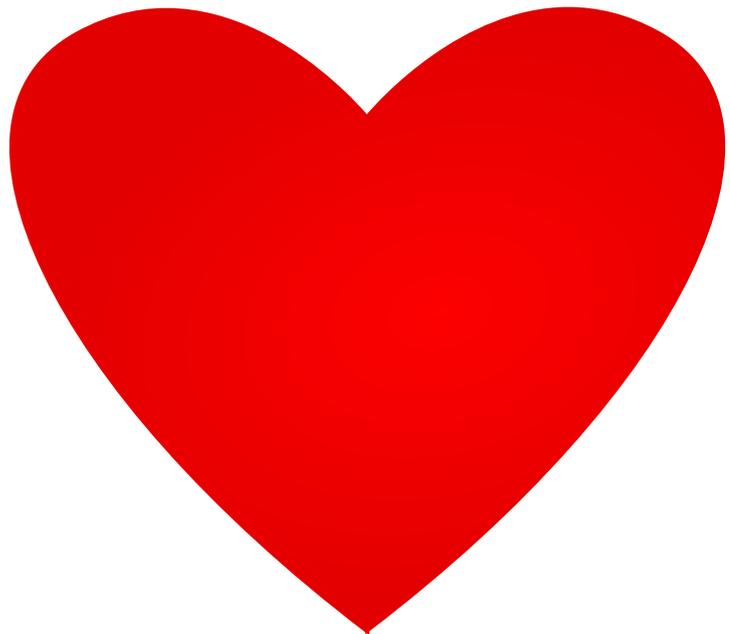
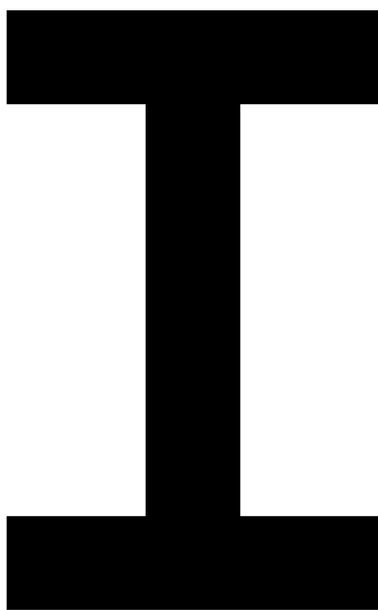


Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Die große Liebe –
eine vergebliche
Sehnsucht?

Preisgestaltung beim
Online-Trainieren

Führung in unbekanntem
Terrain – Chancen für agile
Führungskräfte

Liebe ist ein universelles systemisches Prinzip

Liebe Lesende, liebe Hörende (kein Spaß),

unser Fachmagazin können Sie mittlerweile auch über eine App lesen UND hören. Wenn Sie möchten, können Sie sich alle Artikel vorlesen lassen. Darüber hinaus bietet Ihnen die App die Möglichkeit, alle bisher erschienenen Ausgaben der *Mediation* nachzulesen und darin mit Ihren Schlagwörtern zu recherchieren. Probieren Sie es aus!

Wir leben in „Corona-Zeiten“. Einige können das vielleicht nicht mehr hören. Deshalb, so lautete auch der Schwerpunkt unserer letzten Ausgabe, ist der HUMOR nun umso wichtiger. Humor ist eben, wenn man trotzdem lacht!

Noch wichtiger als Lachen und Humor ist – nicht nur in Krisenzeiten – das emotionalste und intensivste Gefühl, das wir haben können, das Körper, Geist und Seele berührt: die LIEBE. In unserer aktuellen Ausgabe dreht sich nun (fast) alles um dieses Thema. Liebe ist, wenn man für den anderen da ist, wenn man einander respektiert und achtet in seinen Eigenheiten, wenn man etwas Verbindendes hat und Gemeinschaftlichkeit herstellt. Ich möchte hier nicht über Paarbeziehungen reden, das machen unter anderen Michael Cölln und Kurt Starke in diesem Heft. Ich denke, Liebe ist ein universelles systemisches Prinzip, wenn man sie im Kern so definiert, wie ich es gerade getan habe. Sie fragen sich, worauf ich hier hinauswill?

Der Umgang mit Covid-19 kann uns vor Augen führen, dass unsere Gesellschaft vielleicht doch nicht nur aus hochgradigen Egomane besteht, um es mal ganz zugespitzt zu formulieren. Für Deutschland ist es 30 Jahre nach der Wende die „erste zentrale gemeinsame Krisenerfahrung [...]“. Die Menschen in Ost und West ticken in dieser Krise gleich“ (Michael Kretschmer, CDU, Ministerpräsident von Sachsen). Könnte in diesem Pro-

zess ein Projekt der Gemeinschaftlichkeit generiert werden? Werden wir vielleicht neue Formen des respektierenden dialogischen Umgangs entwickeln?

Nicht zuletzt die Verlagerung vieler Jobs ins Homeoffice während der Corona-Zeit – die wahrscheinlich auch nach der Krise in nicht wenigen Fällen von Dauer sein wird – erfordert dies wohl zwingend. Ohne einander ernst zu nehmen und zuzuhören, werden wir die Krise wohl nur unzureichend meistern. Dialoge unter dem Aspekt der Liebe zu führen bedeutet immer, das Prinzip des Rechthabens auszuschließen und stattdessen das Prinzip der Selbstreflexion und der Selbstveränderung in den Vordergrund zu stellen – und diese nicht zuerst von der anderen Seite zu erwarten. Damit sind wir schon bei einer mediativen Gesprächsführung. Mediation ist, wer hätte das gedacht, eine Schlüsselqualifikation des modernen Menschen.

In diesem Sinne, machen wir uns also auf den Weg. Liebe ist nicht nur ein romantischer Begriff.

bleiben Sie gesund!

Ihr 

Lesen Sie *Die Mediation* auch online per App:



„Dialoge unter dem Aspekt der Liebe zu führen bedeutet immer, das Prinzip des Rechthabens auszuschließen und stattdessen das Prinzip der Selbstreflexion und der Selbstveränderung in den Vordergrund zu stellen.“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth



8

„DAS SPANNENDE IST, WENN DU WIRKLICH ETWAS BEWEGST.“



17

LEBEN HEISST LIEBEN

INHALT

IMPULSE

- 6 **Die wissenschaftliche Kolumne
Liebe und ihre Mediatoren**
Klaus Harnack
- 8 **Leipziger Impulsgespräch
„Das Spannende ist,
wenn Du wirklich etwas bewegst.“**
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit
Christoph C. Paul
- 12 **Unsere Nachwuchsseite –
neue Ideen und Konzepte für die Mediation**
- 15 **Die Kolumne
Online an der Grenze in Kontakt**
Jochen Waibel

SCHWERPUNKT

- 16 **Schwerpunkt: Liebe**
- 17 **Leben heißt Lieben**
Michael Cölln
- 21 **Warum Elternliebe so schwer und doch ganz einfach ist**
Bernadette Heim-Lippe und Sascha Lippe im Gespräch
- 26 **„Liebt ich wohl je?!“ – Die Liebe in der Literatur**
Oliver Sill
- 30 **Liebeskummer – wie wir ihn überwinden
und was wir vermeiden sollten**
Wieland Stolzenburg
- 34 **Was vermag Mediation bei Ex-Partner-Stalking?
Eine konflikttheoretische Perspektive**
Marita Katharina Wambach-Schulz
und Anne-Friederike Hübener
- 38 **„Wie sieht Deine Traumfrau aus?“
Ein Acht-Punkte-Programm, wie Sie eine stabile
Liebesbeziehung aufbauen**
Adrian Schweizer
- 42 **Bewusst führen – mit Empathie statt Ego**
Nicholas Pesch

FAMILIE

- 45 **Die große Liebe – eine vergebliche Sehnsucht?**
Kurt Starke

METHODIK

- 48 | Das Forschungstelegramm
- 52 | Konfliktklärung allein zu Haus – Selbsthilfe mit der Selbstklärungskette
Christoph Zill

RECHT

- 56 | Der Begleitanwalt in der Mediation – Störfaktor oder Katalysator?
Susanne Offermann-Burckart
- 60 | Der Schleier der Erinnerung
Thomas Lapp
- 63 | Erste Änderung des österreichischen Zivilrechts-Mediations-Gesetzes
Mathias Schuster

WIRTSCHAFT

- 64 | Führung in unbekanntem Terrain – Chancen für agile Führungskräfte
Karsten Engler und Reiner Ponschab
- 69 | Besser scheitern – wie aus Misserfolgen wertvolle Lernerfahrungen werden
Gerda Bornschieer
- 71 | Mut zum Scheitern!
Gerda Bornschieer im Interview

KULTUR

- 72 | Die cineastische Konfliktanalyse
Tootsie – Rollentausch kann heilsam sein
Thomas Lapp

MEDIATION INTERKULTURELL

- 76 | In fremden Kulturen unterwegs
Luxemburg
Michael Gorges

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 80 | Marketing für Berater
Eine digitale Bewertungskompetenz ist unverzichtbar
Bernhard Kuntz
- 84 | Wenn Dir das Schicksal Zitronen gibt, mach Limonade daraus!
Mit fünf Erfolgsfaktoren durch die Krise
Stephan Jansen

- 86 | Preisgestaltung beim Online-Trainieren
Sabine Prohaska

GUT INFORMIERT

- 89 | Veranstaltungskalender
- 90 | Querbeet
Was gibt es Neues?
- 91 | Rezensionen
If I know what love is, it is because of you
Stephan Buchhester
- 92 | Dialog lohnt sich – immer!
Gernot Barth

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 93 | Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)
Barbara Günther und Herbert Drexler
- 96 | Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)
Silvia Gelbke und Petra Scholz
- 97 | AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)
Angelika Flechsig

SERVICE

- 98 | Impressum | Ausblick



60

DER SCHLEIER DER ERINNERUNG

Die wissenschaftliche Kolumne

Liebe und ihre Mediatoren

Die Liebe hat viele Facetten, vom physischen Begehren über Zuneigung bis zur tiefen Verbundenheit. Sie alle bestimmen unser Verhalten – im positiven wie im negativen Sinn. Doch um zu verstehen, woraus bestimmte Handlungen resultieren, gilt es, die Mediatoren und Moderatoren der Liebe zu erkennen. Das Verständnis ihrer Wirkungsweise führt zu überraschenden Einsichten und kann in der mediativen Arbeit gezielt genutzt werden.

Klaus Harnack

„Liebe ist Qual, Lieblosigkeit der Tod.“
Marie von Ebner-Eschenbach (1830–1916)

Liebe – was für ein herrliches Thema, um poetisch zu werden. Das Konzept der Liebe scheint klar und eindeutig zu sein, da jeder einen reichen Fundus besitzt, um dieses Konzept zu füllen. Doch der Schein trügt, und um das Thema seriös anzugehen, möchte ich als Gegenwicht zu den heißen Sommertagen folgende kühle These wagen: Wenn wir den Faktor „Liebe“ sezieren und beginnen, sie von ihren zahlreichen Begleiterscheinungen zu befreien, also ihren Kern freilegen, dann wird aus rein wissenschaftlicher Sicht wahrscheinlich nicht mehr viel von der Liebe übrig bleiben. Wir werden aber mit den Resten dieser Sektion solide Bausteine erhalten, die wir für eine Hypothesenarbeit benötigen und die zugleich davor schützen, dass wir blindlings in die Nebelfalle der Liebestheorien tapen.

