

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Neuanfang

Die Krise als Chance

Wenn der alte Chef geht
und ein neuer kommt

Benötigen wir einen
gesellschaftlichen
Neuanfang?

Probier's doch
mal mit Humor!

Etwas Neues anfangen? Vielleicht auch eine Mediationsausbildung?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

mit Bestimmtheit zu sagen, wann der genaue Zeitpunkt war, zu dem etwas Neues begann, kann mitunter schwer fallen. Der Satz mag Sie zunächst irritieren. Im strengen Sinne halte ich es sogar für fast unmöglich, denn: Der heutige Tag ist immer auch das Resultat des gestrigen. Wenn wir also glauben, dass wir etwas Neues beginnen möchten, sollten wir uns zunächst vergewissern, warum wir diesen Wunsch hegen. Um es noch einfacher auszudrücken: Es gibt nichts Neues unter der Sonne. Der Gedanke, Verhaltensweisen zu ändern, musste sich erst formen – irgendwann ist dann die „Zeit reif“. Das Schwierige bei der Realisierung des Veränderungswunsches ist, dass das „Alte“ mitwirkt. Wie man sein Verhalten ändern kann und auf welche „Abenteuer“ man sich dabei einlässt, habe ich versucht in einem Interview mit zwei von mir ausgebildeten Mediatoren herauszuarbeiten: Andreas Franke (Mediation, Akzeptanzmanagement, Bürgerbeteiligung) und Stefan Buscher (Wirtschaftsmediation). Im Gespräch mit mir schildern sie, mit welchen Erwartungen sie die Ausbildung begonnen haben und wie sich ihr Blick auf die Mediation und auf die eigenen Fähigkeiten im Verlauf des Kurses veränderte. Meinen Kursteilnehmenden teile ich im ersten Modul immer mit, dass sie am Ende der Mediationsausbildung andere Menschen sein werden als zu Beginn. Das erzeugt meist ungläubig-skeptische Blicke. Das Schöne – auch für mich – ist, dass sie am Ende darauf zurückkommen und meine Beobachtung bestätigen.

Das Wichtige bei einem „Neustart“ ist meiner Meinung nach, dass man im Verlauf zwar das große Ziel im Blick hat – sich aber das Recht herausnimmt, dieses auch zu verändern. Große Pläne scheitern meist daran, dass man versucht, sie bis ins Detail umzusetzen. Ein Ziel sollte zunächst auf die kleinstmögliche Handlung heruntergebrochen werden. Dazu gehört

die Frage: Was müsste ich „morgen“ tun, um mich auf den Weg zu machen? Und aus dieser Überlegung sollte sich der nächste kleine Schritt ergeben.

In diesem Sinne – in leichter Abwandlung eines Spruches von Wolf Biermann: Bleiben Sie sich selber treu, indem Sie sich verändern. Wenn der Kontext der Handlungen sich ändert, sollten sich vielleicht auch die Ziele ändern. Alles andere würde ich eher als sture, engstirnige Planerfüllung beschreiben.

Zum Schluss eine Bemerkung zur Zertifizierung von Mediatorinnen und Mediatoren. Neben den Änderungen, die das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz erlassen hat, haben sich in Deutschland einige große Verbände zu einem „Qualitätsverbund Mediation“ als gGmbH zusammengeschlossen und bescheinigen verbandsunabhängig sowohl den „Zertifizierten Mediator“ (mind. 120 Stunden) als auch den Mediator mit über 200 Stunden Ausbildung. Informieren Sie sich unter: <https://qv-mediation.de>.

Es ist Zeit für Veränderung, für Transformation, für Neuanfänge. Machen wir uns auf den Weg!

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Ihr



„Große Pläne scheitern meist daran,
dass man versucht, sie bis ins Detail umzusetzen.“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth

INHALT

IMPULSE

- 6 **Leipziger Impulsgespräch**
„Mediation fängt bei meiner persönlichen Haltung an“
Ausbilder Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit
Andreas Franke und Stefan Buscher
- 9 **Mediation bei „Korian Frankreich“: Mediation in der Pflege –
Herausforderungen und Aussichten**
Interview von Tine Roth mit Claude Czech
- 12 **Neue Vorgaben für die Ausbildung zertifizierter Mediatoren:
Mehr Praxis, mehr Kontrolle und Anpassung an den digitalen
Wandel**
Larissa Thole
- 16 **Die Kolumne: Individuelle Nötigung macht Schule –
Verbeugung als Charmeoffensive für das gesellschaftliche Wir**
Jochen Waibel

SCHWERPUNKT

- 18 **Schwerpunkt: Neuanfang**
- 19 **Die wissenschaftliche Kolumne: Kurskorrektur statt Neustart**
Klaus Harnack
- 22 **Benötigen wir einen gesellschaftlichen Neuanfang?
Reflexionen vor dem Hintergrund des
ROLAND Rechtsreports 2023**
Ulrich Eberhardt
- 28 **Mit Vision und Leidenschaft – transformationale Führung**
Georg Kraus
- 33 **Hin und weg für NEU –
Posaunen Sie Ihr Commitment mal hinaus!**
Viola Möbius
- 36 **Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne –
Mediation in der Konfliktbewältigung**
Irene Timmers
- 40 **„Dort, wo Veränderung wirklich umgesetzt wird,
bleibt kein Stein auf dem anderen“**
Interview von Manuela Zehender mit Guido Brandone
- 44 **Raus aus der Lebenskrise!
Wie du dich unterstützt und Krisen mutig meisterst**
Lisa Pertagnol
- 50 **Es kommt nur auf den ersten Schritt an –
Zitate und Aphorismen**



22

**BENÖTIGEN WIR EINEN
GESELLSCHAFTLICHEN NEUANFANG?**



28

**MIT VISION UND LEIDENSCHAFT –
TRANSFORMATIONALE FÜHRUNG**

METHODIK

- 52 | **Das Forschungstelegramm**
- 56 | **Verhandeln als professionelles Handwerk**
„Welches Schweinder'l hätten's denn gern?“
Dominik Hoffmann und Andreas Winheller
- 59 | **Probier's doch mal mit Humor! Intervenieren auf die leichte Art**
Sabine Prohaska

WIRTSCHAFT

- 62 | **Hightech, Highspeed, Hightouch?**
Barbara Liebermeister
- 66 | **Frauen wollen führen**
Lilian Gehrke-Vetterkind

RECHT

- 70 | **Wissenschaftliche Studie: Keine Klagen – ist der Zivilprozess ein Auslaufmodell? Teil 2**
Reiner Ponschab
- 73 | **Kann eine Klage abgewiesen werden, weil keine Mediation versucht wurde?**
Thomas Lapp

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 76 | **Marketing für Berater:**
Wenn der alte Chef geht und ein neuer kommt
Bernhard Kuntz

KULTUR

- 79 | **Die literarische Konfliktanalyse: *Die Zauberflöte* – drei ungleiche Paare auf jeweils eigener Mission**
Thomas Lapp

FAMILIE

- 82 | **Die vegane Schwiegertochter**
Kurt Starke

MEDIATION INTERKULTURELL

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

GUT INFORMIERT

- 88 | **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 89 | **Veranstaltungskalender**
- 90 | **Rezension: Impacttechniken – Veränderungen leicht gemacht**
Peter Stimpfle
- 92 | **Rezension: Das Wesen eines Konflikts verstehen – und sich selbst**
Leane Zaborowski

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 94 | **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**
Versicherungslösungen für Mediatoren
- 96 | **ÖBM-Generalversammlung 2023 – die Ergebnisse**
- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Mit Empathie und Wertschätzung geschickt und zielführend verhandeln

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



59

PROBIER'S DOCH
MAL MIT HUMOR!

Leipziger Impulsgespräch

„Mediation fängt bei meiner persönlichen Haltung an“

Erkenntnisse aus der Ausbildung zum Mediator

Für erfahrene Mediatoren liegt die Mediationsausbildung oft schon lange zurück. Doch gerade für Menschen, die das Training erst vor Kurzem absolviert haben, hält die mediative Welt häufig zahlreiche spannende Einsichten bereit. Für Herausgeber Gernot Barth Grund genug, sich mit zwei Männern zu unterhalten, die mit der Mediationsausbildung einen Neuanfang gewagt haben: Andreas Franke, Leiter der Abteilung Genehmigungen/Liegenschaften bei der Mitteldeutschen Netzgesellschaft Strom mbH (Mitnetz Strom), und Stefan Buscher, langjähriger Redakteur und Pressesprecher.

Ausbilder Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Andreas Franke und Stefan Buscher

Gernot Barth: Guten Tag, Andreas, guten Tag, Stefan! Ihr habt beide vor Kurzem eine Ausbildung zum Mediator absolviert. Was hat Euch zu diesem Schritt motiviert?

Andreas Franke: Ich befasse mich beruflich vor allem mit Hochspannungsgenehmigungsverfahren. In den letzten Jahren ist es leider nur bedingt gelungen, den Netzausbau voranzutreiben – viele Verfahren landeten vor Gericht. Die Mediation schien uns bei Mitnetz Strom eine sinnvolle Lösung, um aus dieser Sackgasse herauszufinden. Unser Ziel ist vor allem, die Kommunikation mit Bürgern und Stakeholdern zu verbessern und so Trassengenehmigungsverfahren erfolgreich umzusetzen – ohne Klagen, Gerichte etc.

Stefan Buscher: Als langjähriger Redakteur und Pressesprecher habe ich mich in der Vergangenheit häufig mit Konflikten

konfrontiert gesehen. Daran hat sich auch in meiner heutigen Funktion als selbstständiger PR-Berater wenig geändert. Auf der Suche nach Lösungen bin ich immer wieder auf die Mediation gestoßen und habe mich deshalb entschieden, die Ausbildung zu absolvieren.

Ich hatte die Erwartung, dass ich im Laufe der Ausbildung meinen Werkzeugkasten fülle.

Gernot Barth: Der Beginn der Ausbildung ist ein besonderes Moment. Was waren Eure Ziele, Eure Erwartungen zu dieser Zeit?

Andreas Franke: Ich hatte die Vorstellung, dass ich mit einem leeren Werkzeugkasten beginne, diesen im Laufe der Ausbildung fülle und anschließend nur noch hineingreife und die Werkzeuge entsprechend der Situation anwende.

Stefan Buscher: Das war bei mir sehr ähnlich – auch mir ging es vor allem darum, das Handwerkszeug zu erlernen. Ich habe sehr schnell festgestellt, dass die Rolle eines Kommunikators, die ich in meinen früheren Funktionen als Redakteur und Pressesprecher wahrgenommen habe, stark von der eines Mediators abweicht.

Während der Mediationsausbildung hat sich vor allem meine innere Einstellung geändert.

Gernot Barth: Haben sich Eure Erwartungen im Laufe der Ausbildung verändert?

Andreas Franke: Ja, definitiv. Das war ein sehr spannender Prozess. Wir haben zwar in der Tat unseren Methodenkoffer erweitert – viel wichtiger erscheint mir aber etwas, das unser Ausbilder bereits zu Beginn angekündigt hatte: dass sich meine innere Einstellung ändern wird. Dieser Gedanke hat mich die gesamte



Mediation bei „Korian Frankreich“

Mediation in der Pflege – Herausforderungen und Aussichten

Die Betreuung und Pflege älterer Menschen stellt eine große Herausforderung für die gesamte Gesellschaft dar. Ein stetig steigender Bedarf an professioneller Hilfe trifft auf teils starre Strukturen in den Institutionen, politische Fehlentscheidungen und Sparzwänge. Die Bedürfnisse der Betroffenen bleiben dabei häufig auf der Strecke, Spannungen zwischen Angehörigen und Pflegekräften nehmen zu. Mediation kann in diesen Fällen zu Lösungen beitragen, wie ein Beispiel aus Frankreich zeigt. Der unabhängige Mediator für den Alten- und Pflegeheimbetreiber „Korian Frankreich“, Claude Czech, erklärt, wie er den Dialog zwischen Familien, pflegebedürftigen Menschen, Pflegekräften und Managementebene in den von Korian verwalteten Altersheimen wiederherstellen möchte.

