Problemen führen. Hinzu kommt, dass gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten Führungskräfte neben einer Entscheider- auch eine Leaderfunktion innehaben. Das heißt, sie müssen ihren verunsicherten Mit-



Marketing für Berater

Mit Print- und Online-PR punkten

Das Internet ist heute *das* zentrale Informationsmedium für die potenziellen Kunden von Unternehmen. Deshalb wird es für Freiberufler und Selbstständige immer wichtiger, möglichst viele Spuren im World Wide Web zu hinterlassen. Online-Pressearbeit kann einen Beitrag hierzu leisten. Worin die Vorteile gegenüber herkömmlichen Formaten liegen und worauf Sie besonders achten sollten, zeigt Ihnen dieser Beitrag.

Bernhard Kuntz

Was machen Sie, wenn Sie einen Dienstleister mit bestimmten Fähigkeiten oder Kenntnissen brauchen und keinen kennen? Zum Beispiel einen IT- oder Steuer-Berater, der sich in der Gastronomie auskennt? Oder einen Architekten, der Erfahrung mit dem Sanieren von Altbauten hat? Oder einen Rechtsanwalt, der ... Vermutlich fragen Sie zunächst Ihre Bekannten und Verwandten: „Kennt Ihr jemanden, der ...?“

Angenommen, diese kennen keinen passenden Spezialisten. Was machen Sie dann? Vermutlich geben Sie bei Google & Co die entsprechenden Suchbegriffe ein, um eventuelle Unterstützer zu finden. So verfahren inzwischen fast alle Kunden im B2C- und B2B-Bereich. Deshalb ist es heute für Unternehmen – egal ob groß oder klein – wichtig, im World Wide Web möglichst viele Spuren zu hinterlassen und dafür zu sorgen, dass ihre potenziellen Kunden sie dort leicht finden.

Hierfür gibt es viele Wege. Sie können zum Beispiel Ihre Webseite auf die für Ihre Zielkunden relevanten Suchbegriffe optimieren. Oder sogenannte Adwords-Anzeigen schalten, die von den Suchmaschinen neben den Treffern angezeigt werden, wenn man die betreffenden Suchbegriffe eingibt. Beides tun zahlreiche Unternehmen bereits. Noch nicht entdeckt haben viele aber die Möglichkeiten, die ihnen die Pressearbeit bietet – sei es zum Steigern ihrer Webpräsenz oder um potenziellen Kunden, die im Internet darauf stoßen, das Gefühl zu vermitteln: „Das scheint ein echter Spezialist für ... zu sein. Also sollte ich ihn kontaktieren.“

Online-PR wirkt meist länger

Beim Stichwort Pressearbeit denken die meisten noch weitgehend an die klassischen Printmedien. Und sie freuen sich deutlich mehr, wenn ein Artikel von ihnen oder über sie in einer Zeitung oder Zeitschrift erscheint, als wenn derselbe Artikel



von einem redaktionellen Online-Portal publiziert wird. Zu Recht? Darüber kann man unterschiedlicher Meinung sein. Denn von Online-Veröffentlichungen geht längerfristig oft eine größere Werbewirksamkeit aus als von Veröffentlichungen in Printmedien. Aus folgendem Grund: Angenommen, ein Artikel von Ihnen erscheint in einer Zeitschrift. Das ist gut für Ihr Renommee, doch die Werbewirksamkeit des Artikels tendiert oftmals gegen Null, sobald die nächste Ausgabe der Zeitschrift erscheint.

Anders ist dies bei einem Artikel, der in einem redaktionellen Online-Portal publiziert wurde. Er steht sozusagen dauerhaft im Netz. Also können potenzielle Kunden noch Jahre später auf ihn stoßen.