Um mit dem Konzept der Liebe solide arbeiten zu können und bessere Erklärungen für unsere Handlungen zu erhalten, ist es notwendig, sich die mannigfaltigen Definitionen von Liebe vor Augen zu führen und deren Begleitfaktoren zu benennen und zu nutzen, die bereits gut erforscht worden sind.

Es wird bei dem Begriff der Liebe selten unterschieden, um welche Form der Liebe es sich handelt. Geht es um die konstatierte Verbundenheit und Zuneigung innerhalb einer Familie, das körperliche Begehren, das Bewundern oder um die Kräfte einer jahrelangen Verbundenheit? Alles ist im übergeordneten Sinne Liebe, aber es sind eben komplett verschiedene Spielarten. Jede dieser Formen bringt weiterhin eine Reihe von Begleitvariablen

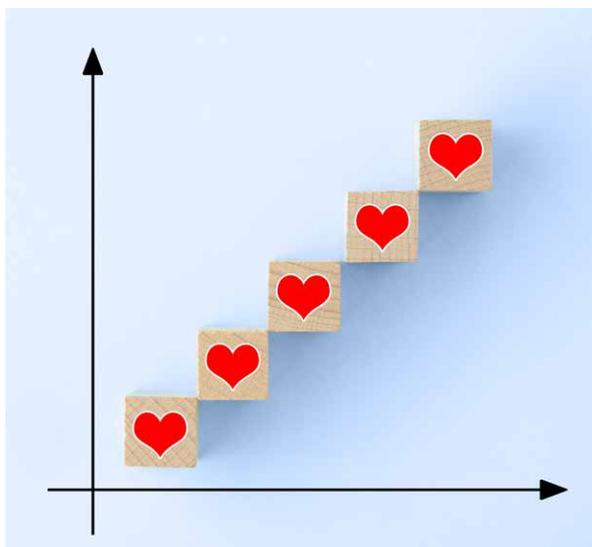
mit sich, die wir für die meditative Arbeit nutzen können, ohne uns in den schier unbegrenzten Beschreibungen und Deutungen der Liebe zu verlieren.

Statistische Mediatoren und Moderatoren

Zunächst gilt es, die Begleit- oder Drittvariablen der Liebe zu analysieren und besser zu verstehen. Dafür ist ein kurzer Exkurs in die Lehre der Statistik notwendig, genauer gesagt benötigen wir Kenntnis über statistische Mediatoren und Moderatoren.

Zum leichteren Verständnis ein Beispiel aus der Welt der Liebe: Eine fiktive Studie könnte den Zusammenhang aufdecken, dass eine zerbrochene Liebe zu schlechteren Leberwerten führt. Doch wie hängt das verlorene Liebesglück mit den schlechten Leberwerten zusammen? Hier wird der erhöhte Alkoholkonsum von liebesverletzten Menschen zur Erklärung und somit zur Mediatorvariable, die die schlechteren Leberwerte begründet. Der Mediator verbindet die zerbrochene Liebe mit der Leber, denn erst durch den *statistischen Mediator* „Alkoholkonsum“ hat die zerbrochene Liebe einen Einfluss auf die Leberwerte. Somit ist es eben nicht die zerbrochene Liebe per se, die die Leber gefährdet, wie man irrtümlicherweise aus der Ausgangsstudie hätte schließen können.

Eine weitere wichtige Drittvariable ist der *statistische Moderator*. Er beeinflusst eine bestehende Beziehung zwischen zwei Variablen. Bleiben wir bei dem Beispiel der zerbrochenen Liebe und den schlechten Leberwerten: Ein statistischer Moderator könnte hierbei sein, welche Art von Alkohol und welche Mengen davon getrunken werden. Greift der unter Liebesentzug leidende Mensch nun eher gelegentlich zum Bier oder



Leipziger Impulsgespräch

„Das Spannende ist, wenn Du wirklich etwas bewegst.“

Es gibt nur wenige Menschen in Deutschland, die sich schon so lange und so stark für die außergerichtliche Konfliktlösung einsetzen wie Christoph C. Paul. Für seine vielfältige Tätigkeit rund um die Mediation wurde ihm 2009 das Bundesverdienstkreuz verliehen. Im Gespräch mit dem Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth berichtet er, wie er zur Mediation gekommen ist und warum das Verfahren ihn auch persönlich mit großem Glück erfüllt. Ein Gespräch über die Qualitätsstandards der Mediation, Marketingtechniken für die Branche und die Frage, was einen erfolgreichen Mediator ausmacht.

Herausgeber Gernot Barth im Gespräch mit Christoph C. Paul

Das Schöne an der Mediation ist, dass man eine echte Beziehung zu den Menschen aufbaut.

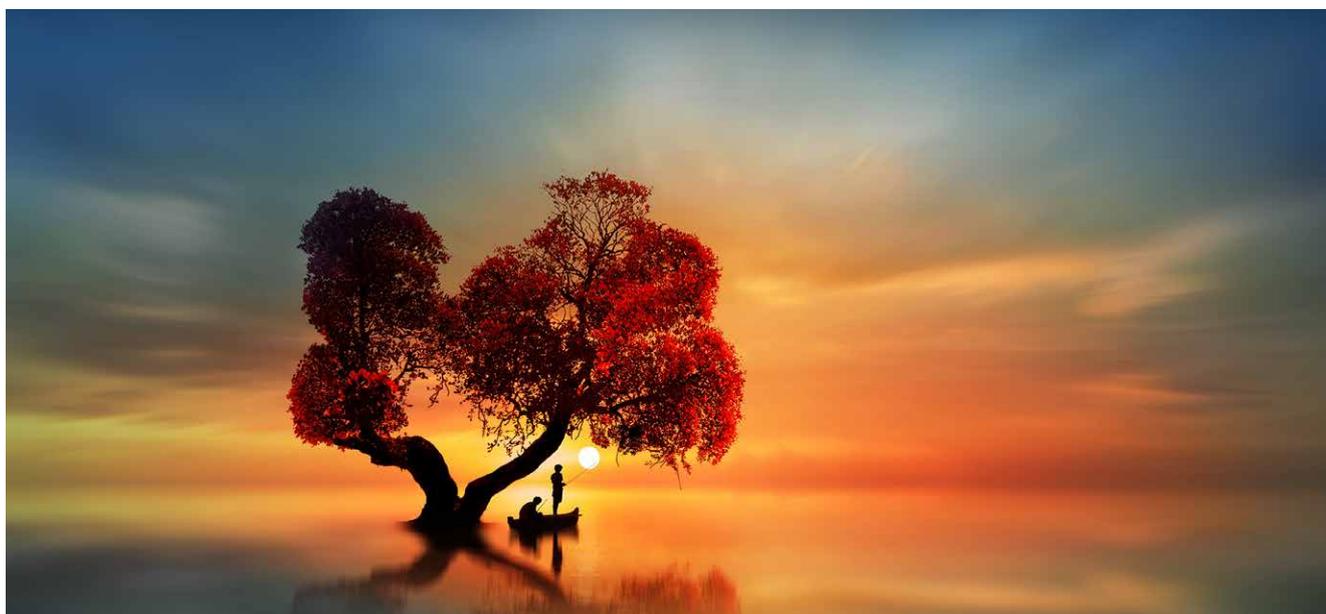
Gernot Barth: Erzähl doch mal: Wie bist Du zur Mediation gekommen? Du warst und bist ja eigentlich erfolgreich als Anwalt und Notar tätig.

Christoph C. Paul: Ich habe häufig gemerkt, dass ich viele Bereiche meiner anwaltlichen und notariellen Tätigkeit zwar spannend finde, mein Interesse an der Kommunikation aber oft größer war als am juristischen Teil. Als ich Mitte der 1990er-Jahre von Mediation hörte, dachte ich: Das ist es! Ich habe sofort eine Ausbildung gemacht, die erste, die es hier gab. Eine Psychologin lud mich dann ein, mit ihr gemeinsam ehrenamtlich die

Mediation in einer Familienberatungsstelle zu übernehmen. So konnte ich von Anfang an ganz viele Erfahrungen sammeln. Ich habe recht schnell eine richtige Mediatorenpersönlichkeit entwickelt. Seitdem bin ich Rechtsanwalt, Notar und Mediator.

Das Schöne an der Mediation ist, dass man eine echte Beziehung zu den Menschen aufbaut. Wenn man bei sich entdeckt, dass man diese Stärke hat, ist das großartig. Diese Erkenntnis bringt einen auch persönlich weiter und macht glücklich.

Das ist tatsächlich hochbefriedigend. In meiner Rolle als Ausbilder nehme ich das auch wahr. Man baut echte Beziehungen auf – das gibt einem enorm viel. Wenn man merkt, wie viel die Menschen von einem lernen, macht das richtig Spaß.



– Schwerpunkt – Liebe

„All you need is love“, sangen die Beatles in ihrem Hit aus dem Jahr 1967. Zu allen Zeiten widmeten sich zahlreiche Künstler – etwa Musiker, Maler und Schriftsteller – in ihren Werken der Liebe. Die Liebe ist wahrscheinlich das erhebendste Gefühl, das wir kennen. Sie schenkt Erfüllung, macht glücklich und lässt Menschen sprichwörtlich auf Wolke sieben schweben. Zuweilen verursacht sie aber auch Auseinandersetzungen und unendliches Leid.

Dennoch lässt sich ohne Zweifel sagen: Liebe ist etwas Wunderschönes – ganz egal ob im Rahmen einer Partnerschaft oder als Ausdruck inniger Zuneigung zu Eltern und Kindern, zur Familie, zu Tieren oder zur Natur insgesamt. In unserem Schwerpunkt bieten wir verschiedene Zugänge zum Thema Liebe und zeigen auf, inwiefern Liebe und Verbundenheit dazu beitragen können, Konflikte nachhaltig zu lösen. Also öffnen Sie Ihr Herz und lassen Sie sich inspirieren – sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext!



Leben heißt Lieben

Über kein anderes Thema wurde und wird so viel gesprochen, gesungen, philosophiert oder gedichtet wie über die Liebe. Die Liebe ist ein universales Gefühl, das zu allen Zeiten und überall auf der Welt von immenser Bedeutung ist – ganz egal, ob damit die innige Zuneigung zu anderen Menschen gemeint ist oder die Wertschätzung von Natur und Umwelt. Sie hat viele Facetten und birgt ein unerschöpfliches Potenzial für die Liebenden. Liebe bedeutet stets auch Verantwortung, Arbeit und Mühe. Höhen und Tiefen sind ihr inhärent, ihre Verflüchtigung nicht ausgeschlossen. Doch es ist möglich, dieses größte aller Gefühle dauerhaft zu bewahren.

Michael Cölln

Es lohnt sich, immer wieder neu über die Liebe nachzudenken – über die Liebe als bedeutendste menschliche Ressource. Sie wirkt global und universal. Weltumspannend bewegt sie die Menschheit.

In den vielen Jahren psychologischer Paararbeit seit dem zweiten Weltkrieg ist das kostbare Wissen über die inneren Vorgänge von Liebesbeziehungen und deren menschliche Bedeutung auch mit wissenschaftlichen Fakten erarbeitet worden. Doch schon in den Jahrhunderten davor beschäftigten sich Poeten, Philosophen, Künstler, Mediziner und Theologen mit dem Thema – wenn auch eher emotional und intuitiv. Mit Vorurteilen und falscher Moral zu diesem globalen Phänomen tiefster Menschlichkeit wurde vielfach aufgeräumt, ebenso mit den Zuschreibungen über Geschlechtermerkmale und Geschlechterrollen. Frau und Mann stehen sich heute, zumindest in großen Teilen der westlichen Welt, gleichberechtigt wie nie zuvor gegenüber.