Interview mit Claude Czech, Mediator von „Korian Frankreich“, geführt von Tine Roth für *Die Mediation*

Tine Roth: Herr Czech, als ehrenamtlicher Richter wurden Sie 2021 zum unabhängigen Mediator von Korian in Frankreich ernannt. Können Sie uns erzählen, wie es zu Ihrer Ernennung kam?

Claude Czech: Meine Ernennung bei Korian ist das Ergebnis eines längeren Abstimmungsprozesses und auch eine Konsequenz meiner persönlichen Geschichte. Im Vorfeld kontaktierte mich Thomas Prétot, Mediations Director bei Korian, und berichtete mir von dem Anliegen, zur Umsetzung der Unternehmenspolitik sozialer und ökologischer Verantwortung Mediation etablieren zu wollen. Mein Interesse war sofort geweckt. Ernannt wurde ich im Juni 2021 von einem Kollegium, das sich aus Vertretern des Unternehmens und der Verbraucherschutzverbände konstituiert, nach Absprache mit seinem Stakeholder Council – für einen Zeitraum von drei Jahren.

Ich bin seit 2017 Mediator mit einem Abschluss an der Paul Valéry Universität in Montpellier. Zur Mediation bin ich durch Schlichtung gekommen, die ich normalerweise in meinen Funktionen als Richter praktiziert habe. Bereits 2001 habe ich Mediationen in Familienangelegenheiten angeordnet. Heute umfasst das Amt des Richters drei Missionen: die Streitigkeit durch ein Urteil beizulegen, eine Schlichtung zwischen den Parteien zu versuchen oder auf eine Mediation zurückzugreifen. 2018 organisierte ich die Konferenz der Europäischen Richtervereinigung für Mediation (Gemme) in Bordeaux zum Thema „Eine Mediationskultur entwickeln“. Aufgrund dieser Erfahrung und der des Vormundschaftsrichters war ich sensibilisiert für Korians Wunsch, Mediation in Pflegeheimen einzuführen, um eine begründete und besänftigte Antwort auf die Spannungen zu geben, die zwischen Familien und Personal entstehen.

Mediation in Frankreich – trotz vieler Widerstände im Aufwind

Herr Czech, Sie sagen „Wir führen Mediation bei Korian ein“. Warum ist diese Methode der alternativen Konfliktlösung Ihrer Meinung nach in der Geschäftswelt nicht weiter verbreitet?

Tatsächlich scheint Frankreich ein Land der Konflikte und nicht der Kompromisse zu sein. Dies ist meiner Meinung nach der Hauptgrund, warum Mediation als alternative Methode der Konfliktlösung nur langsam Teil der französischen Landschaft wird. Für meine Dissertation – mit dem Titel *Gesellschaftliche Widerstände gegen Mediation* – habe ich 2017 eine Umfrage zu den Faktoren des Mediationswiderstands durchgeführt. Dabei stellte sich heraus, dass trotz eines für die Mediation günstigen Rechtsrahmens die Zurückhaltung fortbesteht und im Wesentlichen kulturell bedingt ist. Der rechtliche Rahmen für die Mediation ist hier sehr wichtig, weil er die Prozessparteien versichern muss. Das Gesetz vom 8. Februar 1995 und seine Anwendungsverordnung haben einen Rahmen geschaffen, der die Rechte der Parteien wahrt. Hier sind die Grundsätze sowohl der gerichtlichen als auch der konventionellen Mediation aufgelistet, nämlich die Unparteilichkeit, Unabhängigkeit, Kompetenz und Sorgfalt des Mediators.

Während der Prozess in der Justizwelt zu stagnieren scheint, erlebt er in den zivilen, sozialen, wirtschaftlichen und administrativen Bereichen ein echtes Wachstum. Seit der Anordnung vom 20. August 2015 – die Umsetzung der europäischen Richtlinie vom 21. Mai 2013 – in Bezug auf die außergerichtliche Beilegung von Verbraucherstreitigkeiten profitiert die Mediation auch von einem zusätzlichen Rahmen, der es ermöglicht, Streitigkeiten zwischen Gewerbetreibenden und Verbrauchern,

Neue Vorgaben für die Ausbildung zertifizierter Mediatoren

Mehr Praxis, mehr Kontrolle und Anpassung an den digitalen Wandel

Der Verordnungsgeber hat die Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung (ZMediatAusv) zum zweiten Mal innerhalb von gut drei Jahren überarbeitet und nunmehr an die Bedürfnisse der Praxis angepasst. Dem liegt ein intensiver Online-Dialog des Bundesministeriums der Justiz mit beteiligten und interessierten Fachkreisen aus der Mediatorschaft zugrunde. In diesem hatten die Teilnehmer in der Zeit von Juni 2020 bis November 2021 die Möglichkeit, sich über Probleme aus dem Bereich der Mediation auszutauschen. Der „große Wurf“ bleibt bewusst aus. Dass die minimalinvasiven Änderungen des Verordnungsgebers aber – zumindest derzeit – sachgerecht und angemessen sind, veranschaulicht dieser Beitrag, der einen besonderen Fokus auf die Beweggründe der Reform legt.

Larissa Thole

Der unbestimmte Rechtsbegriff „Präsenzzeitstunden“

Angesichts der Covid-19-Pandemie und der dadurch bedingten Kontaktbeschränkungen im Jahr 2020 in Deutschland kristallisierte sich im Rahmen des Online-Dialogs zunächst das Thema „Präsenzzeitstunden“ im Sinne von § 2 Abs. 4 ZMediatAusv als eines der dringendsten heraus (zu pandemischen Erschwernissen Klowitz 2022: 23). Die Norm sieht vor, dass der Ausbildungslehrgang, der absolviert werden muss, um sich als „zertifizierter Mediator“ bezeichnen zu dürfen, „insgesamt mindestens 120 Präsenzzeitstunden“ beinhalten muss. Infrage stand, in welchem Umfang Aus- und Fortbildung in der aktuellen Zeit online durchgeführt werden dürfen. Eine abschließende und rechtsverbindliche Festlegung des Begriffs „Präsenzzeitstunden“ im Sinne von § 2 Abs. 4 ZMediatAusv fehlte. Auch ein Blick auf die Intention des Verordnungsgebers aus dem Jahr 2016 half nicht weiter. Denn der Verordnungsgeber hatte die Frage von „Präsenzzeitstunden“ im Zuge einer möglichen Online-Ausbildung damals nicht im Blick. Seine Intention war es lediglich, einen Ausbildungslehrgang als reines Selbststudium zu verhindern. Dem lag die Überlegung zugrunde, dass eine angemessene Vorbereitung auf die berufliche Praxis die persönliche Interaktion mit dem Ausbilder und anderen Lehrgangsteilnehmern zwingend erfordert (vgl. insoweit Eicher 2016: 160 f.; Röthemeyer 2016: 197).

Nach dem Sinn und Zweck der Regelung sollen die Ausbildungsteilnehmer hinreichend auf ihre berufliche Praxis vorbereitet werden. Laut den mehrheitlichen Rückmeldungen aus dem Online-Erfahrungsaustausch ist das Gros der Mediationsverfahren in der Praxis wesentlich von einer per-

sönlichen und unmittelbaren Interaktion der Betroffenen gekennzeichnet. In der Folge ist der persönliche und unmittelbare Kontakt mit dem Ausbilder und den anderen Lehrgangsteilnehmern im Regelfall wichtig und erforderlich, um die notwendigen Kompetenzen und sogenannten Soft Skills für die Leitung und Führung eines Mediationsverfahrens zu erlernen (so auch Thole/Arnold 2021: 102). Es entspricht der Überzeugung des Verordnungsgebers, dass der Erwerb der dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten ganz überwiegend den persönlichen Austausch, das sich tatsächlich „in Beziehung begeben“ und eine besondere Didaktik, die subjekt- und teilnehmerorientiert ist, voraussetzt. Und das ist nur bei überwiegend gleichzeitiger physischer Präsenz der Lehrenden und der Ausbildungsteilnehmer gewährleistet.



– Schwerpunkt – Neuanfang

„Und plötzlich weißt du: Es ist Zeit, etwas Neues zu beginnen, und dem Zauber des Anfangs zu vertrauen“, schrieb einst der Theologe Meister Eckhart. Und tatsächlich: Wohl kaum etwas ist so aufregend wie eine neue Liebe, ein neuer Job oder der Einzug in ein neues Zuhause. Nicht selten jedoch gehen damit auch Zweifel, Ängste und Unsicherheiten einher – selbst dann, wenn die Veränderung dem Gedanken entsprang: „So, wie es ist, kann es nicht weitergehen.“

Auf den nächsten Seiten widmen wir uns ausführlich dem Thema Neuanfang. Freuen Sie sich auf eine facettenreiche Herangehensweise und spannende Impulse. Neben persönlichen Neuanfängen – ob nun beruflicher oder privater Natur –, beleuchten wir auch, wie sich ein Neustart auf die Abläufe in Unternehmen und Organisationen auswirken kann – etwa im Hinblick auf Nachfolgeregelungen, Change und transformationales Führen. Ein Neuanfang erfordert Neugier, Mut und Risikofreude – wir zeigen Ihnen, wie er gelingen kann!



Die wissenschaftliche Kolumne

Kurskorrektur statt Neustart

Uns allen ist der hin und wieder aufkeimende Wunsch, dem Leben beruflich oder privat eine neue Wendung zu geben, bekannt. Was für manchen eine latente Sehnsucht nach einem Ausbruch aus Alltagsroutinen ist, entwickelt für den anderen mit der Zeit einen starken Leidensdruck. Nur ein Neustart erscheint dann sinnvoll, verheißt er doch ein neues Leben, das dem eigenen Wesen besser entspricht als das alte. Doch ist dem wirklich so? Folgt man der wissenschaftlichen Logik, ist ein anderer Weg erfolgversprechender.

Klaus Harnack

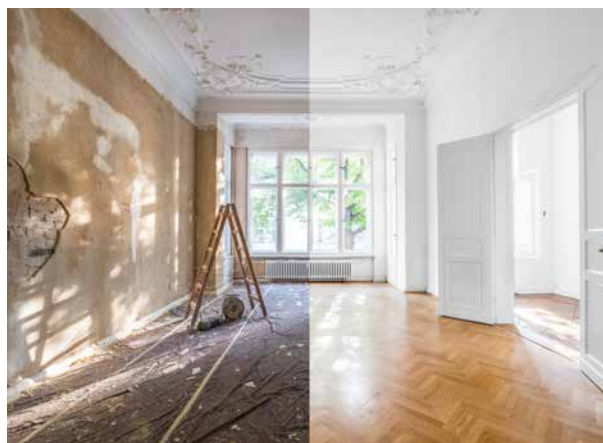
*Initium probus est utique correctio/
Eine Korrektur ist ein guter Anfang.*
(Verfasser unbekannt)

Wäre es nicht manchmal schön, wenn das Leben wie Windows® funktionieren würde? Tritt ein Problem auf, gibt es eine einfache Lösung, die in vielen Fällen eine Besserung bewirkt: Herunterfahren und Neustarten.

Der Wunsch nach einem radikalen Ausbruch aus dem bisherigen Ich, aus alten Umwelten und Mustern, nach einer Tabula rasa, ist tief verwurzelt in uns Menschen. So vielfältig und unterschiedlich wie die dahinterliegenden Motive ist das Spektrum der Relevanz. Es reicht von banaleren Dingen wie einer profanen Lifestyleoptimierung über Job- oder Partnerwechsel bis hin zu grundsätzlichen Entscheidungen wie Flucht und Migration.