Manch Leser mag nun denken: Aber die Zeitungen stellen die in ihnen erschienenen Artikel doch oft auch ins Netz beziehungsweise auf ihre Webseite. Stimmt! Doch Veröffentlichungen dort haben zwei Nachteile:

1. Viele Zeitungs- und Zeitschriftenverlage befürchten, Google & Co könnten ihnen ihr Anzeigengeschäft „ver-

Keine Angst vor dem Verlangen nach dem Verlangen

Sind Liebe und Sexualität ein Privileg der Jugend? Die Annahme, dass zunehmendes Alter mit dem Verlust der Libido verbunden sei – bei Männern, vor allem aber bei Frauen –, ist (noch) weit verbreitet. Befragt man die Betroffenen jenseits der magischen Grenze von 50 Jahren, zeichnet sich jedoch ein vollkommen anderes Bild, das scheinbare Gewissheiten auf den Kopf stellt. Es ist Zeit, alte Denkmuster aufzubrechen und die ebenfalls verbreitete Furcht vor dem Alter zu überwinden. Um die körperliche Liebe müssen wir uns jedenfalls nicht sorgen.

Kurt Starke

Frauen jenseits der letzten Regelblutung wird gern nachgesagt, sie verlören schnell die Lust am Sexuellen. „Der Augen Feuer weicht, die Brunst wird Eiß.“ So heißt es in einem Gedicht, das Martin Opitz vor 380 Jahren schrieb (Opitz 2022). Diese Frauen, so wird angenommen, sähen sich selbst nicht mehr als Sexualwesen. Sie wären keine sinnlichen, liebesfähigen Frauen mehr und, von Leiden aller Art geplagt, untauglich fürs Küssen und Kosen.

Dem ist keineswegs so, wie ich schon in einer deutschlandrepräsentativen Studie unter 1.060 Frauen zwischen 50 und 60 Jahren herausgefunden habe (Starke 2008; Starke/Ahrend 2009). Für die meisten Frauen liegt der letzte „richtige“ Kuss nicht länger als eine Woche zurück. Das ist freilich nur bei Frauen in fester Beziehung so. Für 70 Prozent der Singles (der Verwitweten, Geschiedenen, Ledigen) liegt der letzte „richtige Kuss“ über ein Jahr zurück (bei den Partnergebundenen sind es 13 Prozent). Das Küssen – es ist für Frauen dieser Altersgruppe eine habitualisierte Zärtlichkeitsform, und sie haben das Küssen weder in der Ehe oder in einer anderen Beziehung noch mit zunehmendem Alter aufgegeben oder verlernt. Genauso ist es mit dem Geschlechtsverkehr. 51 Prozent der Partnergebundenen (6 % der Singles) hatten in der letzten Woche Geschlechtsverkehr und weitere 26 Prozent in den letzten vier Wochen.

Begehren und begehrt werden

Fast keine Frau in den Wechseljahren hält Sexualität für die Beziehung für unwichtig. Dabei bedeutet Sexuelles für nur ganz wenige Frauen Pflicht und Stress, für die allermeisten aber Lebensfreude, Lust, körperliches Vergnügen und vor allem Zärtlichkeit und Nähe. In dem sexuellen Miteinander sehen sie ihre Weiblichkeit bestätigt und fühlen sie sich begehrt. Körperlich angenommen zu werden – darin drückt sich nicht nur ein Ich-Bezug und ein Selbstwertanspruch aus, sondern auch eine kommunikative, interaktive Haltung,

eine Außengerichtetheit. Begehrt zu werden bedeutet ja immer, dass man von anderen Menschen oder einem bestimmten Menschen begehrt wird.

Das Verlangen nach sexuellem Austausch und die Häufigkeit von Geschlechtsverkehr sind je nach Temperament und Laune und den aktuellen Befindlichkeiten von vielen Bedingungen abhängig. Frauen, die ihren Partner sehr lieben – und das sind die meisten – haben im Durchschnitt 6,2-mal Geschlechtsverkehr im Monat, die weniger lieben, aber nur 2,5-mal. Eine gute Beziehung zu haben und sich in ihr wohlfühlen ist die wichtigste Bedingung für sexuelle Aktivität, und sie bleibt es auch in den meist langen Beziehungen in diesem Alter. Die Lust geht selbst nach 20 oder 40 Ehejahren nicht verloren, im Gegenteil: Ältere Frauen in Langzeitbeziehungen kommen häufiger zum Orgasmus als jüngere in kürzeren Beziehungen. Sie haben zwar nach und nach etwas seltener Verkehr, aber immer noch weit häufiger als Frauen ohne festen Partner.