Die Facetten der Liebe

Das birgt eine große Chance. Zurzeit herrscht eine bisher nie gekannte Freiheit zwischen Liebenden, die potente Vielfalt gemeinsam zu realisieren. Liebe besitzt mehr als alles andere auf dieser Welt das große Potenzial, uns Menschen stark, kreativ und selbstbewusst zu machen. Lieben bedeutet Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung im energievollen Austausch von Körper, Geist und Seele. Sie ist der Weg, alle unsere menschlichen Kräfte optimal zu entfalten. Und diese Entfaltung gibt uns die Kraft, Frieden zu schaffen. Frieden zwischen Liebenden, Frieden zwischen den Geschlechtern, Frieden aber auch in der Gesellschaft und zwischen den Völkern. *Lieben, Streiten und Versöhnen* (Cölln 2003) wird dann nicht zum unauflöselichen Widerspruch, sondern zum lebenslangen, psychologischen Entwicklungsprozess der Partner.

Gerade dem Paar als kleinster Einheit jeder sozialen Beziehung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu – es wird zum „Lernmodell Liebe“. Hier finden sich für die vielfältigen

Formen von Liebe alle Grundregeln, die zu lernen und einzuhalten sind und über Höhen und Tiefen, über Glück und Unglück entscheiden. Liebe wird damit zur höchsten Realität und ist keineswegs reduziert auf Romantik, wenngleich dieser eine zentrale Rolle zukommt. Aber es geht auch um Liebe zu den Kindern, zu den Eltern, zu Geschwistern, um Liebe zur Natur und Kreatur, für manche auch um die Liebe zu Gott, sogar zum Feind.

Wahre Liebe bedeutet Verantwortung

Eine für das Paar geltende Definition und Grundregel von Liebe könnte dann lauten: Liebe ist der Austausch von Körper, Geist und Seele zwischen zwei Menschen in gegenseitiger Resonanz und Verantwortung. Wirkliche Liebe beinhaltet eben auch, Verantwortung zu übernehmen für die Geliebten, für die Natur, für die Welt, die uns erhält. Denn: Liebe kann nicht durch Ausbeutung gedeihen – weder Ausbeutung der Bodenschätze dieser Erde noch der Gefühle eines anderen Menschen.

Liebe ist damit keineswegs Utopie oder sentimentales Ideal, sondern das jedem innewohnende Streben nach menschlicher Entfaltung in Freiheit und Würde im Einklang mit dem Du. „Am Du zum Ich“ nennt es Martin Buber (*Ich und Du*, 1923). Menschsein verwirklicht sich am weitesten in der Liebe, als Sehnsucht nach dem Guten, Wahren und Schönen (Sokrates, 469–399 v. Chr.). Menschliche Liebe als Urerfahrung der Verbindung zwischen Kind und Mutter erworben, wird für uns alle zur lebenslangen Sehnsucht nach Verschmelzung – immer und immer wieder. Das ist die Tiefenpsychologie, die unser ganzes späteres (Liebes-)Leben bestimmen wird.

Liebe als Energiezentrum

Keine andere menschliche Lebensform vereint in sich so viele Energien, Wirkfaktoren, Kräfte, Gegensätze und seelischen Sprengstoff wie die liebende Beziehung zweier Menschen. Vom ekstatischen Orgasmus bis zum alltäglichen Kleinkrieg, vom

„Liebt ich wohl je?!“ – Die Liebe in der Literatur

Schon immer geriet die große, die leidenschaftliche Liebe in Konflikt mit den moralischen Grundlagen der Gesellschaft. In der Literatur des bürgerlichen Zeitalters dominierte die Ehebruchgeschichte, in der die Gesellschaft die Liebenden, zumal die Frauen, mit Ächtung und Ausschluss bestrafte. In jüngster Zeit aber geht die Liebe im Zeichen von Freiheit und Selbstbestimmung neue Wege. Wie das weite Spektrum der Gegenwartsliteratur allerdings zeigt, ist die Liebe dadurch keineswegs konfliktfreier geworden.

Oliver Sill

Warum verlieben sich zwei Menschen ineinander – wer weiß es? Manchmal entwickelt sich die Liebe erst nach einer längeren Phase des wechselseitigen Kennenlernens, mitunter aber genügt ein einziger Blick. In Ovids *Metamorphosen*, in den ersten Jahren nach Christi Geburt entstanden, klagt der leidende Orpheus, Amor habe sogleich gesiegt, als er Eurydice erstmals erblickte. Nicht anders ergeht es Romeo in William Shakespeares Tragödie *Romeo und Julia* (1597). Im Ballsaal der Capulets begegnet er Julia zum ersten Mal: „Liebt ich wohl je? Nein, schwör es ab, Gesicht: / Du sahst bis jetzt noch wahre Schönheit nicht!“ Und unauslöschlich ins Gedächtnis eingebrannt hat sich auch der Anblick Annas, wenn sich der Protagonist in Uwe Timms Roman *Vogelweide* (2013) an den Auftakt seiner Liebe erinnert: „Das blondbraune, nein, messingfarbene Haar [...], wie noch nie zuvor gesehen.“ Warum verlieben sich zwei Menschen ineinander – wer weiß es? Das aber ist die Liebe als Gefühl, in deren Zentrum das ungelöste Rätsel der Leidenschaft steht.

Kontrolle durch Moral

Um allerdings gelebt zu werden, benötigt die Liebe, benötigen die Liebenden Raum und Zeit. Und genau hier kommen die

soziokulturellen Gegebenheiten einer Gesellschaft ins Spiel. Denn die Gesellschaft ist es, die die Liebe durch Gebote und Verbote zu kontrollieren und zu reglementieren versucht. Da sind Konflikte vorprogrammiert. Wohl deshalb sind auch die beiden wesentlichen Themenbereiche der Literatur, die Liebe und der Tod, in den großen Werken der Weltliteratur oft so eng miteinander verkoppelt. Ja, es hat den Anschein, als müsse die Darstellung der großen, alle Grenzen sprengenden Liebe nahezu unausweichlich münden in Leid und frühen Tod.

Die Urform dazu liefern die erwähnten *Metamorphosen* des Ovid. Von seiner Liebe übermannt, verstößt Orpheus gegen das auferlegte Gebot, sich nicht zu Eurydice umzublicken. Er aber schaut sich um, und Eurydice gleitet zurück in den Hades. Mit ihrer Liebe verletzen Romeo und Julia das Gebot strikter Feindschaft ihrer um Macht und Einfluss ringenden Familien. Und so nimmt auch hier das Verhängnis seinen Lauf.

Ganz anders, und doch demselben Strukturmuster folgend, vollzieht sich das Verhängnis in den *Gefährlichen Liebschaften* (1782) des Choderlos de Laclos, angesiedelt am Vorabend der Französischen Revolution. Das Thema dieses „Meisterwerks“, so Heinrich Mann, ist die „Verkommenheit des Adels“, in dem



Liebeskummer – wie wir ihn überwinden und was wir vermeiden sollten

Vom Partner verlassen zu werden ist für die meisten Menschen eine der herausforderndsten Erfahrungen. Obwohl wir diese niemandem wünschen, erlebt nahezu jeder einmal im Leben eine Trennung oder Scheidung. Der Verlust eines geliebten Menschen führt bei Verlassenen zu schmerzhaften Gefühlen und der Frage: „Wie überwinde ich meinen Liebeskummer?“ Es bedarf der aktiven Auseinandersetzung, um eine Trennung zu bewältigen, und des Wissens, welches Verhalten förderlich und welches hinderlich ist. Warum wir Menschen unterschiedlich darunter leiden und wie man am besten mit Liebeskummer umgeht, darum geht es in diesem Beitrag.

Wieland Stolzenburg

Nach einer Trennung stürzen wir ungewollt wie in eiskaltes Wasser. Wir möchten diesen schmerzhaften Zustand natürlich am liebsten direkt verlassen, doch leider ist das nicht so einfach möglich. Es ist ein meist monatelanger Prozess von dem Tag der Trennung bis zu dem Gefühl, dass man sie wirklich überwunden hat. Eine Trennung oder Scheidung hat dabei weitreichende Folgen: Betroffene verlieren meist den wichtigsten Menschen in ihrem Leben, sie stehen vor einem Scherbenhaufen und häufig vor einer unsicheren Zukunft. Nahezu alle Lebensbereiche sind betroffen: Freundschaften, Wohnsituation, Finanzen bis hin zu den gemeinsamen Kindern und Haustieren. Selbstzweifel, ein angegriffener Selbstwert und schmerzhafter Liebeskummer sind weitere typische Begleiterscheinungen.

Die meisten Menschen, die verlassen wurden, haben Angst, dass sie nie mehr aus ihrem emotionalen Loch kommen. Der Schmerz fühlt sich derart überwältigend an und die Zukunft scheint dunkler, als sie tatsächlich werden wird. In meiner

Arbeit habe ich jedoch noch niemanden erlebt, der eine Trennung nicht überwunden hat. Sie prägt uns, sie lässt uns selbst neu kennenlernen und wir wachsen im besten Fall persönlich daran. Doch dazu ist es wichtig, die richtigen Dinge zu tun und die falschen Dinge zu unterlassen.

Warum wir unterschiedlich intensiv und lange unter einer Trennung leiden

Wie Verlassene mit der Trennung umgehen und wie sehr und lange sie darunter leiden, hängt von vielen Faktoren ab: Dazu gehören die Beziehungsdauer sowie die Vorhersehbarkeit und der Grund der Trennung. Des Weiteren haben vor allem biografische Aspekte einen großen Einfluss darauf, wie Menschen mit dem Verlassenwerden zurechtkommen. In der Psychologie spricht man davon, dass eine Trennung den Ohnmachtsspeicher aktiviert. Das heißt, dass alle negativen Lebenserfahrungen und die größten Ängste gleichzeitig aktiviert und abgerufen werden. Was bedeutet das?

Negative Erfahrungen: Das sind alle Erfahrungen in unserem Leben, die schmerzhaft für uns waren – ob wir uns bewusst daran erinnern oder nicht. Beispielsweise kann es ein Schockmoment sein, den unsere Mutter erlebte, als wir noch in ihrem Bauch waren, es können frühkindliche Erfahrungen der Trennung von den Eltern sein, wenn diese nicht verfügbar waren, oder andere Enttäuschungen, Trennungen oder Verluste, wie der Tod der Oma, als wir selbst noch sehr jung waren, der Trennungsschock nach unserer ersten großen Liebe, der Jobverlust und vieles andere mehr.

Glaubenssätze: Innere Überzeugungen aus unserer Kindheit und Jugend spielen dabei ebenfalls eine Rolle. Sie werden auch Glaubenssätze genannt. Sie bilden sich insbesondere bis zum siebten Lebensjahr heraus. In dieser Zeit kann unser Gehirn



Was vermag Mediation bei Ex-Partner-Stalking?

Eine konflikttheoretische Perspektive

Ex-Partner-Stalking ist eine unerwünschte Kontaktaufnahme auf digitalen und analogen Wegen. Es äußert sich durch Verfolgung, Bedrohung und Terrorisierung einer anderen Person, mit der man einst in Liebe verbunden war. Viele Menschen, die traumatische Gewalterfahrungen durch Stalking machen, leben in großer Angst, fühlen sich verfolgt und belästigt. Sie leiden unter gesundheitlichen und psychosozialen Folgen. Braucht es neben der Strafverfolgung alternativ die Mediation, um den zugrunde liegenden Konflikt frühzeitig zu bearbeiten? Entgegen dem Tabu und der Nullhypothese, Mediation sei bei Stalking ungeeignet, wird hier ein innovatives Framing vertreten.