Der Ursprung des Veränderungsbedürfnisses

Was bei einem Computerproblem eine einfache, zweckmäßige Lösung darstellt, ist bei Menschen, besonders in der banalen Dimension, ein echter *false friend*. Dieser vollbringt nichts anderes, als das Begehren heraufzubeschwören, den Status quo zu optimieren, ohne die schmerzhaften Verluste eines wahren Neustarts in Kauf nehmen zu müssen. Ein Grundproblem ist dabei die Ambivalenz des Sinnbildes, das einerseits wohlthuende Neuerung verspricht, andererseits aber die schmerzlichen Einschnitte ignoriert, welche die Abkehr von alten Gewohnheiten, hart erarbeiteten Annehmlichkeiten und vertrauten Beziehungen mit sich bringen. Der erhsehnte Bruch ist nämlich keinesfalls ein einladender bequemer Weg, da unser Verhalten hauptsächlich auf eingeübten Routinen basiert und wir nach



Sicherheit und Wiedererkennung in der Zukunft streben, was zusammen die Basis unserer Komfortzone ausmacht, die wir nur sehr ungern verlassen. Auch wenn somit das mechanistische und geschichtsneugiernde Sinnbild eines Computerneustarts bereits in vielen Teilen hinkt, ist eine Gemeinsamkeit nicht zu leugnen: Es sind oftmals Krisen oder eben „Fehlfunktionen“ in unserem Leben, die den Wunsch nach einem Neustart auslösen. Im Folgenden sollen dementsprechend die Metapher des *Neustarts* zu einem Bild der *Kurskorrektur* relativiert und einige Mechanismen dargestellt werden, die sich als gute Stellschrauben bei der Neuorientierung und dem Problemlösen erwiesen haben.

Betrachtet man die Idee des Neustarts aus dem Blickwinkel der wohlhabenden Mittelschicht, die ihre Motivation eher aus den Dingen der profanerer Kategorie zieht, offenbart sich, dass der Wunsch nach einem Neustart eher einem intensionalen Selektionsprozess als einer radikaleren Neuorientierung gleicht. Die (möglichen) Verluste eines echten *Resets* spielen in diesen Überlegungen jedenfalls keine größere Rolle. Ja, wir wollen einen neuen Job, aber auf die Sicherheit der bisherigen Entlohnung wollen wir nicht verzichten. Ja, wir wollen das Prickeln einer neuen Beziehung, aber eben nicht die Bürden einer Entflechtung der alten Partnerschaft auf uns nehmen. So erscheint dieser Weg nur mit einem großen Überschuss an Ressourcen begehbar und gleicht einem kindischen Rosinenpicken, das bekanntermaßen nach der anfänglichen Süße nur Bauchschmerzen bereitet. Was nun noch übrigbleibt, ist die Möglichkeit der Kurskorrektur innerhalb eines Kontinuums, doch diese bedarf des Instrumentariums des Problemlösens und der Handlungstheorie.

Benötigen wir einen gesellschaftlichen Neuanfang?

Reflexionen vor dem Hintergrund des ROLAND Rechtsreports 2023

Die deutsche Bevölkerung befindet sich im Krisenmodus – schon seit Jahren: Flüchtlingskrise, Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Inflation, Rezession und nun auch noch der drohende Exodus deutscher Unternehmen. Hinzu kommt das Empfinden, von den politischen Akteuren gegängelt und bevormundet zu werden. Das Vertrauen in staatliche und gesellschaftliche Institutionen hat massiv gelitten, der Zusammenhalt innerhalb der Gesellschaft ist in Gefahr. Die Ergebnisse des ROLAND Rechtsreport 2023 lassen an diesem Befund keinen Zweifel. Höchste Zeit zum Umdenken – und Handeln. Ein gesellschaftlicher Neuanfang scheint das Gebot der Stunde.

Ulrich Eberhardt

Im Februar 2023 wurde der aktuelle ROLAND Rechtsreport veröffentlicht. Viele Leser sagen mir im persönlichen Gespräch, dass sie jedes Jahr aufs Neue an den Ergebnissen hoch interessiert sind. Zu Recht: Der ROLAND Rechtsreport, der die öffentliche Meinung zum deutschen Rechtssystem und zu ausgewählten rechtspolitischen Themen untersucht, hat im Hinblick auf die Kontinuität der Befragung ein gewisses Alleinstellungsmerkmal erlangt. Seit 2010 wird er jährlich durch das Institut für Demoskopie Allensbach im Auftrag der ROLAND Rechtsschutz-Versicherungs-AG erstellt. Ich kenne in Deutschland keine vergleichbare Studie, die das Stimmungsbild der Bevölkerung gegenüber staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen über einen solch langen Zeitraum derart detailliert einfängt.

Noch ein Hinweis zur Methodik der Befragung: Die Untersuchung aus dem Jahr 2022 stützt sich auf insgesamt 1.042 Inter-

views mit einem repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung ab 16 Jahren. Die Interviews wurden im November 2022 mündlich und persönlich (face to face) durchgeführt (RR 2023: 1).

Der ROLAND Rechtsreport fungiert nicht nur als „Pulsmesser der aktuellen Konfliktkultur“ (Eberhardt 2022: 51), sondern zeigt auf, in welchem Umfang die Bürger den gesellschaftlichen Institutionen vertrauen. Seine aktuellen Ergebnisse verdeutlichen, dass wir für einen notwendigen Vertrauens(wieder)aufbau als Gesellschaft einen Neuanfang wagen müssen.

Vertrauen der Bevölkerung in die Institutionen und das Rechtssystem

Die gute Nachricht vorweg: Das Vertrauen der Bürger in das deutsche Rechtssystem bleibt auf einem unverändert hohen Stand. Größeres Vertrauen als der Justiz bringt die Bevölkerung nur kleineren und mittleren Unternehmen sowie der Polizei entgegen.

Im Vergleich zu anderen Institutionen schneidet das Rechtssystem sehr stark ab. So vertrauen die Bürger der Verwaltung und der Bundesregierung deutlich weniger. Schlusslicht in der Befragung ist die Kirche, der nunmehr nur noch jeder Vierte Vertrauen entgegenbringt (RR 2023: 11 f.) (Abb. 1, 2).

Betrachtet man die Entwicklung der vergangenen Jahre, zeigt sich, dass das Vertrauen in die Gesetze und Gerichte vergleichsweise konstant ist (RR 2023: 18)

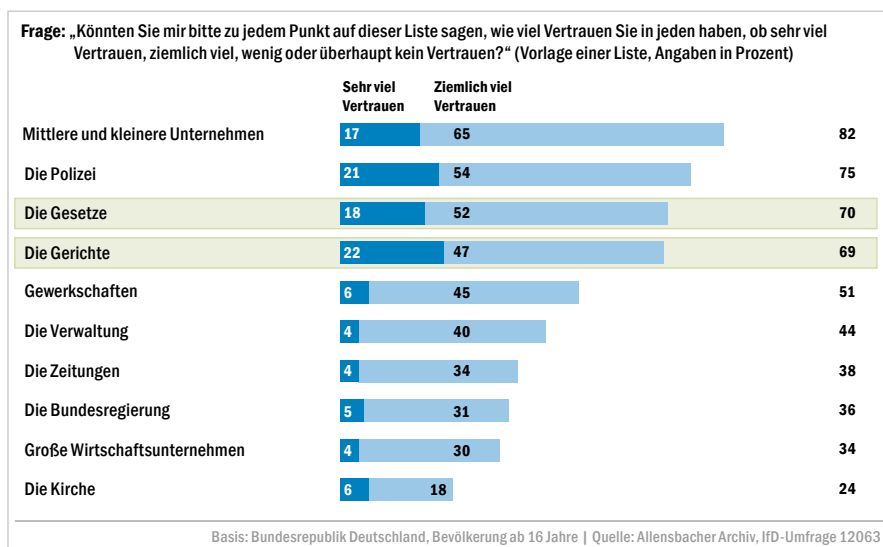


Abb. 1: Vertrauen der Bürger in das deutsche Rechtssystem (Quelle: ROLAND Rechtsreport 2023: 11, Abb. 1).

Mit Vision und Leidenschaft – transformationale Führung

Stehen Unternehmen vor einem Transformationsprozess, gilt es zunächst viele Weichenstellungen vorzunehmen, die über Erfolg und Misserfolg maßgeblich entscheiden. Führungskräfte nehmen dabei eine Schlüsselstellung ein. Denn eine Transformation erfordert von ihnen spezielle Fähigkeiten – Flexibilität, Kreativität und Begeisterungsfähigkeit sind nur einige davon.

Georg Kraus

Unternehmen geraten immer wieder in Situationen, in denen sie ihr Geschäftsmodell überdenken und sich im Markt neu positionieren müssen. Sie müssen sich „neu erfinden“, um auch mittel- und langfristig erfolgreich zu sein. Aktuell ist dies im Zuge des Ukraine-Krieges und der zunehmend spürbaren Folgen des Klimawandels gehäuft der Fall. Doch unabhängig von diesen Change-Treibern stehen Unternehmen auch sonst vor dieser Herausforderung – nicht zuletzt, weil der allgemeine technische Fortschritt oft neue Problemlösungen ermöglicht und veränderte Kundenwünsche hervorbringt.

Möchte oder muss ein Unternehmen einen solchen Transformationsprozess durchlaufen, resultieren hieraus spezielle Anforderungen an die Führungskräfte. Denn anders als bei vielen Change-Projekten muss das Unternehmen nicht nur punktuelle Veränderungen, sondern einen sogenannten Musterwechsel vollziehen. Das heißt, es muss

- sein gesamtes bisheriges Denken und Tun hinterfragen und
- ein neues Selbstverständnis entwickeln, was auch neue Kompetenzen sowie Denk- und Handlungsmuster seitens der Prozessbeteiligten erfordert.

Reife Führungspersönlichkeit

Ein solcher Transformationsprozess betrifft also stets außer der Strategie und Struktur auch die Kultur eines Unternehmens. Und die Mitarbeiter? Sie müssen sich und ihr Verhalten neu definieren und zumindest bezüglich ihrer Funktion in der Organisation eine neue Identität entwickeln. Entsprechend schwierig lassen sie sich oft für solche Change-Vorhaben motivieren.

Zudem sind derartige Transformationsprozesse schwierig zu planen und zu steuern, da bei ihnen stets

- viele Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu berücksichtigen sind und
- das angestrebte Endziel unter Vorbehalt steht – unter anderem weil das Gesamtprojekt in einem dynamischen Umfeld stattfindet.

Schon gewusst?

Formate, Budget, Lernerfolg: Weiterbildung heute und in der Zukunft

Der Fachkräftemangel ist aus Sicht der Berufstätigen aktuell die größte Herausforderung für Unternehmen. Weiterbildungen bieten die Chance, aktiv Lösungen für diese Problematik zu finden. In einer Studie gaben 89 Prozent der Befragten an, entsprechende Schulungen als grundlegend für die persönliche Entwicklungen zu empfinden. Für weitere 84 Prozent bildet die Möglichkeit zur Weiterbildung ein relevantes Kriterium bei der Entscheidung für oder gegen ein Unternehmen. Positiv: Auch die Arbeitgeber haben den Wert von Weiterbildungen erkannt und stellen dafür selbst in Krisenzeiten ein konstantes (54 %), teils sogar steigendes Budget (24 %) zur Verfügung. Für die Zukunft wird erwartet, dass individualisierte Formate an Bedeutung gewinnen werden. In der Gruppe der geschäftsführenden und leitenden Angestellten geben schon heute 43 Prozent der Befragten individuellen Konzepten gegenüber standardisierten Weiterbildungen den Vorzug. Aus gutem Grund: Sowohl Führungskräfte (93 %) als auch Angestellte (86 %) sind sehr gut in der Lage, das in individualisierten Weiterbildungen erworbene Wissen im Arbeitsalltag anzuwenden – bei den Standardlösungen liegt der Wert bei beiden Gruppen rund 10 Prozentpunkte niedriger.

Quelle: Bitkom Akademie/HRpepper GmbH & Co. KGaA (Hrsg.) (2022): Weiterbildung im Kontext aktueller Herausforderungen und Trends. Online abrufbar unter: <https://bitkom-akademie.de/weiterbildungsstudie-2022>.