Die meisten Singles – übrigens auch in jüngerem Alter und nicht nur der weiblichen, sondern auch der Männer – haben keineswegs ein so buntes und reges Sexuelleben, wie



Die literarische Konfliktanalyse

Mit E. T. A. Hoffmanns Kunst die menschliche Psyche verstehen

Treten Konflikte aus scheinbar heiterem Himmel auf, ist die Verwirrung bei den Beteiligten meist groß. Man versteht die Welt nicht mehr, und den anderen gleich gar nicht. Alles schien doch so schön zu sein oder zumindest zu funktionieren. Was nun? In jedem Fall gilt es, alte Gewissheiten zu hinterfragen, das eigene Verhalten und die dahinter verborgenen Bedürfnisse zu reflektieren – und dem anderen zuzuhören. Die menschliche Psyche gibt uns zwar immer wieder Rätsel auf, unlösbar sind diese jedoch nicht. Große Literatur wie die von E. T. A. Hoffmann kann uns dabei unterstützen, die verborgenen Mechanismen menschlichen Handelns zu entschlüsseln.

Thomas Lapp

Vor 200 Jahren, am 25. Juni 1822, starb in Berlin der bedeutendste Schriftsteller der deutschen Romantik – der auch als Jurist, Komponist, Kapellmeister, Musikkritiker, Zeichner und Karikaturist tätige E. T. A. Hoffmann. Am 24. Januar 1776 in Königsberg geboren und eigentlich auf den Namen Ernst Theodor Wilhelm getauft, änderte Hoffmann aus Verehrung für Wolfgang Amadeus Mozart ab 1804 die dritte Initiale seines Vornamens in „A“ für Amadeus.

Aktives Zuhören schärft den Blick

Ab 1792 studierte Hoffmann in Königsberg Rechtswissenschaft und folgte damit der Familientradition. Schon bei seiner ersten Anstellung als Gerichtsassessor in Posen sorgte er für Aufsehen. Anfang 1802 wurden bei der großen Redoute anlässlich des Karnevals Karikaturen von hochrangigen Generälen, Offizieren und Adligen verteilt. Die Personen waren gut zu identifizieren und in lächerlichen Posen dargestellt. Die Zeichnungen fanden großen Zuspruch – bis die Anwesenden realisierten, dass jeder von ihnen dargestellt worden war. Es ist ein bekanntes Phänomen, dass Beleidigungen nur dann wirklich verstanden werden, wenn man selbst betroffen ist oder sich zumindest in die Situation der Betroffenen versetzen kann. Die anfängliche Begeisterung über die gelungenen Bildnisse wich der Verärgerung, als man sich selbst karikiert sah. Schnell kam man darauf, dass E. T. A. Hoffmann der Zeichner sein müsse. Dessen Strafversetzung in das kleinstädtische Plock im heutigen Polen war die Folge dieses gelungenen Streichs.

Ein wesentliches Element der Gespräche in der Mediation besteht darin, durch aktives Zuhören den jeweils anderen Beteiligten die Sichtweise der Parteien zu vermitteln und so das Selbstbild um das Fremdbild zu ergänzen. Gänzlich unabhängig von einer Mediation wurde im Fall der Zeichnungen

E. T. A. Hoffmanns den Personen ein Spiegel vorgehalten – aufgrund der Öffentlichkeit und der karikierenden Überspitzung allerdings keine positiven Reaktionen hervorgerufen.

Einzelteile ergeben ein Ganzes

Ein satirischer Roman E. T. A. Hoffmanns mit dem Titel *Lebens-Ansichten des Katers Murr nebst fragmentarischer Biographie des Kapellmeisters Johannes Kreisler in zufälligen Makulaturblättern* (1819/1821) führt uns auf exemplarische Weise ebenfalls ein verbreitetes Phänomen vor. Wie im Titel angekündigt, vereint er die „Biografien“ des Katers Murr und des Kapellmeisters Kreisler. Murr spricht und denkt wie ein Mensch, ist sehr gebildet und durchaus von sich eingenommen, wie er uns im Vorwort wissen lässt: „Mit der Sicherheit und Ruhe, die dem wahren Genie angeboren, übergebe ich der Welt meine Biographie, damit sie lerne, wie man sich zum großen Kater bilde.“

Als Murr seine Memoiren niederschreibt, ist die Biografie des Kapellmeisters Johannes Kreisler bereits erschienen und das gedruckte Werk wird von Murr zerfleddert, um die Seiten als Unterlage oder Löschpapier zu nutzen. Schließlich werden diese Blätter von Murr wahllos in sein Manuskript eingestreut und dort belassen, wo sie vom fiktiven Herausgeber nicht entfernt, sondern zusammen mit Murrs Biografie abgedruckt werden. So wechselt der Text ständig zwischen Murrs Lebensansichten und der Biografie Kreislers hin und her.