Marita Katharina Wambach-Schulz und Anne-Friederike Hübener

Stalking ist ein hochkomplexes, psychologisches und gesellschaftliches Phänomen. Etwa 12 bis 20 Prozent aller Erwachsenen werden einmal im Leben Opfer einer stalkenden Person (Hübener 2011/2020: 4). Die Gruppe der Stalker setzt sich vornehmlich aus Bekannten oder Angehörigen zusammen. In den seltensten Fällen handelt es sich bei Stalkern um Unbekannte. Es konnte festgestellt werden, dass sehr häufig im Vorfeld eine intime Partnerschaft existierte. Die Untersuchung der Geschlechterverteilung zeigte, dass Frauen mit 87,2 Prozent am häufigsten von Stalking betroffen sind, im Gegensatz zu 12,8 Prozent männlicher Stalking-Opfer. Die meisten Täter sind männlichen Geschlechts (80%) (ebd.: 91 f.).



Hintergrund und Folgen von Stalking

Stalker verfügen über eine hohe intrinsische Motivation, eine Beziehung zu ihrem Opfer herzustellen. Dies geschieht entweder vor dem Hintergrund einer Liebesbeziehung oder mit einem wut- oder rachemotivierten Wunsch, das Opfer zu schädigen. Aufgrund der Tatsache, dass Stalking-Verhalten vom Grunde her unerwünscht ist und eine zerstörerische Dynamik mit mannigfaltigen Auswirkungen für die Betroffenen entfalten kann, liegt es nahe, die geschädigten Personen als *Stalking-Opfer* zu bezeichnen. Stalking-Handlungen beruhen auf Gewalt, die tiefe Spuren bei den Opfern hinterlässt. Die Hintergründe der stalkenden Person für das schädigende Verhalten sind unterschiedlich gefärbt. Im Vordergrund steht meist ein Beziehungs- bzw. Kontaktwunsch, der erotoman, rachsüchtig oder gar wahnhaft bedingt sein kann. Charakteristisch ist auch hier, dass das Opfer fast immer den Kontakt ablehnt und unter den Folgen der Beziehungsversuche leidet.

Da Stalking für die Opfer häufig unvermittelt und unerwartet auftritt, die Lebensgestaltung, -qualität und Autonomie beeinträchtigt, können die Auswirkungen oft traumatisierend sein. Eine Reihe von Opfern hat massive finanzielle Verluste zu verzeichnen, da die Einschränkung durch Stalking-Verhalten oft zu Wohnort- und Arbeitsplatzwechseln und Vermeidungsverhalten bezogen auf soziale Aktivitäten führt. Dies legt die Vermutung nahe, dass ein solcher Kreislauf der Angst sich nicht durchbrechen lässt. In der Folge reicht die Bandbreite psychischer Symptome von einer negativen Beeinträchtigung der Stimmung bis hin zur posttraumatischen Belastungsstörung.

In einer Studie, bei der 100 Opfer untersucht wurden, berichteten 83 Prozent über erhöhte Angst (ebd.). Daher ist die

„Wie sieht Deine Traumfrau aus?“

Ein Acht-Punkte-Programm, wie Sie eine stabile Liebesbeziehung aufbauen

Woran liegt es, dass bei manchen Paaren von anfänglicher stürmischer Verliebtheit schon bald nicht mehr viel übrigbleibt und das einstige Liebesglück am Alltag zerbricht? Waren die Erwartungen, die an den Partner und die Beziehung gestellt wurden, zu hoch? Passten die Lebensentwürfe oder Charaktere nicht zueinander? Hat man gar aufgrund eigener Dispositionen den Partner in einem falschen, zu negativen Licht gesehen? Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, bedarf es der Auseinandersetzung mit den eigenen Wünschen und auch Prägungen. So lassen sich negative Verhaltensmuster auflösen und künftige Enttäuschungen vermeiden.

Adrian Schweizer

Das Thema Liebe ist so alt wie die Menschheit selbst. Nachdem ich mich zehn Jahre lang mit der Erforschung der körperlichen Liebe und vor allem mit der transformativen Kraft ekstatischer Sexualität beschäftigt habe, befasste ich mich mit der Frage, wie unsere inneren Bilder des Partners beschaffen sein müssen, damit eine belastbare Liebesbeziehung möglich wird. Lucas Derks, der Begründer der „Mental Space Psychology“ (2019), hat hier Pionierarbeit geleistet.

Was ist Mental Space Psychology?

Derks geht davon aus, dass wir nach einer bestimmten Zeit des Kennenlernens eine Personifikation unseres Gegenübers aufbauen und danach nicht mehr auf die wirkliche Person reagieren, sondern nur noch auf deren Bild in unserem Inneren. Die Summe dieser Personifizierungen nennt er das „soziale Panorama“. Die Personifikationen des sozialen Panoramas existieren im dreidimensionalen Raum (Mental Space) um uns herum und sind hauptsächlich durch Ort, Größe und Blickrichtung definiert. Wenn es uns gelingt, die Personifizierungen zu modifizieren, verändert sich unsere soziale Interaktion mit den real existierenden Personen grundlegend.

Welche sozialen Panoramen entwickeln Paare, die sich langfristig lieben?

Lucas Derks Forschungen über die sozialen Panoramen von Paaren, die in Liebe verbunden sind, haben Folgendes ergeben:

1. Der Partner hat eine klare Position als Nummer eins.
2. Der Ex-Partner ist nicht mehr im Intimkreis anwesend.
3. Es gibt nur Bi-Lokationen, die mit positiven Gefühlen besetzt sind.
4. Der Partner ist nicht am gleichen Ort manifestiert wie ich selbst.

5. Zwischen beiden Partnern gibt es keinen „Blick von oben herab“, die Personifikationen begegnen sich stattdessen auf Augenhöhe.
6. Mein Selbstbild in der Partnerschaft ist positiv.
7. Es gibt eine positive Wir-Personifizierung.

Aus meiner Erfahrung füge ich hier noch einen achten Punkt hinzu: Die Partner schauen sich nicht gegenseitig an, sondern blicken in die gleiche Richtung auf ein gemeinsames Ziel hin.

Wie ein Coaching mit diesen Prinzipien aussieht und welche Auswirkungen es haben kann, möchte ich anhand eines Falls schildern.

Yves und seine Traumfrau

Einer meiner langjährigen Mandanten ist Franzose und Angehöriger der Enarchen, das heißt, er ist Absolvent der „École nationale d'administration“ (ENA, Nationale Hochschule der Verwaltung in Straßburg) und zählt damit zur absoluten Führungselite Frankreichs. In Deutschland und der Schweiz gibt es nichts Ähnliches, außer vielleicht, jemand ist gleichzeitig Studienstifter, Harvard-Absolvent, McKinseyaner, Freimaurer und Bilderberger. Selbstverständlich hatte mein Mandant, nennen wir ihn einmal Yves, einen sehr bedeutenden Posten inne und alles funktionierte bestens in seinem Leben – bis auf, Sie ahnen es bereits, die Auswahl der für ihn passenden Partnerin.

Einmal war sie ihm zu schlicht, dann zu intellektuell, ein anderes Mal stammte sie aus der falschen Familie, dann wiederum aus dem falschen Land. Sie erschien ihm entweder zu groß, zu klein, zu selbstständig oder zu abhängig – mit Sicherheit immer „zu irgendetwas“. Stets fand er im Laufe der Zeit einen Kritikpunkt, der die Beziehung scheitern ließ.

Bewusst führen – mit Empathie statt Ego

Spätestens mit der pandemischen Krise ist die Fähigkeit zur Transformation die entscheidende Überlebensfrage für Unternehmen geworden. Die Arbeitswelt verändert sich rasant und radikal. Führung über Anweisungen und Kontrolle funktioniert nicht mehr. Gefragt sind Leader mit Inspiration und Empathie, die ihre zentrale Aufgabe darin sehen, Menschen und Potenziale zu entwickeln. Erfolgreiche Führung beruht heute auf Vertrauen, Demut, Authentizität und Inklusion. Ein kluger Kopf allein reicht dafür nicht aus, es braucht auch Herz und Emotion. Wie kann die dringend notwendige Entwicklung moderner Leader gelingen? Die Lösung liegt im vertikalen Lernen.

Nicholas Pesch

Henry Ford II war es, so wie viele andere Patriarchen der industriellen Revolution: ein ausgemachter Egomane. In einer vergangenen Welt waren diese Männer erfolgreich darin, Anweisungen zu geben und streng hierarchische Organisationen über Befehlsketten zu führen. Doch diese Zeiten sind vorüber. Der einsame Chef auf der Kommandobrücke, der die Produktivkräfte in den Maschinenräumen dirigiert, hat ausgedient. Die moderne Welt und ihre Komplexität und Ambiguität erfordern agile Organisationen mit der Fähigkeit zu ständiger Innovation und Transformation. Doch dies setzt voraus, dass Menschen auf allen Ebenen Verantwortung übernehmen können und dürfen, selbstständig entscheiden, Bestehendes hinterfragen und Neues wagen.

Neue Fähigkeiten beim Führen sind gefragt

Der Widerspruch zum patriarchalischen Führungsverständnis könnte größer nicht sein: Hier der Chef, der lenkt und kontrolliert, dort die Angestellten, die umsetzen und ausführen. Eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter kommen hier nicht vor. Menschen, die im Job nach Sinn und Selbst-

verwirklichung streben, sind unbekannt. Vertrauen, Empathie und Mitgefühl sind Fremdwörter. Es ist evident: Mit tradierten Führungsprinzipien lässt sich nicht erreichen, was heute so dringend gebraucht wird – weder das agile und flexible Unternehmen noch die motivierten Mitarbeiter, die eigenverantwortlich und kreativ denken und handeln.

Unübersehbar wird das im Zuge der Coronavirus-Pandemie: Sie stellt Führungskräfte allerorten vor völlig neuartige Herausforderungen. Neben „harten Themen“ wie drohenden Liquiditätsgaps, Auftragsrückgängen und der Steuerung ganzer Abteilungen im Homeoffice sind es vor allem auch „Soft Facts“, mit denen sich Führungskräfte auseinandersetzen müssen. Niemand weiß, wie sich die Situation weiterentwickeln wird. Wie das „New Normal“ aussehen wird, ist ungewiss, sicher ist nur eins: So wie es war, wird es vielerorts nicht mehr werden. Das löst bei den allermeisten Menschen starke Gefühle wie Verunsicherung und Angst aus. Nur mit Rationalität und Anweisungen kommt man hier nicht weiter.

Empathie statt Ego – der Chef als Ermöglicher und Motivator

Vielmehr braucht es Leader, die empathisch mit Gefühlen ihrer Mitarbeiter umgehen und Mitgefühl zeigen können. Das wiederum setzt voraus, dass sie in Kontakt mit ihren eigenen Emotionen sind. Fähigkeiten, die vielen Führungskräften nach wie vor fehlen. Was wenig verwundert, wenn man sich vor Augen führt, nach welchen Prinzipien in den meisten Unternehmen nach wie vor befördert wird: Wer Experte ist und gute Ergebnisse liefert, macht seinen Weg nach oben. Emotionale Intelligenz, Beziehungsfähigkeit und Kommunikationsverhalten bleiben weitgehend unberücksichtigt.



Die große Liebe – eine vergebliche Sehnsucht?

Gibt es so etwas wie die große Liebe, die einzig wahre, alles andere überdauernde tatsächlich? Die Meinungen darüber gehen weit auseinander, in der Fachwelt wie auch im Feuilleton – und die Zweifler scheinen stetig Zulauf zu erhalten. Nüchterne Zahlen und Fakten werden gern bemüht, um ihre Existenz zu widerlegen. Und doch hält sich hartnäckig die Hoffnung, dass es sie geben muss.