Kreativität – mögliche erste Entwicklungsschritte

- Besuchen Sie regelmäßig Veranstaltungen, die thematisch außerhalb Ihres aktuellen Bezugsrahmens liegen.
- Umgeben Sie sich auch privat mit Menschen aus anderen Tätigkeitsfeldern und diskutieren Sie mit ihnen innovative Ideen.
- Organisieren Sie regelmäßig Workshops mit einer durchmischten Gruppe von Mitarbeitern mit stets demselben Thema: „Wie sähe unser Geschäftsmodell aus, wenn wir auf der grünen Wiese neu starten würden? Womit und wie würden wir Geld verdienen?“

Hin und weg für NEU – Posaunen Sie Ihr Commitment mal hinaus!

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

Viola Möbius

„Alles neu macht der Mai!“, „Neu verliebt!“, „Neue Besen kehren gut!“, „Geh noch mal raus und komm wieder rein!“, „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne.“ Ob Hermann Hesse oder Volkmund: Alles neu aufstellen oder gezielte Neuausrichtungen sind spannend, bergen jede Menge Energie und unglaublich viel Potenzial. Auch wenn die Bibel im Alten Testament mit „Es gibt nichts Neues unter der Sonne“ tapfer dagegen hält, so sieht es in der heutigen Realität doch anders aus. Die angespannten Zeiten sind gebrandmarkt von Konflikten, Unruhen, Unzufriedenheiten und Inkompetenzen an höherer Stelle. Gerade weil wir uns vielleicht machtlos fühlen, auf diese globalen Entwicklungen keinen Einfluss nehmen zu können, sollten wir dort ansetzen, wo wir etwas ändern können: bei uns.

Verdeutlichen die aktuellen Herausforderungen der Welt nicht, worum wir uns schon längst hätten kümmern sollen? Fordern komplexe Zeiten uns nicht förmlich dazu auf, eine andere Perspektive einzunehmen? Neues zu wagen, neue Botschaften auszusenden und damit selbst Veränderungen anzustoßen, die wir uns oft von außen wünschen? Gerade für Businessstrebende ist es eine goldene Zeit für einen Neubeginn, der im besten Fall in eine höhere Liga führt. Denn mit „alt“ wird „besser“ nicht möglich.

Als Autorin bin ich ein Fan von Synonymen. Nur sind leider allzu oft auch die bemerkenswertesten oder wichtigsten Wörter durch unseren alltäglichen, inflationären Gebrauch abgenutzt, in ihrer wahren Bedeutung verwässert oder gar verfälscht. So ist es auch mit dem Wort *neu*, das mir für diesen Artikel als Erstes in den Sinn kam. *Neu* bedeutet frisch, erstmalig, taufisch, fabrikneu, unbenutzt – zugleich aber auch nicht abgenutzt, nicht alt oder langweilig, unbeanspruch. Neu meint nicht das Versagen des Alten oder dass wir uns getäuscht haben mit dem, wie es bisher war. Vielmehr bedeutet es: weg vom Trott, von der alten Leier, Schluss mit müde, überholt und langweilig. Im Prinzip steckt ein einziges Wort hinter all dem: *anders!* Ja, neu heißt anders! Und anders hat immer das Potenzial für besser! Wenn Sie also jetzt einen Restart wollen, wenn Sie neue Botschaften senden möchten, wenn Sie sich neue Perspektiven wünschen, dann setzen Sie auf: *neu, anders, besser!*



Die Zeit ist reif!

Jedoch machen viele denselben Fehler, wenn sie neue Ufer suchen: Sie befragen andere Menschen, wie sie es machen sollen. Sie besuchen 300 Seminare, belesen sich über zig Strategien. Verstehen Sie mich nicht falsch: Input von außen ist wichtig. Aber warum suchen Menschen, ja auch Businessstrebende, immer im Außen statt im Innen, wenn sie etwas neu und anders machen wollen? Ich bestärke in all meinen Programmen, Formaten und Büchern die Menschen immer darin, sie selbst zu sein und dem zu folgen, was in ihnen ist. Denn mangelnde Top-Ergebnisse hängen oft damit zusammen, dass Erfolg nur dem folgt, der sich selbst folgt. Henry Ford drückte es so aus: „Das Geheimnis eines erfolgreichen Lebens ist herauszufinden, wozu man bestimmt ist, und das zu tun.“ Das wäre für viele innovativ. Denn so viele tun, was üblich ist, was erwartet wird, was den Regeln entspricht, was die anderen machen, was im Rahmen des Konventionellen liegt.

Das führt dazu, dass sie ihr Potenzial nicht ausschöpfen und letztlich scheitern. Dass sie Lust und Motivation, in schwierigen Zeiten gar den Halt und erst recht den Drive verlieren. Oft merken sie dabei nicht einmal, dass es nicht ihre eigenen Ziele sind, die sie verfolgen, sondern fremde. Dass es nicht ihre persönlichen Maximen und Werte sind, die ihr Mindset und ihre

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne – Mediation in der Konfliktbewältigung

Jeder Konflikt kostet Kraft und Energie – um ihn zu nähren und aufrechtzuerhalten. Den Eskalationsstufen von Friedrich Glasl folgend entwickelt sich ein Konflikt in einer gewissen Choreografie zu einem eigenen System. Mediation kann dieses durchbrechen. Allein mit ihrer Anwesenheit verändern Mediatoren die Machtverhältnisse innerhalb des Systems und schaffen die Voraussetzung dafür, dass sich die Medianden auf Augenhöhe begegnen. So kann ein neues, gemeinsames Miteinander entstehen, auch über den Konfliktfall hinaus.

Irene Timmers

Wie entstehen Konflikte?

Ein Konflikt umfasst idealtypisch drei Komponenten: Es handelt sich um

1. ein widerstreitendes Verhalten der Konfliktparteien, das sich
2. allzu oft weiter verschärft und das
3. von unvereinbar erscheinenden Interessen und Zielen der Konfliktparteien getragen wird (Schrader 2018).

Die Beteiligten haben unterschiedliche Annahmen und Haltungen bezüglich der Ursachen des Konflikts, ihre individuelle Stellung/Rolle darin und sie bewerten die andere Konfliktpartei auf ganz eigene Weise.

Derartige Situationen bewegen sich gemäß den Eskalationsstufen von Glasl in einer Abwärtsspirale. Es entwickelt sich ein Mechanismus, in dem die Beteiligten einem gewissen Muster folgend mehr und mehr das Vertrauen zum Konfliktpartner verlieren. Für die sich dabei herausbildenden Glaubenssätze suchen sie in den Handlungen des Konfliktpartners nach Bestätigungen. Die Konfliktparteien sind damit beschäftigt, einen Imageverlust zu vermeiden, sich Verbündete zu organisieren oder Fakten zu schaffen, um die eigene Position zu stärken. Sie bewegen sich in der Spirale immer weiter nach unten – eine zeitraubende und kräftezehrende Arbeit. Durch die Fokussierung auf diese Bestätigungshandlungen verengt sich zudem der Blickwinkel („Das war ja klar, dass er mich wieder übergeht.“). Mögliche Optionen, den Konflikt zu lösen, werden gar nicht mehr wahrgenommen.

Wie lässt sich diese Abwärtsspirale durchbrechen?

Hermann Hesse spannt in seinem Gedicht *Stufen* (1941) den Bogen zwischen dem Gewohnten und Vertrauten, das es hinter sich zu lassen gilt, und neuen Lebensstufen, die etwas Blühendes, Neues bieten. Um aus der Abwärtsspirale des Konflikts auszusteigen, bedarf es der Einsicht und des Mutes, etwas ändern zu wollen. Diesen Willen setzen wir in der Mediation voraus. Denn eine der Grundbedingungen von Mediation ist, dass diese von den Medianden freiwillig eingegangen wird. Ein wichtiger Baustein für diese Freiwilligkeit ist das Vertrauen der Medianden zum Mediator. Dem Erstgespräch kommt somit eine hohe Bedeutung zu: Der Mediator schafft mit einer allparteilichen und empathischen Vorgehensweise im Rahmen des Erstgesprächs einen sicheren Raum. In diesem können sich die Medianden vertrauensvoll öffnen und ihre Anliegen, Sorgen und Nöte äußern.



Abb. 1: Mediation ermöglicht den Medianden einen neuen Blickwinkel, sodass sie der anderen Konfliktpartei wieder wertschätzend begegnen – der Beginn eines Neuanfangs in der Beziehung zueinander.

„Dort, wo Veränderung wirklich umgesetzt wird, bleibt kein Stein auf dem anderen“

Change und Organisationsentwicklung: Wie Unternehmen Veränderungsprozesse erfolgreich meistern

Change-Prozesse und Maßnahmen zur Organisationsentwicklung sind in Zeiten des Wandels angesagter denn je. Worin genau unterscheiden sich diese Verfahren eigentlich? Wie tief greifen sie? Und vor allem: Wie gelingt es, Veränderungsprozesse erfolgreich umzusetzen? Über diese und andere Fragen tauschte sich die Gründer- und Wirtschaftsmediatorin Manuela Zehender mit Guido Brandone, Experte für Veränderungsprozesse, aus.

Interview mit Guido Brandone, Unternehmensberater, geführt von Manuela Zehender für *Die Mediation*

Manuela Zehender: Lieber Guido, du bezeichnest dich selbst als Katalysator für Veränderungsprozesse. Auch deine Beratungsgesellschaft RUBICONSULT beschäftigt sich mit Change-Prozessen und Organisationsentwicklung. Wie bist du dazu gekommen, das Unternehmen zu gründen?

Guido Brandone: Die Gründung von RUBICONSULT war im Prinzip auch ein Change-Prozess. Ich war zu diesem Zeitpunkt beim Konzern Magneti Marelli angestellt, spielte aber schon länger mit dem Gedanken, als Coach zu arbeiten. Also machte ich die Coaching-Ausbildung nebenher und startete meine Beratertätigkeit zunächst nebenberuflich. Nach einer Umstrukturierung des Konzerns entschied ich mich im Jahr 2008, meinen ganz persönlichen Rubikon zu überschreiten und mich als Berater und Coach selbstständig zu machen.

Jede Veränderung bedeutet eine Störung innerhalb eines stabilen Gefüges.

Change und Organisationsentwicklung sind Begriffe, die man im Unternehmenskontext quasi täglich hört. Erläutern wir sie aber hier noch mal konkret. Was bedeutet Organisationsentwicklung? Und worin unterscheidet sie sich von Change?

Die beiden Begriffe werden in der Praxis tatsächlich oft synonym verwendet. Aus gutem Grund: Die Prozesse sind sich sehr ähnlich. Dennoch ist es wichtig, hier eine konkrete Unterscheidung vorzunehmen. Organisationsentwicklung widmet sich der Organisation im Ganzen: Wie müssen wir uns aufstellen? Welche Dinge müssen wir heute lernen? Womit müssen wir uns beschäftigen, um in zehn Jahren überleben, wettbewerbs-



Raus aus der Lebenskrise!

Wie du dich unterstützt und Krisen mutig meisterst

Wenn man sich das Leben als gleichmäßigen Fluss vorstellt, sind Lebenskrisen wie Felsbrocken, an denen sich das Wasser bricht. Sie gehören zum Leben dazu, auch wenn sie psychisch, körperlich und emotional herausfordernd sind, Weltbilder und Routinen auf den Prüfstand stellen. Was macht Lebenskrisen aus? Wie sind sie zu bewältigen und wie kann man mit ihnen den Grundstein für einen Neuanfang legen? Der Artikel weist den Weg.

Lisa Pertagnol

Was ist eine Lebenskrise?

Emotionale Unsicherheit, Überforderung und Unwohlsein gehören häufig zu den Faktoren, die eine Lebenskrise kennzeichnen. Nicht selten geht sie mit einem Verlust einher. Gewohnte Mechanismen, die früher bei der Bewältigung herausfordernder Ereignisse geholfen haben, funktionieren plötzlich nicht mehr. Die Veränderungen sind zu einschneidend und verlangen neue Verhaltensweisen und Routinen, die noch nicht etabliert und geübt sind.

Meist werden als negativ empfundene Veränderungen wie Scheidung, Verlust von Angehörigen oder Krankheit als Lebenskrisen wahrgenommen. Aber auch vermeintlich positive Lebensereignisse wie die Geburt eines Kindes, Umzug oder Jobwechsel können wie eine Krise wirken, weil sie dich vor Herausforderungen stellen und zwingen, dich neu zu (er-)finden. Das gilt auch für solche Ereignisse, die du selbst anstößt.