Diese chaotische Entstehungsgeschichte erinnert an die aktuelle Situation an deutschen Gerichten, die seit Januar 2022 alle professionellen Einreicher (Anwaltschaft etc.) zur elektronischen Einreichung von Klagen und Schriftsätzen verpflichten, aber mangels elektronischer Aktenführung alle Eingänge

Beziehungen pflegen und Gesicht wahren

Kommunikation mit Geschäftspartnern aus dem Reich der Mitte

Deutschland und die Volksrepublik China pflegen intensive bilaterale Wirtschaftsbeziehungen. Das Reich der Mitte ist einer der wichtigsten Handelspartner Deutschlands. Neben der wirtschaftlichen Zusammenarbeit und grundsätzlichen politischen Meinungsunterschieden beinhaltet diese Partnerschaft vielfältige kulturelle Herausforderungen. Wie ist mit diesen umzugehen und welche Erkenntnisse liefert hierzu die interkulturelle Forschung?

Marco Vollmer

Der wichtigste Handelspartner Deutschlands

Viele Unternehmen agieren in Regionen außerhalb des ihnen vertrauten europäischen Kulturkreises. Dies bietet großes wirtschaftliches Potenzial, bringt allerdings auch einige Herausforderungen mit sich. Neben dem Fachwissen ist die interkulturelle Kompetenz der Manager und Mitarbeiter ein entscheidendes Element, denn die zukünftigen Gewinne im internationalen Handel stehen damit in direktem Zusammenhang. Aus deutscher Sicht nimmt diesbezüglich die Volksrepublik China eine wichtige Stellung ein, da das Land seit 2015 der bedeutendste Importeur für Waren nach Deutschland ist. Gemessen am Außenhandelsumsatz, das heißt dem Umsatz aller Exporte und Importe, ist China seit 2016 sogar der wichtigste Handelspartner (Statistisches Bundesamt 2022). Folglich verbinden China und Deutschland viele gemeinsame wirtschaftliche Interessen. Für eine gelungene Zusammenarbeit ist es erforderlich, erfolgreich miteinander zu interagieren und zu kommunizieren. Erkenntnisse aus der interkulturellen Forschung erleichtern uns dabei den Umgang mit den vergleichsweise großen kulturellen Unterschieden.

Kulturelle Unterschiede klassifizieren

Der bekannte niederländische Kulturwissenschaftler Geert Hofstede untersuchte, wie Wertvorstellungen am Arbeitsplatz von der Kultur beeinflusst werden. Dabei wies er nach, dass die nationale Kultur einen wesentlichen Einfluss auf das Verhalten der Menschen hat. Zur Beschreibung der jeweiligen

Kulturen analysierte er die empirisch ermittelten Daten und entwickelte in Zusammenarbeit mit weiteren Forschern die folgenden sechs quantifizierbaren Kulturdimensionen (Hofstede Insights 2022b):

- Machtdistanz
- Individualismus und Kollektivismus
- Maskulinität und Femininität
- Vermeidung von Unsicherheit
- Lang- und Kurzzeitorientierung
- Genuss gegenüber Zurückhaltung

Auf Basis der Erkenntnisse konnte er jeder untersuchten Landeskultur einen Indexwert zwischen 0 und 100 innerhalb der sechs Dimensionen zuordnen. Daraus lassen sich Aussagen über ein wahrscheinliches Verhalten der Mehrheit der Menschen eines bestimmten Landes ableiten. In der Kulturwissenschaft gibt es kaum eine griffigere und einfachere Darstellung von Kulturen einzelner Länder.



Bildquelle: shutterstock.com / Casablanca Stock