Kurt Starke

In der Wissenschaft und in populären Ratgebern aller Art wird ein differenziertes Bild von Liebe gemalt, nicht selten skeptisch, bis hin zur Schmähung. Liebe wird verschämt oder unverschämt als „romantische Liebe“ verunglimpft, die „große Liebe“ als bloßes Hirngespinnst betrachtet oder Liebe als schadhaft diagnostiziert. Reißerische Überschriften wie „Kaum noch jemand glaubt an die romantische Liebe“ – „Warum romantische Liebe selten funktioniert“ – „Ersatzreligion Liebe“ sind im Internet en masse zu finden, wenn man „romantische Liebe“ eingibt. Bisweilen werden Liebe und Liebesbeziehungen, insbesondere langzeitliche, ganz und gar verleugnet oder als nicht machbar fantasiert. Dafür mag beispielhaft der Titel des Buches einer Kulturanthropologin *Von der Unmöglichkeit der Liebe* (Ebberfeld 2009) stehen, das evolutionsbiologisch argumentiert und Liebe einfach als unnatürlich darstellt. Nicht selten steckt eine kulturpessimistische Haltung hinter den zeitgenössischen Äußerungen über Liebe: Kapitalismus/Neoliberalismus und Liebe seien unvereinbar. Selbstbezüglichkeit und Vereinzelung stünden ihr entgegen. Die Liebe, vor allem die große, allumfassende, einzigartige, passe nicht in unsere Zeit. Der Traum sei ausgeträumt. Stimmt das wirklich?

Ein Traum von Liebe

Bei meiner ersten Partnerstudie 1972 habe ich die Frage gestellt: „Meinen Sie, dass es so etwas wie die ‚große Liebe‘ heute noch gibt?“ 90 Prozent der 16- bis 18-Jährigen antworteten mit Ja und 10 Prozent mit Nein – bei nur geringen Unterschieden nach Geschlecht. Wie waren die Ergebnisse 1980 – 1990 – 2013? Fast genauso (siehe Abb. 1).

Die Frage nach der „großen Liebe“ wurde auch in anderen Untersuchungen gestellt, so in meiner deutschlandweiten Studie „Sex und Sinnlichkeit“ unter 2.259 Frauen im Alter von 17 bis 72 Jahren. Hier entschieden sich 94 Prozent für die Antwort „Ja“ (Starke 2003: 14).

Alle Befunde in den verschiedensten Bevölkerungsgruppen bestätigen, dass der Traum von der „großen Liebe“ nicht zeit-, nicht schicht- und nicht altersgebunden ist. Dieser Traum ist übergreifend.

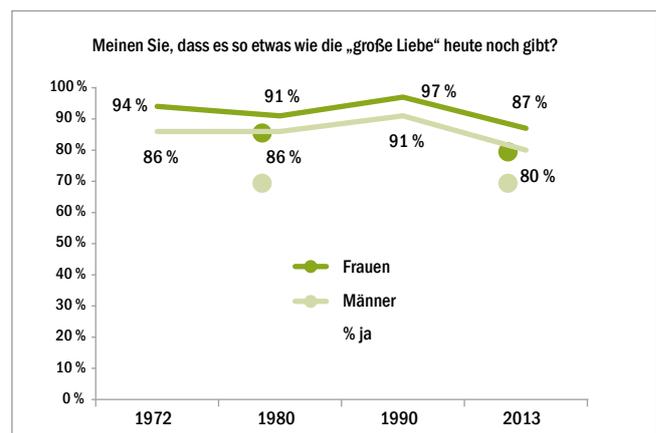


Abb. 1: Die große Liebe (Quelle: Kurt Starke, Datensätze Partnerstudien).

Ein ganzes Leben lang?

Liebe wird unendlich gedacht, und wer bereits am Anfang über das Ende spekuliert, hat schon verloren. Doch weiß jeder und hat es selbst direkt oder indirekt erfahren: Liebe kann versiegen. Das drückt sich auch in der nächsten Frage aus: „Kann Ihrer Meinung nach diese ‚große Liebe‘ ein ganzes Leben lang bestehen?“ Genau ein Viertel der 16- bis 18-Jährigen meinte 1972, dass dies nicht der Fall sei. 40 Jahre später war das Bild fast das gleiche: 28 Prozent zweifelten an der ewigen Dauer der großen Liebe. Wiederum lag die Kurve der männlichen Befragten knapp unter der weiblichen (siehe Abb. 2).

Resümee: Das Ideal der großen Liebe, die ewig dauert, scheint ein wenig zu schmelzen, herrscht aber ungebrochen vor. Der jeweilige Zeitgeist und die konkreten gesellschaftlichen Umstände haben daran wenig geändert.

Das Forschungstelegramm



Wie sollte man das erste Verhandlungsangebot formulieren, um das beste Ergebnis zu erzielen? Inwieweit hilft Zähneputzen vor dem Verhandeln? Welcher Standardfehler wird häufig bei der Beurteilung von Informationen aus unbekanntem Quellen gemacht? Und welche positiven Effekte sind mit dem Ärger eines Verhandlungspartners verbunden? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Die Nebenwirkung des Ankers

Es gibt wohl keine Verhandlungsschulung, bei der nicht betont wird, wie wichtig das erste Angebot ist und dass es für einen selbst besonders vorteilhaft formuliert werden sollte. Diese sogenannten Ankereffekte stehen in ihrer Wirksamkeit außer Frage und erfreuen sich großer Beliebtheit. Die im Juni dieses Jahres im Fachblatt *Psychological Science* erschienene Studie von Martha Jeong von der Hong University im Verbund mit Julia Minson und Francesca Gino von der Harvard University untersuchte die Verhandlungsdynamiken, die durch Anker entstehen. Darin wird ein Ergebnis formuliert, das die traditionelle Verhandlungsweisheit deutlich infrage stellt.

In vier Studien (Feld und Labor) mit über 3.500 Teilnehmern wurde untersucht, wie sich die Werte des Erstangebots auf die Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit des Anbieters auswirken. Das Resultat war, dass Empfänger von großzügigen ersten Angeboten eher dazu neigen, sich reziprok zu verhalten, ihrem Gegenüber also auch gute Angebote machen und eher dazu bereit sind, selbst für sie schädliche Informationen offenzulegen. Dieser Effekt konnte sowohl auf Online-Marktplätzen als auch in Laborexperimenten gefunden werden. Der Motor dieses Effekts war das größere Vertrauen, das durch großzügige erste Angebote erzeugt wurde. In Summe kann gesagt werden, dass bei Verhandlungen, die ein hohes Maß an Vertrauen voraussetzen, der Anker lieber an Bord bleiben sollte.

Zähneputzen hilft nicht nur gegen Karies

Dass Zähneputzen in erster Linie der Mundhygiene dient, lernen wir bereits im Kindesalter. In den vergangenen

Jahren konnte darüber hinaus gezeigt werden, dass medizinische Probleme im Mundbereich sich auf das Selbstvertrauen und das Selbstwertgefühl auswirken (z. B. Kaur et al. 2017). Allerdings war bis dato wenig darüber bekannt, wie Mundhygiene unser zwischenmenschliches Verhalten beeinflusst.

Mithilfe von tragbaren multisensorischen Geräten, die verbales, nonverbales und mimisches Verhalten von Studienteilnehmern aufzeichneten, untersuchte der englische Psychologe Paul Taylor zusammen mit einem internationalen Team die Unterschiede, die sich durch vorheriges Zähneputzen ergaben. Er publizierte seine Ergebnisse im *Journal of Social Psychology* im Juli 2020. Für die Studie wurden 140 Studenten in dreiminütige „Speed-Datings“ geschickt und ihr Verhalten dokumentiert. Im Vergleich zu denjenigen, die vorher nicht zur Zahnbürste gegriffen hatten, waren die Teilnehmer, die sich die Zähne geputzt hatten, verbal selbstbewusster (d. h., sie sprachen lauter, redeten mehr), zeigten weniger Nervosität (d. h., sie zappelten weniger) und wurden häufiger als „jemand, der mir ähnlich ist“ wahrgenommen.

In Summe zeigt sich, dass der Griff zur Zahnbürste vor einer Verhandlung eine gute Vorbereitungsergänzung sein kann.

Die Illusion des Konsensus

Das Informationszeitalter stellt die besondere Herausforderung an uns, diverse Informationsquellen nach ihrer Qualität zu bewerten. Denn



Konfliktklärung allein zu Haus – Selbsthilfe mit der Selbstklärungskette

Mediation impliziert, dass alle Konfliktparteien bereit sein müssen für die gemeinsame Konfliktbearbeitung und Lösungsfindung. Sobald eine Seite ablehnt, kommt diese wichtige unterstützende Maßnahme oft erst gar nicht zustande. Schade für den Konfliktbeteiligten, der an einer Lösung interessiert ist – sei es aus sachlichen Gründen oder aus emotionalen. Doch wer für seinen Seelenfrieden Verantwortung übernehmen möchte, ist nicht auf die Bereitschaft oder das Engagement anderer angewiesen, sondern kann selbst aktiv werden. Die Selbstklärungskette ist ein praxistauglicher und effektiver Wegbegleiter auf dem Pfad der Selbstsupervision.

Christoph Zill

Die Selbstklärungskette ist eine einfache und klar beschriebene (Selbst-)Coaching-Methode für intrapsychische Konflikte. Sie kommt zum Einsatz, wenn man sich belastet oder überfordert fühlt oder mentale Hindernisse (im Sinne von Denkblockaden oder Ambivalenzen) bei sich feststellt. Als Diagnosetool hilft diese Methode dabei, blinde Flecken oder Engpässe bei sich selbst aufzuspüren und das damit verbundene Entwicklungspotenzial und den Lösungsraum aufzuzeigen. Das Besondere der Methode, was sie von anderen Modellen der Teilarbeit (Transaktionsanalyse, das Innere Team u. a.) unterscheidet: Das wahrgenommene innere Chaos wird nicht als Strukturmodell, sondern als Prozesskette verstanden, die einer nachvollziehbaren inhärenten Ablauflogik folgt.

Anwendung

Die Anwendung der Selbstklärungskette besteht im Wesentlichen aus sechs Schritten.

Schritt 1: Wählen Sie das Thema

Die Methode braucht ein konkretes Thema bzw. eine fokussierte Fragestellung. Zum Beispiel könnte das Thema ein Konflikt sein, der Sie belastet. Sie möchten verstehen, warum die

Gegenseite Sie so wütend macht bzw. was da in Ihnen eigentlich abläuft. Ein anderer Anlass könnte darin bestehen, dass Sie sich in einer Richtungsfrage mit einer klaren Entscheidung schwertun, und Sie das ändern wollen.

Schritt 2: Gedanken und dazugehörige Gefühle erkunden und notieren

Inneres Erleben lässt sich nach Gunther Schmidt als Erlebnisnetzwerk aus spezifischen Gedanken, Gefühlen, Körperempfindungen und anderem auffassen (Schmidt 2018). Das heißt, ein Gedanke kommt selten allein, genauso wenig ein Gefühl. Tauchen Sie also jetzt in Ihr Thema ein und erkunden Sie Ihr jeweiliges Erlebnisnetzwerk. Hilfreich ist es dafür, sich ganz in die jeweilige Schlüsselsituation hineinzusetzen und den inneren Film abzuspielen. Stellen Sie sich dabei folgende Fragen:

- Welche innere Stimme meldet sich dann zuerst bei Ihnen?
- Mit welchem Gefühl ist sie verbunden?
- Mit welcher Qualität spricht diese Stimme (laut, leise, fordernd, klagend, verärgert u. a.)?