Lebenskrisen sind nicht angenehm, aber wichtig, weil sie den Kurs für dein weiteres Leben setzen. Ob gewollt oder nicht, sie bieten dir die Chance, wieder mit deinen ganz eigenen Bedürfnissen in Kontakt zu kommen und zu prüfen, ob deine Lebensweise noch zu dir passt.

Dauer und Symptome

Jeder Mensch reagiert ganz individuell auf krisenhafte Lebensumstände: seelisch-emotional oder auch körperlich mit Symptomen wie Kopfschmerzen, Schlafproblemen, Schwindel, um nur einige zu nennen. Wichtig ist, dir bewusst zu machen: „Ja, ich bin gerade in einer Krise.“ Je mehr du im Widerstand mit den äußeren Ereignissen oder deinen eigenen Emotionen dazu bist, desto anstrengender, kräftezehrender und auch länger wird diese Lebensphase sein.

In dieser Situation hilft es dir, besonders achtsam zu sein. Das bedeutet nicht, deine Gedanken, Emotionen und Körperemp-



Das Forschungstelegramm



Woran liegt es, dass in manchen Kulturen das Denken einer langfristig ausgerichteten Perspektive folgt, während man in anderen Kulturen eher auf kurzfristige Effekte setzt? Wie verhält es sich bei Menschen, deren kultureller Hintergrund vielfältig ist? Kann man dem Trend zur unreflektierten Verbreitung von Fake News wirksam begegnen? Und welche Gründe sind dafür maßgeblich, ob sich zwanglose Gespräche über abwesende Personen an der Wahrheit orientieren? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Planungshorizont und Soziale Identitäten

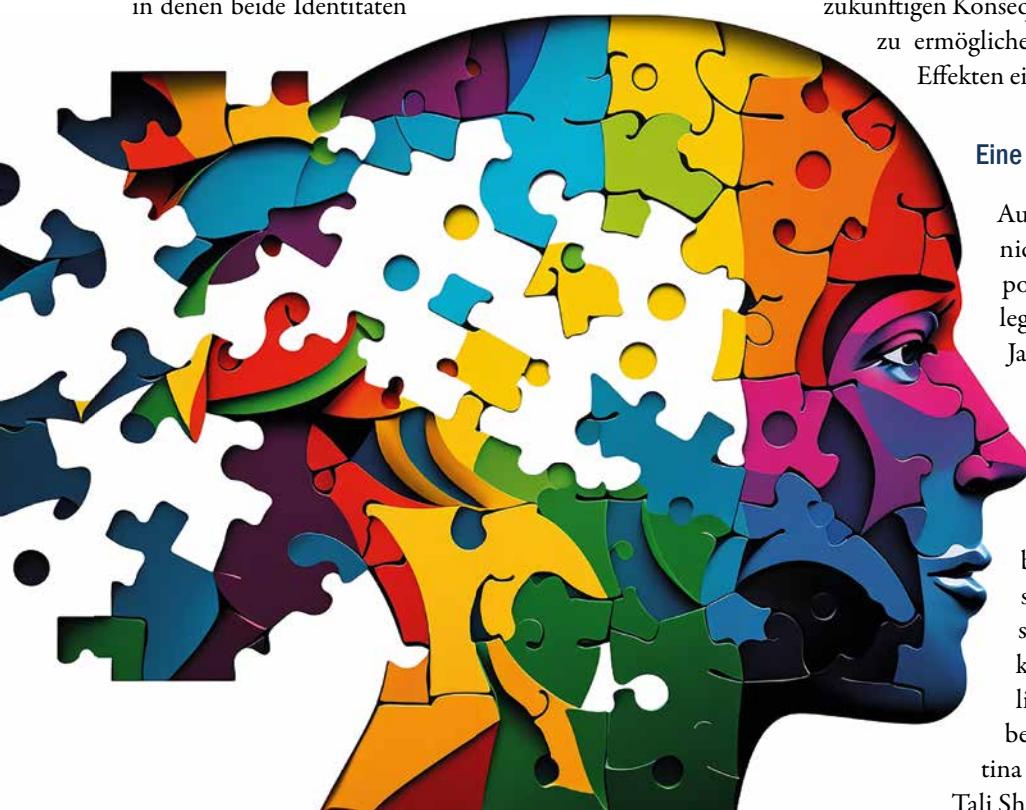
Dass nicht nur die Umwelt, sondern auch die eigene Identität den persönlichen Planungshorizont prägt, belegt die Studie *The Impact of Social Identity Conflict on Planning Horizons* der chinesischen Psychologen Yiqi Yu and Ying Zhang, die kürzlich im renommierten *Journal of Personality and Social Psychology* erschien. Die Autoren beschreiben darin die Entwicklung, dass Gesellschaften zunehmend bunter und multikultureller werden, was damit einhergeht, dass Individuen immer häufiger unterschiedliche und diverse soziale Identitäten innehaben. So kann beispielsweise ein türkischstämmiger Deutscher sich sowohl als Türke als auch als Deutscher oder eben als beides begreifen und wahrnehmen. Entstehen allerdings Situationen, in denen beide Identitäten

gleichzeitig angesprochen werden, kann es dazu kommen, dass unterschiedliche oder gar widersprüchliche Verhaltensmuster abgerufen werden.

Anhand einer groß angelegten Studie mit sieben unterschiedlichen Experimenten konnten die Autoren nun zeigen, dass dieser latente Identitätskonflikt zu einem kürzeren Planungshorizont führt. Dieser Effekt tritt auf, weil der Konflikt zwischen den vielfältigen sozialen Identitäten eines Menschen die Klarheit seiner Selbstwahrnehmung untergräbt und dies wiederum das dauerhafte Selbstgefühl in der zeitlichen Dimension schwächt (Yu/Zhang 2022). Dieser Effekt sollte besonders in multikulturellen Settings berücksichtigt werden, um den jeweiligen Personen einen möglichst klaren Blick auf die zukünftigen Konsequenzen ihres Entscheidens und Handelns zu ermöglichen und sie somit vor den hinderlichen Effekten eines Identitätskonflikts zu bewahren.

Eine Strategie gegen Fake News

Auch wenn das Phänomen der „Fake News“ nicht erst seit Donald Trump und den populistischen Auftritten seiner Parteikollegen in der Welt ist, hat es in den letzten Jahren unbestritten an trauriger Bedeutung zugenommen. Es gefährdet nicht nur den gesellschaftlichen Zusammenhalt, sondern kann auch unmittelbar negative persönliche Konsequenzen haben. Ein wichtiges Forschungsziel besteht deswegen darin, zu verstehen, wie sich Fehlinformationen verbreiten, um sie anschließend gezielt eindämmen zu können. Dieser Aufgabe hat sich ein englisch-amerikanisches Forschungsquartett bestehend aus den Psychologinnen Valentina Vellani, Sarah Zheng, Dilay Ercelik und Tali Sharot gestellt.



Verhandeln als professionelles Handwerk

„Welches Schweinderl hätten's denn gern?“

Wertschöpfungspotenziale in Verhandlungen zu heben, ist eine Herausforderung. Das fällt insbesondere dann schwer, wenn ein Verhandlungspartner aggressiv agiert und von „Win-Win-Ergebnissen“ wenig hält. Doch mit gutem Handwerk kann auch in solchen Situationen Wertschöpfung entstehen – und gleichzeitig wird sichergestellt, dass man selbst ein angemessenes Stück vom Verhandlungskuchen abbekommt.

Dominik Hoffmann und Andreas Winheller

Als Kunde beim Metzger meines Vertrauens freue ich mich über die Option, mir von mehreren Würstsorten eine auswählen zu können. „Welches Schweinderl hätten's denn gern?“, fragt mich mein Metzger scherzhaft, ebenso wie seinerzeit der Moderator Robert Lembke in der TV-Quizshow *Was bin ich?*, der damit die Kandidaten in jeder Sendung vor die Wahl stellte.

Haben Sie schon einmal versucht, statt einem „ersten Angebot“ Ihrem Verhandlungspartner mehrere Optionen gleichzeitig anzubieten? Wenn nicht, sollten Sie das bei nächster Gelegenheit dringend probieren. Es lohnt sich.

Tatsächlich führt auch in Verhandlungen die bloße Auswahl aus mehreren Möglichkeiten den jeweiligen Verhandlungspartner psychologisch in eine seinerseits subjektiv wahrgenommene Komfortsituation: Ich kann im Rahmen meiner autonomen Entscheidung den Ausgangspunkt für die weitere Verhandlung festlegen. Darüber hinaus fokussiert eine Mehrangebotsstrategie beim Gegenüber die Lösungsfindung, ein Scheitern der Verhandlung gerät aus dem Blickfeld.

Die MESO-Technik als Handwerkszeug

Die von einem Forschungsteam um Adam Galinski entwickelte MESO-Strategie basiert auf dem Einsatz mehrerer gleichzeitiger und gleichwertiger Angebote (**M**ultiple **E**quivalent **S**imultaneous **O**ffers). Anstatt also ein Angebot auf den Tisch zu legen, bereiten Sie mindestens zwei Angebote vor und präsentieren sie *gleichzeitig* zur Wahl. Die Vorteile sind vielseitig: Einerseits erhöht eine Mehrzahl von Angeboten die Wahrscheinlichkeit, Informationen über Präferenzen der Gegenseite herauszufinden, andererseits erhöht jedes Angebot auch die wahrgenommene Komplexität. Idealerweise unterbreiten Sie Ihrem Gegenüber deshalb drei Angebote gleichzeitig.

Die Angebote müssen gleichwertig sein, das heißt, im Rahmen Ihrer Interessenlage und der Verhandlungsziele muss es Ihnen gleichgültig sein, für welches der Angebote Ihr Verhandlungspartner sich entscheidet. Dazu ein Beispiel aus der Praxis:

Nehmen wir an, Sie gestalten ein Angebot für eine Dienstleistung. Der Preis ist dabei selbstverständlich von mehreren Faktoren abhängig, auch von dem Zeitpunkt der Leistungserbringung und dem Zahlungsziel. Ist es Ihrem Verhandlungspartner wichtig, die Dienstleistung sehr zeitnah in Anspruch zu nehmen, ist üblicherweise ein höherer Preis zu veranschlagen, flankiert von einem für Sie als regulär empfundenen Zahlungsziel (beispielsweise 30 Tage nach Rechnungsstellung).

Ein geringerer Preis für die Dienstleistung ist möglicherweise angebracht, wenn diese gemäß Ihrer eigenen zeitlichen Disposition, aber bis zu einem bestimmten Zeitpunkt (beispielsweise „spätestens in acht Wochen“) erbracht werden muss. Dies ermöglicht Ihnen eine höhere Flexibilität und eine Erledigung entsprechend Ihren zeitlichen Ressourcen, was sich preismindernd auswirken kann, weil es Ihre Auslastung verbessert. Aufgrund



Probier's doch mal mit Humor! Intervenieren – auf die leichte Art

Mediatoren und Coaches, aber auch Führungskräfte und Projektmanager geraten bei ihrer Arbeit nicht selten in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht. Die Streitparteien haben sich verhakt, die Fronten sind verhärtet. In solchen Situationen kann eine andere Strategie die Wende bringen: Humorvolle Interventionen helfen oft, die vorhandenen Blockaden aus dem Weg zu räumen. Zudem eröffnet eine Prise Humor häufig neue Perspektiven.

Sabine Prohaska

„Lachen ist gesund“ – das weiß nicht nur der Volksmund, das belegen auch zahlreiche Studien. Lachen lindert Schmerzen, stärkt das Immunsystem und beschleunigt Heilungsprozesse. Deshalb spielt Humor in vielen psychotherapeutischen Ansätzen eine wichtige Rolle. Zum Beispiel in der Existenzanalyse von Viktor Frankl, einem der Pioniere der therapeutischen Anwendung von Humor. Bei seiner bekanntesten Humor-methode, der paradoxen Intention, soll sich der Klient genau das wünschen, was bei ihm besonders angstbesetzt ist. Und diese übersteigerte, unbegründete Angst soll er unter anderem dadurch überwinden, dass er sie auslacht. Ähnlich ist es bei der Provokativen Therapie von Frank Farrelly.