Notieren Sie sich diese Botschaft inklusive des dazugehörigen Gefühls auf eine Karte. Die jeweiligen Körperempfindungen müssen nicht notiert werden. Es genügt, sich diese zu vergegenwärtigen. Banale Botschaften wie „Ich lasse mir das nicht bieten!“ sind völlig ausreichend. Das damit verbundene Gefühl wäre in diesem Fall zum Beispiel „Ärger“ oder „Empörung“. Sie schreiben also auf die Karte: „Ich lass mir das nicht bieten! (Ärger)“ Wichtig dabei: Machen Sie es sich nicht zu schwer. „Keep it short and simple.“ Arbeiten Sie mit dem, was kommt.

- Welche Stimme meldet sich dann?

Notieren Sie nun den nächsten Gedanken auf eine weitere Karte – wieder in Form eines einfachen Satzes mit dem dazugehörigen Gefühl oder der jeweiligen Qualität. Das machen Sie



Der Begleitanwalt in der Mediation – Störfaktor oder Katalysator?

Das Mediationsgesetz kennt lediglich die Parteien und den Mediator. Daneben gibt es noch „Dritte“, die nur mit Zustimmung aller Parteien in die Mediation einbezogen werden können (§ 2 Abs. 4 MediationsG). In vielen Fällen werden aber Begleit- und Mediationsanwälte hinzugezogen, die eine ambivalente und damit ebenso reizvolle wie schwierige Aufgabe wahrnehmen. Die hierin liegenden Vorzüge und Gefahren beleuchtet der folgende Beitrag.

Susanne Offermann-Burckart

Wer oder was ist ein Begleitanwalt?

Nicht nur die Rolle des Rechtsanwalts, der seinen Mandanten in dessen Mediation „begleitet“, ist ambivalent. Seine Definition ist es ebenfalls. Die Literatur unterscheidet grundsätzlich zwischen zwei Typen: dem klassischen anwaltlichen Parteivertreter in der Mediation und dem Mediationsanwalt.

Letzterer wird umschrieben als ein „anwaltlicher Mediationspezialist“, also ein mediatorisch geschulter und „eingestellter“ Anwalt, der seinen Mandanten in der Mediationsphase als Interessenvertreter begleitet. Als Kenner und Befürworter der Mediation wird ihm eher als einem „normalen“ Anwalt – insbesondere einem solchen, der aufgrund seines Naturells lieber streitet – zugetraut, die Konfliktbeilegung im Rahmen des Mediationsverfahrens zu befördern. Und während der „normale“ Parteivertreter meist schon mandatiert ist, bevor der Entschluss zur Durchführung einer Mediation gefasst wurde, wird der Mediationsanwalt – zusätzlich zum Parteivertreter oder allein – gezielt zur Unterstützung im Mediationsverfahren hinzugezogen. Mitunter ist es auch seine Aufgabe, vor der Mediation die Gegenseite anzusprechen und von der Sinnhaftigkeit des Versuchs einer außergerichtlichen Streitbeilegung zu überzeugen.

Während es also der Mediationsanwalt meist mit einem Mandanten zu tun hat, der schon zur Mediation entschlossen ist, steht der „Parteivertreter“ vor der schwierigen Ausgangsfrage, ob er seinem Mandanten zu einer Mediation raten soll, ob und wie er den Mandanten durch das Mediationsverfahren begleiten kann, oder ob es richtig ist, dem Mandanten eine von ihm selbst als Möglichkeit ins Auge gefasste Mediation auszureden. Für den klassischen Parteivertreter ist das Mediationsverfahren eine „Gleichung mit vielen Unbekannten“.

Eine mögliche dritte „Spezies“, der „Begleitanwalt wider Willen“, wird am Ende des Beitrags behandelt.

Das anwaltliche Berufsbild

§ 1 Abs. 3 der anwaltlichen Berufsordnung (BORA) sieht den Rechtsanwalt durchaus auch in der Rolle des Begleiters im Mediationsverfahren:

„Als unabhängiger Berater und Vertreter in allen Rechtsangelegenheiten hat der Rechtsanwalt seinen Mandanten vor Rechtsverlusten zu schützen, rechtsgestaltend, *konfliktvermeidend und streitschlichtend zu begleiten*, vor Fehlentscheidungen durch Gerichte und Behörden zu bewahren und gegen verfassungswidrige Beeinträchtigungen und staatliche Machtüberschreitungen zu sichern.“

Die Aufgaben des Begleitanwalts sind ebenso vielfältig wie seine Chancen und Risiken.

Braucht man den Begleitanwalt, und wenn ja, wozu?

Dem Begleitanwalt kommt zunächst eine wichtige Lotsenfunktion zu. Trotz aller Informiertheit des modernen Verbrauchers und aller Aufklärungskampagnen der letzten Jahre sprechen nur die wenigsten Rechtsuchenden von sich aus die Möglichkeit einer Mediation an. Das hängt zum Teil immer noch mit Unkenntnis, aber auch mit Berührungsängsten und vor allem damit zusammen, dass man sich die Entscheidung einer höheren unparteiischen Instanz, des „gerechten Richters“, wünscht. Es ist deshalb in der Regel der Parteivertreter, der seinem Mandanten nahebringen kann und muss, was sich hinter dem Stichwort „Mediation“ verbirgt und welche Chancen sich aus der Durchführung einer Mediation ergeben können.

Ein Mandant, der von seinem Anwalt nicht über Mediation beraten wurde und/oder dem der Anwalt möglicherweise sogar von einer Mediation abgeraten hat, wird sich schwerlich entschließen, den Schritt in die Mediation zu wagen. Dabei gehört es nach der Umschreibung in § 1 Abs. 3 BORA sogar zu den Aufgaben des Anwalts, „konfliktvermeidend und streitschlichtend“ tätig zu werden. Ein Mandant, der nicht einmal über

Der Schleier der Erinnerung

Griechen und Römern galt Simonides von Keos als Erfinder der Gedächtniskunst, der Mnemotechnik. Die menschliche Fähigkeit, Vergangenes bis ins Detail erinnern zu können, sorgt seit jeher für Erstaunen. Woran liegt es, dass manche in überdurchschnittlichem Maße über sie verfügen? Die Wissenschaft hat bereits einige Erklärungen gefunden und dabei auch für eine gewisse Entzauberung gesorgt, doch noch immer sind Erinnerung und Gedächtnis nicht restlos erforscht. Immerhin: Mediatoren tun sich leichter damit als Richter und Schiedsrichter.

Thomas Lapp

Cicero berichtet, Simonides von Keos sei einst beauftragt gewesen, bei einem Festmahl zu Ehren des Gastgebers ein Gedicht vorzutragen. Da er in jenem Gedicht neben seinem Auftraggeber allerdings auch Castor und Pollux gerühmt hatte, wollte der geizige Gastgeber nur die Hälfte des Lohnes bezahlen – den Rest könne sich der Dichter schließlich von den Zwillingsgöttern holen. Unmittelbar danach wurde Simonides nach draußen gebeten, da ihn angeblich jemand sprechen wollte. Hinter ihm stürzte das Gebäude ein und tötete alle Anwesenden. Die Toten waren bis zur Unkenntlichkeit entstellt. Simonides wusste als Einziger noch ganz genau, wer wo bei Tisch gesessen hatte, und konnte den Angehörigen bei der Identifizierung der Leichen helfen. Eine beeindruckende Gedächtnisleistung.

Wahrheit ist relativ

In der Regel ist das menschliche Gedächtnis durchaus fehlerhaft. Der Historiker Johannes Fried nennt hierzu verschiedene Beispiele. Eines davon ist der unter Psychologen und Gedächtnisforschern berühmte John Dean, der als enger Mitarbeiter des Präsidenten Richard Nixon in den Anhörungen zur Watergate-Affäre durch sein phänomenales Gedächtnis Furore machte. Die Presse lobte ihn für sein „tonbandhaft protokollierendes Gedächtnis“ – bis die Tonbänder wirklich ausgewertet werden konnten und einige Unterschiede zu den Aussagen offenbar-

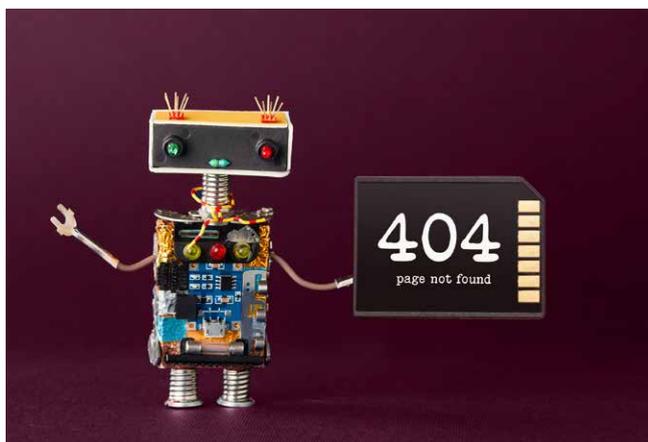
ten. Nixon wurde durch die Tonbänder keineswegs entlastet, das phänomenale Gedächtnis Deans allerdings entzaubert. Ein weiteres Beispiel ist ein Gespräch von Niels Bohr, Vater der modernen Kernphysik und Nobelpreisträger mit seinem Meisterschüler Werner Heisenberg, ebenfalls Nobelpreisträger. Bohr erinnerte sich, dass Heisenberg ihn vor der Entwicklung einer Atombombe durch die deutschen Kernphysiker gewarnt habe. Heisenberg wiederum erinnerte sich daran, dass er gegenüber Bohr eine Entwicklung der Atombombe durch deutsche Kernphysiker ausgeschlossen habe, weil diese den Aufwand als zu hoch erkannt hätten. Der genaue Verlauf des Gesprächs ist nicht zu rekonstruieren. Keinem der beiden Wissenschaftler kann unterstellt werden, bewusst zu lügen. Warum ist es mitunter so schwer, die Wahrheit herauszufinden?

Unsere Wahrnehmung ist fragmentarisch

Die menschliche Erinnerung ist nicht dafür geschaffen, das Erlebte gleich einem Film präzise und mit allen Details aufzuzeichnen. Bereits die Wahrnehmung stellt das erste Problem dar. In ihrem bekannten Experiment gaben Christopher Chabris und Daniel Simons ihren Probanden die Aufgabe, sechs Basketballspieler zu beobachten und insbesondere die Pässe der drei weiß gekleideten Spieler zu zählen. Durch die Fixierung auf diese Aufgabe übersahen die meisten Probanden einen ziemlich großen, als Gorilla verkleideten Schauspieler, der durch das Bild lief. Daniel Kahnemann hat in seinem bekannten Buch *Schnelles Denken, langsames Denken* dargestellt, dass die Wahrnehmung auch durch Anker stark beeinflusst werden kann. Je nachdem, was eine Person gerade getan, womit sie sich in Gedanken beschäftigt hat, werden bestimmte Dinge bewusster wahrgenommen, andere dagegen ignoriert.