Ziel: Blockaden und Spannungen lösen

Menschen neigen in schwierigen Situationen dazu, nur noch die Probleme zu sehen. Und oft fühlen sie sich als Opfer widriger Umstände – ohne Handlungsspielraum. Gerade dann ist oft ein Querdenken nötig, um die festgefahrenen Gedanken wieder ins Fließen zu bringt, sodass neue Handlungsperspektiven am Horizont erscheinen.

Humor kann dabei helfen – sowohl im Beratungs- als auch im Führungs- und Projektalltag. Doch Vorsicht! Falsch eingesetzt, wirkt Humor destruktiv. Steht zum Beispiel die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf tönernen Füßen, kann ein gut gemeinter Scherz schnell als Schadenfreude interpretiert werden. Ähnlich ist es, wenn eine Person in dunklen Gedanken gefangen ist. Dann wird eine humorvoll gemeinte Aussage oft als mangelnde Empathie interpretiert. Denn was Menschen als lustig empfinden, ist individuell sehr verschieden. Zudem hängt es vom momentanen Befinden einer Person ab, ob sie etwas erheitert oder nicht. Dies gilt es beim Einsatz von Humor als „Interventionsinstrument“ zu bedenken.

Humor gezielt und wohldosiert einsetzen

Für alle Methoden, die darauf gerichtet sind, einer Person (oder Personengruppe) mit Humor neue Sichtweisen zu eröffnen, gilt gleichermaßen: Es ist enorm wichtig, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wann sie angewandt werden können – und wann sich ihr Einsatz eher nachteilig auswirken könnte. Denn Humor als Interventionsinstrument zu nutzen ist stets eine Gratwanderung. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich für den Einsatz dieses Instruments entscheiden, stets:

- Wie tragfähig ist meine Beziehung zum Gegenüber?
- In welcher mentalen Verfassung ist es? Und:
- Was verrät mir seine Körpersprache?

Ist der Klient, Kollege oder Mitarbeiter beispielsweise innerlich kurz vorm „Platzen“, dann sollten Sie auf Humor verzichten. Dasselbe gilt, wenn Sie unsicher sind, ob Humor wirklich das geeignete Instrument ist, um beim Gegenüber Spannungen zu lösen. Denn Humor ist kein einfach zu handhabendes Interventionsinstrument – oft aber sehr wirkungsvoll.

Folgende humorvolle Interventionsstrategien können Berater, aber auch Führungskräfte und Projektmanager in Situationen, in denen scheinbar nichts mehr geht, zum Beispiel nutzen.



Hightech, Highspeed, Hightouch?

Die Industrie offeriert uns immerzu neue Produkte und Dienstleistungen mit dem Versprechen „Sie sparen Zeit“. Doch weshalb stehen wir dann ständig unter Zeitdruck? Und wie ist es um unsere Kommunikation bestellt? Sie reduziert sich meist auf eine wechselseitige Information. Soziale Interaktion bleibt aus, gegenseitiges Verständnis ebenso. Um Schaden von ihren Unternehmen abzuwenden, sollten Führungskräfte gezielt gegensteuern.

Barbara Liebermeister

„Das wird mir alles zu viel!“ Dieses Gefühl haben immer mehr Menschen. Sie verzweifeln daran, alle beruflichen und privaten Anforderungen verantwortungsvoll unter einen Hut zu bringen. Ähnlich verhält es sich bei den Entscheidern in den Unternehmen. Auch sie wissen immer seltener, wie sie die zahlreichen Herausforderungen mit den vorhandenen Ressourcen in der erforderlichen Zeit bewältigen sollen.

Hightech: Fluch und Segen zugleich

Ein zentraler Treiber dieser Entwicklung ist der technische Fortschritt speziell im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie. Er ermöglicht vollkommen neue Geschäftsmodelle. Zudem verändert er unsere Art zu arbeiten und zu kommunizieren so radikal, dass die moderne Informations- und Kommunikationstechnik heute unser ständiger Wegbegleiter ist – beruflich wie auch privat.

Das Paradoxe daran ist: All diese Produkte, wie Computer, Handy & Co, wurden uns mit dem Versprechen offeriert, sie würden uns helfen, Zeit zu sparen, und unser Leben erleichtern. Das tun sie in der Regel auch. Dennoch scheint es so, als würden wir, je intensiver wir die technischen Möglichkeiten nutzen, umso stärker unter Zeitdruck stehen und uns gleich Hamstern in einem Laufrad drehen. In den Unternehmen zeigt sich dasselbe Bild: Obwohl dort heute fast alle Geschäftsprozesse IT-gestützt ablaufen, herrscht zunehmend das Gefühl: Wir können mit den Marktveränderungen immer schwerer Schritt halten. Nicht zuletzt der seit einigen Jahren rund um das Thema Agilität betriebene Hype belegt dies eindrücklich.

Highspeed ist der Takt der neuen Zeit

Viele Produkte, die uns helfen sollen, effizienter zu arbeiten, bewirken bei ihrer Anwendung offensichtlich das Gegenteil. Ein Beispiel hierfür sind E-Mails. Eine elektronische Nachricht ist schneller und kostengünstiger als ein Brief – auch weil man sie nicht eintüten und zur Post bringen muss. Doch die Leichtigkeit, mit der man E-Mails verfassen und versenden kann, führt zu einer regelrechten Flut und einem permanent gefüllten Posteingang. Mit der Konsequenz, dass Führungskräfte heute im Schnitt zwei Stunden täglich mit dem Bearbeiten ihrer elektronischen Post beschäftigt sind. Zudem müssen sie, da sie per E-Mail permanent über Sachverhalte informiert und somit in diese involviert werden, ihre Aufmerksamkeit auf immer mehr Sachverhalte lenken, was das Gefühl einer Überforderung forciert. Hinzu kommt: Weil E-Mails binnen Sekunden zugestellt werden, erwarten ihre Absender auch eine rasche, umgehende Antwort. Die Folge: Die Technik, die ursprünglich die Arbeit erleichtern sollte, führt vielfach zu Stress und Zeitdruck.

Ähnlich verhält es sich auf der organisationalen Ebene. Denn die Vorzüge der Digitaltechnik nutzen alle Unternehmen. Deshalb werden in der gesamten Wirtschaft die Geschäftsprozesse immer kürzer getaktet und die Innovationszyklen kürzer. Und der effektive Umgang mit der Zeit? Er wird zunehmend ein Erfolgsfaktor, was auch solche Managementbegriffe wie *just in time* und *time to market* belegen.



Frauen wollen führen

Frauen in Führungspositionen – ein seit Jahren viel diskutiertes Thema. Meist dreht sich die Debatte darum, ob das weibliche Geschlecht dieser Rolle überhaupt gewachsen ist, sie „verdient“ hat etc. Dabei lautet doch die eigentliche Frage: Was wünschen sich Frauen in leitenden Funktionen? Lilian Gehrke-Vetterkind liefert Antworten darauf und zeigt, wie sich Frauen ihre Funktion als Führungskraft vorstellen und wie es Unternehmen gelingt, interessierte Bewerberinnen aktiv auf sich aufmerksam zu machen.

Lilian Gehrke-Vetterkind

„Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin“, so heißt es in Artikel 3 Absatz 2 des deutschen Grundgesetzes. Wenn wir nun einen Blick in die Führungsetagen der in Deutschland ansässigen Unternehmen oder auch in den Deutschen Bundestag werfen, sehen wir jedoch ein großes Ungleichgewicht bei der prozentualen Verteilung beider Geschlechter.

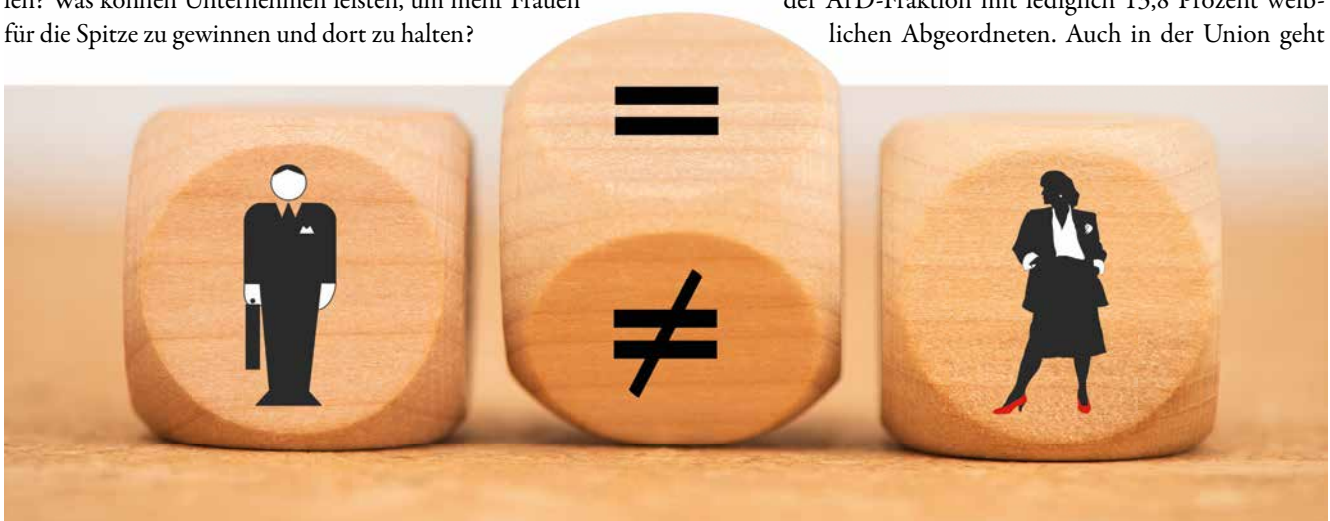
Zum Thema Frauen in Führungspositionen geistert nach wie vor eine ganze Reihe fragwürdiger Einschätzungen durch die Republik. Frauen wollen oft gar nicht die Rolle als Managerin, hören wir da. Sie trauen sich das selbst nicht wirklich zu, scheuen die Verantwortung, wollen sich nicht dem Druck „da oben“ aussetzen. Zu Beginn des Jahres 2021 schließlich rückte die Diskussion um eine gesetzlich verankerte Frauenquote in den Vorständen börsennotierter Unternehmen in den Fokus der Öffentlichkeit und entzündete eine äußerst kontroverse Debatte. Genau der richtige Zeitpunkt, um das Thema Frauen und Business wissenschaftlich zu erforschen! Wie erfahren Frauen, die noch keine Führungsposition innehaben, die gerade ein Team übernommen oder einer Führungsposition den Rücken gekehrt haben, die Arbeitswirklichkeit? Welche Geschichten haben sie zu erzählen? Was können Unternehmen leisten, um mehr Frauen für die Spitze zu gewinnen und dort zu halten?

Gemeinsam mit Prof. Dr. Armin Trost, der an der Hochschule Furtwangen Arbeits- und Organisationspsychologie lehrt, entstand eine repräsentative Studie, deren Ergebnisse schließlich in ein Präferenzmodell mündeten (Gehrke-Vetterkind/Trost 2023). Damit kann anschaulich dargestellt werden, worauf Frauen bei der Besetzung einer Führungsposition Wert legen.

Das Wichtigste gleich zu Beginn: Unternehmen, die weibliche Talente fördern und ihnen den Weg nach oben ebnen möchten, haben gute Chancen, die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen so zu bewerten und bei Bedarf anzupassen, dass sie für weibliche Führungskräfte attraktiv sind.