Erinnern und Denken sind zweierlei

Jorge Luis Borges veröffentlichte 1942 eine Erzählung über Ireneo Funes, einen uruguayischen Indianerjungen, der nach einem Reitunfall das absolute Gedächtnis erlangt hatte. Funes war vollständig gelähmt, nahm aber jedes Geschehen in seiner



Führung in unbekanntem Terrain – Chancen für agile Führungskräfte

In der Diskussion um das agile Arbeiten rückt „Führung“ in der Betrachtung oftmals in den Hintergrund. Zu Unrecht: auch agiles Arbeiten braucht Führung – allerdings in einem modifizierten Verständnis. Mehr noch: Ohne wirksame Führung können die Potenziale des agilen Arbeitens nicht realisiert werden. Gerade zu diesem Zweck ist die Commerzbank AG Mitte 2019 für fast 5.000 Mitarbeiter der Zentrale in eine agile Struktur übergegangen. Die hier angebotenen Überlegungen werden auch in Hinblick auf dieses Beispiel jeweils kurz betrachtet.

Karsten Engler und Reiner Ponschab

Bei manchen Pionieren der agilen Arbeitswelt führt bereits das Erwähnen des Begriffs „Führungskraft“ zu Stirnrunzeln. Dennoch: Die Rolle der Führungskraft ist wichtiger denn je, allerdings mit einem Verständnis, das an die veränderten Anforderungen angepasst ist. Für dieses neue Verständnis bedarf es zunächst einer Rückbesinnung auf die Kernphilosophie des agilen Arbeitens und des Führens. Zusätzlich ist die Einsicht wichtig, dass jede Form von Zusammenarbeit regelbasiert sein muss, um bei Unternehmen jedweder Größe permanente Abstimmungsprozesse zu vermeiden.

Agiles Arbeiten: selbstorganisiert und eng am Kunden

Im Zentrum des agilen Arbeitens steht die konsequente und permanente Kundenorientierung. Damit die dynamischen Kundenanforderungen auch kurzfristig immer wieder in der Arbeit des Unternehmens berücksichtigt werden können, muss dessen interne Organisation entsprechend flexibel aufgestellt sein. Diese Flexibilität wird laut der agilen Philosophie durch kleine, selbstorganisierte Teams bewirkt, die in kurzen Intervallen arbeiten, um immer wieder Ergebnisse mit dem Kunden abgleichen zu können. Für die Koordination sind klare Ziele ebenso wichtig wie (aus-)formulierte gemeinsame Werte, hinter denen sich alle versammeln. Freiwilligkeit der Mitarbeit im Team stärkt das Funktionieren dieser Zusammenarbeit.

Die Scrum-Methodik konkretisiert die Zusammenarbeit zusätzlich, indem drei Rollen (Product Owner, Entwicklungsteam, Scrum Master), vier Typen von Terminen (Sprint-Planung, Daily, Review, Retrospektive) und drei Ergebnistypen (Produktbacklog, Spring-Backlog und erreichtes Produktinkrement) definiert werden.

Führung als Potenzialrealisierung

Die Rolle einer Führungskraft wird in der bisher beschriebenen Methodik nicht explizit thematisiert. Dennoch muss der Pro-

duct Owner fachlich durch Vorgabe von Ergebniszielen und Abgleich von Ergebnissen mit Kundenanforderungen führen. Disziplinarische Führung muss die teamübergreifende Weiterentwicklung von Mitarbeiterkompetenzen sicherstellen.

Bereits vor dem Siegeszug des agilen Arbeitens hat sich die Rolle der Führungskraft verändert: An die Stelle der Koordination fest definierter Rollen und Aufgabenbeschreibungen trat zunehmend die Einbeziehung und Mobilisierung von Flexibilitäts- und Kreativitätspotenzial des Mitarbeiters. Nicht zuletzt spiegelt dies auch das „Pull-Prinzip“ im agilen Arbeiten wider, also die freiwillige Übernahme von Aufgabenpaketen durch Mitarbeiter.

Mitarbeiterpotenziale nutzbar machen

Bei der Beschreibung der veränderten Führungsaufgabe lassen sich zwei Arten der Führung unterscheiden:

- Führung 1. Ordnung: Sie stellt sicher, dass Mitarbeiter im Rahmen fest definierter Rollen sowie Aufgaben- und Prozessbeschreibungen produktiv arbeiten können.
- Führung 2. Ordnung: Sie stellt sicher, dass die Kreativitäts-, Flexibilitäts- und Engagementpotenziale der Mitarbeiter in die Durchführung der täglichen Arbeit einfließen und die Anpassung an sich verändernde (Kunden-)Anforderungen erfolgt.

In einer Welt, die zunehmend von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (sog. VUCA-World) beherrscht wird, und angesichts des sich darin vollziehenden Übergangs zum agilen Arbeiten verschieben sich die Schwerpunkte naturgemäß zugunsten der Führung 2. Ordnung. Dennoch ist es ein weit verbreitetes Missverständnis, dass die Führung 1. Ordnung nun keine Rolle mehr spiele. Im Gegenteil: Führung 2. Ordnung kann nur im Rahmen von klar definierten Regeln und Grundverhaltensweisen funktionieren (vgl. Abb. 1). Sonst besteht die Gefahr, dass die Effizienz der Arbeit durch fortlaufende Findungsprozesse im Team aufgefressen wird.

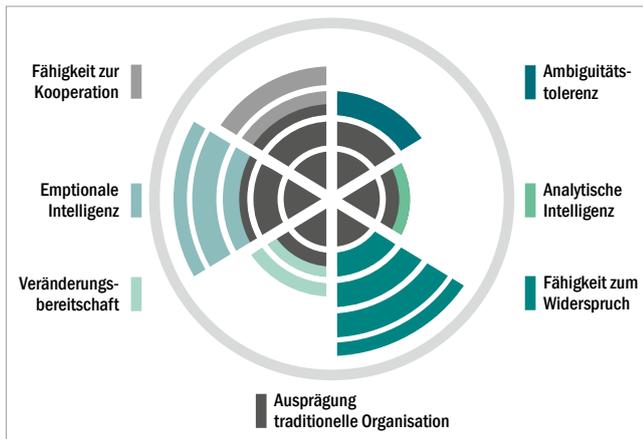


Abb. 3: Kompetenz-Profil & Gap-Analyse agilen Arbeitens (indikativ)
(Quelle: Karsten Engler/Reiner Ponschab).

Fachliche und disziplinarische Führungskräfte stehen hier vor der Herausforderung einer engen Zusammenarbeit: Da die disziplinarische Führungskraft für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter in der Regel über verschiedene Teams hinweg notwendig ist, bedarf es einer guten Abstimmung mit der jeweiligen „fachlichen Führungskraft“ der Teams, also dem Product Owner.

Schaffung einer „Reibungskultur“

Die Nutzung des kreativen Potenzials im Team impliziert eine radikale Veränderung der Sicht auf die inhaltliche Auseinandersetzung und auf Konflikte insgesamt. Noch immer ist in den meisten Unternehmen *Konflikt* ein *Un-Wort*. Noch immer wird häufig eher Machtausübung statt Interessenausgleich als Lösungsmechanismus verwendet. Stattdessen sollten Auseinandersetzungen in der Sache als Möglichkeit gefördert werden, um das kreative Potenzial im Team freizusetzen. Dies ist schon deshalb wichtig, weil viele der Scrum-Formate nur bei einer geeigneten Konfliktkultur wirksam werden. So ist eine Retrospektive ohne ehrliches Feedback wirkungslos und auch eine gemeinsame Planung ohne Reibung, die oft nur durch Verdrängung ermöglicht wird, bleibt hinter ihren Möglichkeiten zurück.

Goleman und Boyatzis (2018) haben festgestellt, dass Manager mit der Fähigkeit, ihre Aufmerksamkeit auf andere Menschen zu richten, es auch vermögen, empathisch zu sein und leicht soziale Beziehungen aufzubauen. Wer fähig ist, sich auf andere zu fokussieren, ist in der Lage, bei Auseinandersetzungen einen gemeinsamen Nenner zu finden und sich so zu verhalten, dass er wirklich gehört wird. Wer dies kann, wird bemerken, dass man gerne mit ihm zusammenarbeitet. Dieses Verhalten nimmt in der Ausbildung von Führungskräften jedoch oft nur einen geringen Stellenwert ein. Daher ist für das Funktionieren agiler Teams die Ausbildung von Führungskräften in maßgeb-

lichen Konfliktbehandlungstechniken, vor allem Mediation, dringend erforderlich, ebenso wie die Bereitschaft, bei Konflikten, die in der Organisation nicht erfolgreich erledigt werden können, externe Hilfe durch Mediatoren und Coaches anzufordern.

Fallbeispiel: Der „nicht funktionierende“ Mitarbeiter

Ausgangssituation:

In einem agil arbeitenden Team aus acht Mitarbeitern bestehen seit einiger Zeit Spannungen zwischen dem Product-Owner (PO) und einem Mitarbeiter. Aus Sicht des PO liefert das Teammitglied schlechte Ergebnisse (wenig durchdacht, häufig nicht bis zum Abschluss des Arbeitsintervalls) und verhält sich bewusst gegensätzlich zu vereinbarten Regeln (z. B. Arbeiten von Remote, ohne sich vorher entsprechend abzustimmen). Obwohl der Konflikt bereits seit Monaten besteht, hat es bislang kein Gespräch zwischen PO und Mitarbeiter gegeben. Nach Aussage des PO fühlt sich dieser unsicher, ob er der Richtige für das Gespräch ist und was er genau besprechen soll. Da der betreffende Mitarbeiter zudem deutlich älter als der PO ist, besteht eine zusätzliche Unsicherheit.

Ansatzpunkte:

Im Rahmen eines Konfliktcoachings wurden folgende Aspekte erarbeitet:

Der Konflikt muss aktiv behandelt werden, um eine (weitere) Konflikteskalation zu vermeiden:

- Erste Klärungsgespräche sollten auf Ebene der Betroffenen stattfinden (hier: PO mit den Teammitgliedern); falls kein Erfolg gegeben ist, müsste zwangsläufig auch die disziplinarische Führungskraft (Cluster Lead) einbezogen werden.
- Die Führungskraft hat mit einzelnen eigenen Verhaltensweisen einen signifikanten Beitrag zum Konflikt geleistet; ihr Verhalten ist daher unbedingt zu hinterfragen.

Das Gespräch sollte Elemente der Führung beider Ordnungen enthalten:

- Führung 1. Ordnung: Unabdingbare Teamregeln und Erwartungen klar definieren und das diesbezügliche Verständnis prüfen.
- Führung 2. Ordnung: Die Perspektive des Mitarbeiters nachvollziehen und im Sinne einer Mediation Interessen erfragen; den eigenen Beitrag zum Konflikt adressieren, gemeinsame Lösungen auf Basis beiderseitiger Interessen suchen.

Weitere Entwicklung:

Bereits die Reflexion des eigenen Verhaltens des PO führte zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit – ohne ein eigentliches Gespräch mit der anderen Seite. Positiv war das Feedback des PO, dass es gelungen sei, Eskalationen potenzieller Konfliktthemen zu vermeiden, indem der Standpunkt des Kollegen besser erfragt und verstanden wurde.

Besser scheitern – wie aus Misserfolgen wertvolle Lernerfahrungen werden

Ob im Privaten oder im Business: Wegen gescheiterter Projekte werden Menschen in unserer Gesellschaft häufig stigmatisiert und negativ beurteilt. Deshalb werden Misserfolge und Fehlschläge meistens verschwiegen. Damit Scheitern akzeptiert wird, braucht es in Wirtschaft und Gesellschaft einen Haltungswandel. Denn Scheitern gehört zum Leben dazu – und der Umgang damit will gelernt sein.