Unterrepräsentanz in den Führungsetagen von Politik und Unternehmen

Bevor wir uns konkret mit den Wünschen von Frauen in der Businesswelt beschäftigen, gilt es zunächst, den Status quo zu analysieren. Ebenso wie in der Wirtschaft herrscht auch in der Politik keine Parität zwischen Männern und Frauen. Laut Statista liegt der Frauenanteil im Deutschen Bundestag in der laufenden Legislaturperiode bei nur 34,9 Prozent (Stand: März 2022). Der geringste Frauenanteil findet sich in der AfD-Fraktion mit lediglich 13,8 Prozent weiblichen Abgeordneten. Auch in der Union geht



Wissenschaftliche Studie

Keine Klagen – ist der Zivilprozess ein Auslaufmodell?

Ein kontinuierlicher Rückgang der Verfahren in der Ziviljustiz gibt seit Jahren Rätsel auf. Entsprechend hoch waren die Erwartungen an das hierzu seitens des Bundesministeriums der Justiz initiierte Forschungsprojekt. Seit April 2023 liegt der Abschlussbericht vor, seine Ergebnisse wurden in einem ersten Beitrag zu diesem Thema beleuchtet (Die Mediation, Quartal III/2023, S. 68–70). Bei deren genauerer Betrachtung zeigt sich: So eindeutig die Feststellung über den Rückgang der Gerichtsverfahren ist, so vage bleiben die Autoren der Studie bei einer Erklärung. Vor diesem Hintergrund wagt unser Autor eine eigene Einschätzung.

Teil 2: Verminderung des Prozessgeschehens seit 2005 um mehr als ein Drittel – Versuch einer Erklärung

Reiner Ponschab

Nach der Lektüre des Abschlussberichtes fühlt man sich als Leser enttäuscht wie Faust in seinem Studierzimmer, nachdem er vergeblich versucht hat, im Rahmen vertieften Forschens herauszufinden, was die Welt denn nun im Innersten zusammenhält:

„Da steh ich nun, ich armer Tor!
Und bin so klug als wie zuvor [...].“
(Goethe 1808)

Beim Verfasser dieses Aufsatzes resultiert die Enttäuschung daraus, dass es nach jahrelangen Untersuchungen eines profilierten Gremiums nicht gelungen ist, die Gründe für den Rückgang der Zivilprozesse in Deutschland eindeutig zu definieren.

Eigentlich sind wir keinen Schritt weitergekommen: Heute wird noch genauso eifrig über die Ursachen des Rückgangs zivilgerichtlicher Verfahren spekuliert wie zu der Zeit, als die Studie initiiert wurde. Den aktuellen Zustand fasst Dudek in seinem höchst lesenswerten Aufsatz zusammen: Eine schlüssige Erklärung für die negative Entwicklung der Fallzahlen fehlt. Kurz und bündig haben die Vorsitzenden des deutschen Anwaltvereins und des deutschen Richterbundes die Lage im Jahr 2017 so beschrieben: „Der Justiz laufen die Kunden weg.“ (Zit. nach Dudek 2020: 884, Fn. 4)

Hat Mediation die Zivilverfahren verdrängt?

Angesichts dieser Entwicklung scheint der Schluss naheliegen, das geringere Klageaufkommen korreliere mit einer Zunahme erfolgreicher Mediationsverfahren. Doch der Schein trügt: Mit der Ausweitung von Mediationsverfahren lässt sich der Rückgang der Zivilprozesse nicht begründen! Die nüchterne Feststellung des Schlussberichtes lautet:

„In keinem unserer Arbeitspakete ließen sich Hinweise darauf finden, dass Mediationsverfahren nennenswerten Einfluss auf den Rückgang der Klageeingangszahlen bei den Zivilgerichten haben. [...] Auch aus der Bevölkerungsbefragung, Unternehmensbefragung und der Einschätzung der Anwaltschaft ergibt sich ein Bild, nach dem Mediation höchstens im Einzelfall als Alternative zur Ziviljustiz in Betracht gezogen wird. [...] Es ist somit nicht davon auszugehen, dass Mediationsverfahren eine quantitative Bedeutung zukommt, die den Rückgang der Klageeingangszahlen bei den Zivilgerichten auch nur ansatzweise erklärt.“

(Meller-Hannich et al. 2023: 303)

Sind Rechtsanwälte Gerichtsanwälte?

Interessant sind die Feststellungen des Abschlussberichtes, dass auch die Anwälte nolens volens zum Rückgang der Fallzahlen bei den Prozessgerichten beitragen. Dies scheint vor allem daran zu liegen, dass Anwälte für die drei entscheidenden Fragen der Klienten nach

- den Kosten des Verfahrens,
- dessen Dauer sowie den
- Erfolgsaussichten

keine befriedigenden Antworten geben können.

Da das Bewusstsein der Bevölkerung im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit von Konfliktlösungen zugenommen hat, scheint dadurch eine deutliche Zurückhaltung bei Klageerhebungen eingeleitet zu sein.

Soweit Anwälte in das Netzwerk von Rechtsschutzversicherungen eingebunden sind, verhindern sie mit ihren kurzen, meist telefonischen, Rechtsauskünften oft unnötige oder sinnlose Prozesse. Inwiefern Anwälte in Kooperation mit Rechtsschutz-

Kann eine Klage abgewiesen werden, weil keine Mediation versucht wurde?

Mediation ist ein freiwilliges Verfahren. Alle ihrer Verfahrensschritte werden einvernehmlich gegangen und jede Partei kann jederzeit ohne Angabe von Gründen die Mediation beenden. Bei der Vertragsgestaltung versucht man aus juristischer Sicht, so viel Freiwilligkeit zu vermeiden. Einigen sich die Parteien im Vertrag, Streitigkeiten zunächst außergerichtlich zu bearbeiten, soll dies auch verbindlich sein. Erst nach einem Scheitern der Mediation oder einer anderen außergerichtlichen Streitbeilegung darf man dann vor Gericht gehen. Gilt dies auch bei Mediationsklauseln? Dazu gibt es eine Entscheidung des Kammergerichts in Berlin.

Thomas Lapp

Die hier im Zentrum stehende Entscheidung erfolgte in einem Verfahren, dem folgender Streitfall zugrunde lag. Die Parteien hatten am 8. April 2016 einen Franchisevertrag über den Betrieb eines Waxing-Studios geschlossen, den sie als Partnervertrag bezeichneten. In diesem Partnervertrag hatten sich die Parteien verpflichtet, sämtliche Streitigkeiten über gegenseitige Rechte und Pflichten grundsätzlich einvernehmlich untereinander zu regeln. Außerdem hatten sich die Parteien zugesichert, erst dann vor Gericht zu gehen, wenn zuvor ein „Mediationsversuch durch einen Mediator“ keine Einigung herbeigeführt hat. In diesem Fall würden die Parteien einvernehmlich einen Mediator bestimmen, der dann den Ort der Mediation festlegen sollte. Die Parteien dürften nach dieser Regelung den Rechtsweg erst einschlagen, wenn die Streitigkeit, Kontroverse etc. nicht innerhalb von drei Monaten nach Beginn der Mediation beigelegt werden kann. Lediglich einstweiligen Rechtsschutz oder gerichtliche Beweissicherung dürften die Parteien unabhängig von einer Mediation beantragen. Das Kammergericht Berlin hatte sich in seinem Urteil vom 24. Mai 2023 (AZ: 26 U 78/21) mit dieser Klausel auseinanderzusetzen.

Das Kammergericht wurde 1468 erstmals urkundlich erwähnt und gilt als das älteste heute noch aktive Gericht in Deutschland. Es ist das höchste Gericht der ordentlichen Gerichtsbarkeit (Zivil- und Strafgerichtsbarkeit) in Berlin und hat die Stellung eines Oberlandesgerichts. Am Kammergericht war unter anderem E. T. A. Hoffmann tätig. Das Urteil vom 24. Mai 2023 ist recht komplex; hier wollen wir uns auf die für die Mediation wichtigen Elemente konzentrieren.

Die Entscheidung des Gerichts

Wirksamkeit der Mediationsklausel

Das Kammergericht stellt zunächst fest, dass die Mediationsvereinbarung genauso zu behandeln sei wie eine Vereinbarung, zunächst eine Schlichtung zu versuchen oder ein Schiedsgericht



anzurufen. Dabei handelt es sich um eine sogenannte Einrede, die das Gericht nicht von sich aus zu beachten hat, sondern nur, wenn eine der Parteien sich darauf beruft. Hat man in einem Vertrag die Vereinbarung getroffen, im Streitfall zunächst eine Mediation zu versuchen, darf man sich daher nicht darauf verlassen, dass diese automatisch greift, sondern muss sich ausdrücklich darauf berufen.

Im vorliegenden Fall hatte sich die beklagte Partei auf die Mediationsklausel im Vertrag berufen. In einem früheren Fall hat das Landgericht Heilbronn (Urteil vom 10. September 2010 – 4 O 259/09, Rn. 17) eine solche Klausel für unbeachtlich erklärt: Da die Parteien nach der Mediationsvereinbarung das Recht gehabt hätten, jederzeit und ohne jede Einschränkung ohne Begründung die Mediation zu beenden, betrachteten die Richter es als reine Förmerei, vor Erhebung der Klage eine Mediation zu verlangen. Schließlich hätten die Parteien die Mediation direkt nach Beginn gleich wieder beenden können. Außerdem hielten die Richter die Vereinbarung zur Mediation für undurchschaubar, weil nicht geregelt war, wer die Kosten tragen, wann die Mediation beginnen und wie lange sie dauern würde. Das Kammergericht war nun deutlich mediationsfreundlicher und erklärte die Klausel für wirksam.

Marketing für Berater

Wenn der alte Chef geht und ein neuer kommt

Wie die Unternehmensübergabe erfolgreich gestaltet werden kann

Kaum eine Phase in der Geschichte von Unternehmen ist derart sensibel und konfliktgeladen wie die Übergabe des Geschäfts an einen Nachfolger. Der bisherige und der künftige Inhaber des Unternehmens müssen in dieser Zeit gemeinsam viele Entscheidungen treffen, obwohl sie teils unterschiedliche Interessen haben. Entsprechend häufig entstehen Konflikte. Ein neutraler Berater kann entscheidend dazu beitragen, diese zu lösen, und die Übergabe zum Erfolg führen.

Bernhard Kuntz

In der Übergabe- bzw. Übernahmephase von Unternehmen platzen oft Träume – sowohl beim bisherigen Unternehmensinhaber und -führer als auch bei der Person, die den Betrieb sowie das Zepter von ihm übernimmt. Die Ursache hierfür liegt heute eher selten darin, dass der bisherige Inhaber sich zu spät mit dem Thema Nachfolgeregelung befasst hat, wie der Steuerberater Karsten Freyer betont, der Unternehmen in diesem Prozess begleitet. „Denn in den letzten Jahren wuchs in Unternehmerkreisen die Erkenntnis: Dieser Schritt muss von langer Hand geplant sein.“ – Speziell dann, wenn

- der Nachfolger kein Familienmitglied ist und
- der Betrieb nicht ‚verramscht‘, sondern zu einem angemessenen Preis verkauft werden soll.

Deshalb befassen sich viele Unternehmer schon dann, wenn die ersten grauen Haare ihre Schläfen zieren, mit Fragen wie diesen:

- Was passiert mit meinem Betrieb, wenn ich aus ihm ausscheiden möchte oder muss? Und:
- Wer könnte dann mein Nachfolger werden?



Dies gilt speziell für die Inhaber von Unternehmen, „die weitgehend von der gewachsenen Vertrauensbeziehung zu ihrer Stammklientel leben“, erklärt der Organisationsberater Klaus Doll. Denn sie können ihren Kunden nicht von jetzt auf gleich sagen, dass diese ab morgen einen neuen zentralen Ansprechpartner haben. Der Nachfolger muss vielmehr zunächst mit dem Geschäft des Unternehmens und den Besonderheiten seiner Klientel vertraut gemacht sowie bei den Kunden eingeführt werden. „Sonst ist die Gefahr groß, dass just das verloren geht, was weitgehend den Wert des Unternehmens ausmacht: die gewachsenen Beziehungen zu den Kunden.“

Unterschiedliche Perspektiven führen zu Konflikten

Deshalb müssen bei besagten Unternehmen – gleich welcher Branche und Größe – deren bisheriger Inhaber und der künftige, nachdem die Unternehmensübergabe vertraglich geregelt worden ist, noch einige Zeit zusammenarbeiten und das Unternehmen gemeinsam führen. Diese Übergangsphase ist für alle Beteiligten keine leichte Zeit, weiß Karsten Freyer. Denn dann prallen nicht nur zwei Generationen aufeinander, sondern auch unterschiedliche Perspektiven – auf die Übergabe und die dabei zu klärenden Fragen, aber auch auf die künftige strategische Ausrichtung des Unternehmens. Der scheidende Inhaber denkt primär daran, wie der Übergabeprozess – also die nächsten ein, zwei Jahre – gestaltet werden; für den künftigen (alleinigen) Inhaber hingegen stehen Fragen im Zentrum wie:

- Wohin soll das Unternehmen sich mittel- und langfristig entwickeln? Und:
- Was ist nötig, damit das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden des bisherigen Inhabers erfolgreich ist (und ich die aus dem Unternehmenskauf resultierenden finanziellen Verpflichtungen erfüllen kann)?

Die literarische Konfliktanalyse

Die Zauberflöte – drei ungleiche Paare auf jeweils eigener Mission

Die Zauberflöte ist eine der weltweit bekanntesten und am häufigsten inszenierten Opern. Sie wurde von Wolfgang Amadeus Mozart geschrieben, das Libretto stammt von Emanuel Schikaneder. Da sie leicht zugänglich scheint, wird die Oper häufig auch für Jugendliche inszeniert. Doch die verwicklungsreiche Handlung um drei Paare fesselt das Publikum ganz unabhängig vom Alter. Sehr eindrücklich wird gezeigt, welche Beziehungsdynamiken sich im Konflikt entfalten können und welche Mechanismen ihnen zugrunde liegen.

Thomas Lapp

Formal ist *Die Zauberflöte* ein Singspiel in der Tradition des Alt-Wiener Zaubertheaters, sie wurde von Mozart als „Deutsche Oper“ bezeichnet. Nach ihrer Uraufführung im Jahr 1791 war die Oper zunächst nicht sonderlich erfolgreich, was dem Text von Schikaneder und einigen ersten Sequenzen angelastet wurde. Doch schon bald fand die *Zauberflöte* beim Publikum großen Zuspruch, der bis heute ungebrochen anhält. Auch für den Bereich Mediation hält die Oper Anregungen bereit.

Tamino und Pamina – ein starkes Team

Prinz Tamino, Königssohn, hat im Verlauf des Stückes drei Prüfungen zu bestehen. Auf Geheiß des Fürsten Sarastro soll er beweisen, dass er über Mündigkeit, Verschwiegenheit und Standhaftigkeit verfügt.

Seine Mündigkeit beweist Tamino, indem er in gefährvollen Situationen selbst den Tod nicht scheut und entschlossen und mutig handelt. In der zweiten Prüfung wird ihm absolutes Stillschweigen auferlegt, selbst mit seiner geliebten Pamina darf er nicht reden.

Er fragt nicht nach dem Sinn dieser Prüfung, bittet nicht darum, seine Geliebte Pamina vor Beginn der Prüfung zu informieren, versucht auch nicht, sie mit anderen Mitteln (etwa Zeichensprache, Schrift etc.) einzuweihen, sondern schweigt. Damit wird Pamina, die den Hintergrund des merkwürdigen Verhaltens von Tamino nicht kennt, die eigentlich schwerere Prüfung auferlegt. Sie verzweifelt an dem für sie unverständlichen, abweisenden Verhalten und will sich gar das Leben nehmen. Sie ist die eigentliche Heldin und eine der stärksten Frauenfiguren der Operngeschichte.



Die dritte und schwerste Prüfung, die Standhaftigkeit, bestehen Tamino und Pamina gemeinsam. Sie folgen Paminas Idee, die Schreckenspforten unter dem Schutz der Zauberflöte zu durchschreiten. So werden die beiden zum Team, das gleichberechtigt auch große Herausforderungen und Gefahren meistern kann. Das Erlebte lässt beide gleichermaßen reifen und schafft eine tiefe Verbindung zwischen ihnen. Konsequenterweise findet das Paar nach bestandener Prüfung Aufnahme in den Reihen der Priester.

Die Parallelen zu einer Mediation lassen sich unschwer über-

Die vegane Schwiegertochter

Im familiären Umfeld können sich die vielfältigsten Konfliktkonstellationen ergeben. Anlässe dafür bieten mitunter kleinste Unterschiede bei den individuellen Gewohnheiten. Was an sich durchaus normal und unproblematisch ist, kann sich schnell zum Zankapfel entwickeln. Jedenfalls dann, wenn gegensätzliche Lebenseinstellungen aufeinandertreffen und die Vorliebe des einen den anderen zur Anpassung zwingt. Veganismus ist ein Beispiel hierfür. Doch was kann man tun, damit es gar nicht erst so weit kommt? Unser Autor weiß einen Rat.

Kurt Starke

Eine Mutter hat mir jüngst geschildert, wie die Braut ihres Sohnes, eine strenge Veganerin, ihren Haushalt und speziell den Speiseplan durcheinanderbringt. Die junge Frau sei sympathisch, und sie und ihr Sohn sind ein wirklich harmonisches Paar, auch wenn er selbst kein Veganer ist. Das Problem sei nur, dass ihr die Zubereitung eines Extra-Essens speziell für ihre Schwiegertochter erheblich mehr Arbeit abverlange. Zwar bräute die junge Frau mitunter ihr Essen selbst mit, allerdings gefiele ihr, der Gastgeberin, dies ebenfalls nicht so recht. Angesichts dieses Dilemmas bat mich die verzweifelte Mutter um Rat: Wie soll sie sich verhalten? Und was ist überhaupt vom Veganismus zu halten?

Die Mutter und das Paar

Zunächst handelt es sich hier nicht nur um einen Konflikt auf der Ebene Mutter – Schwiegertochter, sondern auch um einen auf der Ebene Sohn – Schwiegertochter. Diese zweite Ebene, also jene des Paares, ist die entscheidende. Sind sich beide uneins und tragen dies auch öffentlich aus, ist die Mutter zur Parteinahme gezwungen. Kommt das Paar hingegen gut mit dem Problem zurecht und tolerieren die beiden ihr jeweiliges Essverhalten gegenseitig, ist alles in Ordnung. In diesem Fall sollte die Mutter es nehmen, wie es ist, und sich einfach freuen, dass die beiden gern zu ihr kommen.



Schon gewusst?

Innovationsstandort Deutschland: weltweit Platz 4 bei veganen Lebensmittelneueinführungen

Dass Veganismus mehr ist als nur ein kurzlebiger Trend, dürfte in weiten Teilen der Gesellschaft inzwischen angekommen sein. Auch Unternehmen profitieren von dieser Entwicklung. Obwohl nur ein Bruchteil der Menschen hierzulande vegan lebt – ausgegangen wird von rund drei Prozent der Bevölkerung –, machen vegane Produkte in Deutschland fast ein Fünftel (18,7%) der jährlichen Lebensmittelneueinführungen aus. Damit rangiert die Bundesrepublik im weltweiten Vergleich nach Großbritannien (24%), Portugal (21,5%) und den Niederlanden (19,1%) auf Platz 4 der veganen Innovationsführer. Auffällig ist, dass Food-Hersteller vermehrt auf eine gemäßigte Konsumentenansprache setzen, die ohne Wertung des Fleischkonsums auskommt. So werden die Produkte nicht als „vegan“, sondern als „pflanzlich“ ausgelobt, da diese Positionierung auf Nicht-Veganer weniger abschreckend wirkt. Darüber hinaus ergibt sich so die Möglichkeit, den Zusatznutzen der Lebensmittel („gut für die Gesundheit“, „gut für den Planeten“) verstärkt in den Mittelpunkt zu stellen.

Quelle: Mintel Germany (2022): Deutschland weltweit viertinnovativstes Land für vegane Lebensmittel – „Pflanzliche“ Auszeichnungen legen zu. Online abrufbar unter: <https://www.mintel.com/de/press-centre/deutschland-vegane-lebensmitteleinfuehrungen-pflanzliche-auszeichnungen/>.

In fremden Kulturen unterwegs

Spanien

Die globalisierte Welt ist geprägt von einer immer engeren Vernetzung – nicht nur im digitalen Bereich. Zusammenkünfte mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturkreisen machen einen Großteil der sozialen Beziehungen aus, sowohl geschäftlich als auch privat. Dies eröffnet eine Vielzahl von interessanten und bereichernden Erlebnissen. Damit diese möglichst konfliktarm verlaufen, gilt es, landes- und kulturtypische Gesetzmäßigkeiten und Konventionen zu beachten. Unsere Reihe „In fremden Kulturen unterwegs“ will Sie dabei unterstützen, sich in verschiedenen Ländern und Kulturen zurechtzufinden. In dieser Ausgabe: Spanien.

Michael Gorges



Spanien – Basisdaten

- Spanien (span. *Reino de España*, Königreich Spanien) liegt auf der Iberischen Halbinsel in SW-Europa.
- Spanien ist 505.970 km² groß und hat 47,4 Mio. Einwohner (Stand: 2021).
- Hauptstadt und größte Stadt ist Madrid (3,3 Mio. Ew.).
- Spanien ist eine parlamentarische Monarchie. Staatsoberhaupt ist König Felipe VI., amtierender Ministerpräsident ist Pedro Sanchez (seit Juni 2018).
- Spanien grenzt an Frankreich und Andorra (NO) sowie an Portugal (W). Die natürliche Grenze im Norden ist der Atlantik, im Süden das Mittelmeer.
- Zu Spanien gehörende Inselgruppen sind die Balearen, Kanarische Inseln, Islas Columbres sowie die Exklaven Ceuta und Melilla an der Küste Marokkos.

Gesellschaft

Die spanische Gesellschaft ist ethnisch sehr homogen, etwa 87 Prozent der Einwohner haben spanische Wurzeln. Die Zahl der in Spanien lebenden Ausländer betrug 2019 fünf Millionen Menschen (ca. 12,3 % der Gesamtbevölkerung), darunter zwei Millionen EU-Staatsbürger. Die meisten Einwanderer stammen aus Rumänien und den Maghreb-Staaten sowie Asien. Zahlreiche Migranten stammen auch aus den ehemaligen spanischen Kolonien. Zu den Minderheiten zählen sowie die 600.000 bis 800.000 Gitanos (spanische Roma), die im 16. Jahrhundert nach Spanien einwanderten.

Offizielle Amtssprache ist Spanisch (Kastilisch), das zur romanischen Sprachfamilie gehört und von circa 74 Prozent aller Spanier und von 580 Millionen Menschen weltweit gesprochen wird. Weitere, regionale Sprachen sind Katalanisch (17 %), Galicisch (7 %) und Baskisch (2 %).

Die Mehrheit der spanischen Gesellschaft (92 %) gehört der römisch-katholischen Kirche an. Dennoch sehen sich etwa 26 Prozent als Nichtgläubige (Atheisten). Während Protestanten (0,3 %), Juden und die Zeugen Jehovas (0,25 %) nur einen marginalen Anteil ausmachen, nimmt – bedingt durch die Migration – der Anteil der muslimischen Bevölkerung stetig zu.

Geschichte kurz zusammengefasst

Die Besiedelung Spaniens durch Iberer, Kelten und Basken erfolgte bereits in vorgeschichtlicher Zeit. Im 11. Jahrhundert vor Christus siedelten dann die seefahrenden Phönizier an den Südküsten Spaniens und wurden im Zweiten Punischen Krieg (218 v. Chr.) von den Römern verdrängt. Nach den Römern kamen ab dem 5. Jahrhundert die germanischen Westgoten. Im frühen 8. Jahrhundert erfolgte die Invasion muslimischer Mauren (Berber), die zuvor in Nordafrika (*Maghreb*) ein islamisches Kalifat errichtet hatten und die Geschichte Spaniens bis in das 13. Jahrhundert prägten. Unter dem Einfluss der arabisch-