Gerda Bornschieer

Wenn ich Führungskräfte im Coaching auf eine erlebte Niederlage anspreche, zucken viele erst einmal zusammen, und es fällt ihnen schwer, darüber zu reden. Warum ist das so? In unserer Gesellschaft hat Scheitern, das potenziell vermeidbare Fehlschläge bis hin zu tief greifenden, mitunter existenzbedrohenden Niederlagen umfasst, ein schlechtes Image. Über Scheitern wird nicht gesprochen – obwohl es genauso zum Leben gehört wie der Erfolg. Scheitern ist peinlich, schambesetzt und die Angst vor Håme ist groß. Folglich ist jedes Tun verbissen auf Erfolg ausgerichtet, und die Wenigsten können den Weg und die damit verbundenen Hürden zum Ziel leicht und spielerisch nehmen und Rückschläge als einen Erkenntnisgewinn sehen. Scheitern wird unter allen Umständen vermieden und ist somit keine Option. Das entspricht besonders der deutschen Mentalität, die Scheitern nicht als einen wertvollen Entwicklungsschritt anerkennt, der einen großen Erfahrungsschatz in sich birgt. Hoffnung geben allerdings die vielen neu gegründeten Start-ups: Diese Generation hat begriffen, dass Fehler machen, scheitern dürfen und wieder aufstehen, wichtige Lernerfahrungen sein können.



Ängste machen entscheidungsunfähig

Susanne Kehrmann (Name von der Redaktion geändert) ist aufgrund ihrer Vertriebsfolge vor einem Jahr zur Führungskraft befördert worden. Die Geschäftsführung hat die große Erwartung, dass sie im Zuge der Transformation mit ihrem neu formierten Team weitere Großkunden gewinnen wird. Die Vertriebsmanagerin steht vor einem Berg von anspruchsvollen Aufgaben: Sie muss neue Mitarbeiter einarbeiten und entscheiden, wer welche Kundenprojekte übernehmen kann. Konnte sie früher schnell Entscheidungen treffen, schiebt sie die anstehenden Themen nun vor sich her. Die Angst, als Führungskraft zu scheitern und so den Erwartungen nicht gerecht zu werden, lähmt und macht sie entscheidungsunfähig.

Wie der Vertriebsmanagerin geht es vielen Führungskräften: Um ein Scheitern und eine Stigmatisierung durch das Umfeld zu vermeiden, werden Risiken nicht eingegangen und anstehende Entscheidungen in der Abteilung bis zum Exzess geprüft und bewertet. Der stetige Versuch, Niederlagen zu vermeiden, ist aber Sisyphusarbeit und leugnet die Tatsache, dass wirklicher Erfolg erst durch Scheitern möglich wird.

Misserfolge erlauben statt brandmarken

Viel wichtiger als die enorme Anstrengung, als Führungskraft ein Scheitern nicht zuzulassen, ist der persönliche Umgang damit. Hier zeigen sich Führungsqualitäten – nämlich die Akzeptanz von Fehlern und die eines möglichen Scheiterns. Eine große Rolle spielt hierbei die Unternehmenskultur des Scheiterns, also eine Kultur, die anerkennt, dass Fortschritt nur möglich ist, wenn man auch dem Scheitern Raum gibt und Misserfolge erlaubt. Oft machen Führungskräfte die Erfahrung, dass sie gebrandmarkt werden, wenn sie einen Misserfolg zum Beispiel in einem Meeting vor versammelter Mannschaft zugeben.

Die cineastische Konfliktanalyse

Tootsie – Rollentausch kann heilsam sein

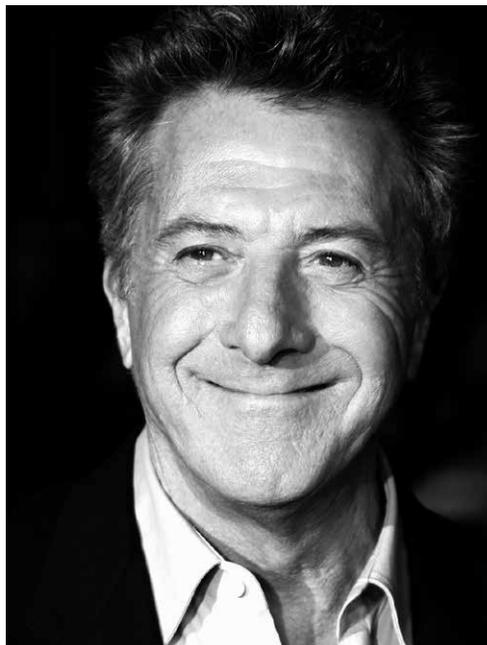
Manchmal muss man eine Rolle spielen, um eine (andere) Rolle spielen zu können. Entscheidet man sich, zu einem bestimmten Zweck eine andere Identität anzunehmen, entstehen schnell Konflikte mit der eigenen Identität. In eine andere Rolle zu schlüpfen kann jedoch auch helfen, das eigene Verhalten zu überdenken und zu verbessern.

Thomas Lapp

In der bekannten US-amerikanischen Filmkomödie *Tootsie* ist Michael Dorsey, gespielt von Dustin Hoffman, überzeugt, ein großer Schauspieler zu sein, und vermittelt seine Auffassung von Schauspielkunst mit großer Begeisterung an seine Schauspielschüler. Allerdings scheitert er mit seinen hohen Ansprüchen oft an den Banalitäten der Realität. Als Schauspieler hat er stets klare eigene Vorstellungen von seiner Rolle, was ihn unentwegt in Konflikte mit den jeweiligen Regisseuren und Produzenten bringt.

Not macht erfinderisch

Michael bereitet seine Kollegin Sandy auf das Casting für die Rolle als Verwaltungschefin einer Klinik in einer Fernsehserie vor und begleitet sie dorthin. Sandy wird jedoch schon zurückgewiesen, bevor sie vorsprechen darf. Angeblich wird ein anderer Typ Frau gesucht. Außerdem will Michael seinem Freund und Mitbewohner Jeff Slater helfen, dessen selbst geschriebenes Stück aufzuführen, in dem die gemeinsame Freundin Sandy die Hauptrolle spielen soll. Um die dafür erforderlichen 8.000 \$ aufzutreiben, erklärt er seinem Agenten George, dass er jeden Job annehmen würde. Doch George konfrontiert ihn mit der harten Realität: Wegen Michaels Starrköpfigkeit will kein Regisseur ihn auch nur für Werbespots einsetzen. George erinnert ihn beispielhaft an eine abgebrochene Aufnahme, in der Michael eine Tomate spielen sollte, aber sich nicht setzen wollte. Noch in der Diskussion mit George beharrt er weiter auf seinem damaligen Standpunkt und verteidigt seinen Widerstand gegen die Anweisungen des Regisseurs damit, dass Tomaten nicht sitzen könnten, dass er eine stolze und aufrechte Tomate gewesen sei und überhaupt große Erfolge beim Darstellen von Gemüse errungen habe.



George resigniert und macht ihm unmissverständlich klar, dass Michaels Name völlig verbrannt sei und ihn niemand, wirklich niemand, engagieren werde.

Aus der Not heraus erfindet Michael sich neu als Frau, nämlich als Dorothy Michaels, und bewirbt sich um die Rolle in der Krankenhausserie, die Sandy eigentlich haben wollte. Als der Regisseur ihn, genauso wie zuvor Sandy, ohne Vorsprechen nach Hause schicken will, beeindruckt er mit einem energischen Auftritt und erhält die Rolle.

Den Himmel täuschend das Meer überqueren

Michael nutzt die Figur der Dorothy, um das gewünschte Engagement zu erreichen, welches er unter seinem eigenen Namen nie erhalten hätte.

Die Täuschung als Mittel zur Zielerreichung ist eine schon seit Jahrtausenden genutzte Strategie. In dem bekannten Strategie-lehrbuch über den Krieg formuliert Sunzi: „Jede Kriegsführung beruht auf Täuschung.“ Das Traktat *36 Strategeme* (Das geheime Buch der Kriegskunst)* des chinesischen Generals Tan Daoji beginnt mit dem Strategem „Den Himmel täuschend das Meer überqueren“. In anderen Übersetzungen wird anstelle des Himmels der Kaiser genannt. Nach moderner Lesart dieses Strategems werden darunter auch Täuschungen verstanden, die nicht zwischen zwei Personen stattfinden, sondern die gesamte Öffentlichkeit hinter das Licht führen. Durch die Täuschung gelingt es, eine Schwierigkeit zu überwinden. Indem Michael in die Rolle einer Frau schlüpft, täuscht er den Regisseur und das gesamte Team und erhält dadurch eine neue Chance, als Schauspieler aufzutreten.

In fremden Kulturen unterwegs

Luxemburg

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: Luxemburg.

Michael Gorges



Luxemburg – Basisdaten

- Das Großherzogtum Luxemburg liegt in Westeuropa und grenzt im Süden an Frankreich (73 km), im Norden und Westen an Belgien (148 km) und im Osten an Deutschland (135 km).
- Mit einer Gesamtfläche von 2.586 km² und 626.000 Einwohnern (2020) ist Luxemburg das siebtkleinste Land in Europa und bildet gemeinsam mit Belgien und den Niederlanden die Benelux-Staaten. Mehr als 40 Prozent der Bevölkerung sind Nicht-Luxemburger!
- Luxemburg ist ein demokratischer Staat in Form einer parlamentarischen Monarchie, amtierender Staats- und Premierminister ist Xavier Bettel (seit 2013). Größte Stadt und zugleich Hauptstadt ist Luxemburg (ca. 100.000 Ew.).
- Es herrscht ein gemäßigtes, durch atlantische Meereswinde beeinflusstes, mitteleuropäisches Klima mit milden Wintern und Sommern.
- Luxemburg ist vorwiegend ländlich geprägt mit zahlreichen Burgen und Schlössern in weichen Hügellandschaften und seichten Tälern.
- Der waldreiche Norden (*Ösling*) geht in die Ardennen über, im Osten dominieren felsige Schluchten (Müllerthal), und im Süden bildet das Tal der Mosel die südöstliche Grenze mit Landwirtschaft und Wald.
- Höchste Erhebung mit 560 Metern ist der Hügel „Kneiff“.

Gesellschaft

Ein Hinweis vorweg: Den „echten“ ursprünglichen Luxemburger gibt es nicht. Die luxemburgische Gesellschaft setzt sich aus zahlreichen ausländischen Gemeinschaften zusammen, die im Lauf des 19. und 20. Jahrhunderts eingewandert sind. Fast die Hälfte der Bevölkerung (48 %) sind Ausländer, die nicht die luxemburgische Staatsangehörigkeit besitzen. Unter den 170 Nationalitäten stellen die Portugiesen den größten Anteil (15,6 %), gefolgt von Franzosen (7,6 %), Italienern (3,7 %), Belgiern (3,3 %) und Deutschen mit 2,1 Prozent.

Der hohe ausländische Anteil an der Gesamtbevölkerung ist auch für das stetige Bevölkerungswachstum der luxemburgischen Gesellschaft der vergangenen vier Jahrzehnte verantwortlich. Zu den kleineren Einwanderergruppen zählen Niederländer, Briten, Polen, Bosnier, Griechen, Türken und Russen.

Die luxemburgische Sprache hat sich aus dem *moselfränkischen Dialekt* entwickelt, der aus deutschen und französischen (Lehn-)Wörtern besteht und bis weit in die achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts noch als eine schriftlose Mundart des Deutschen galt. Seit Einführung des Sprachengesetzes 1984 gilt er als offizielle Landessprache Luxemburgs und neben Französisch auch als zweite Amtssprache. Beide Sprachen haben den gleichen offiziellen Status, wobei Deutsch vorwiegend in der Presse (Zeitungen) und Französisch in der Gesetzgebung, in der Verwaltung, in Ministerien und im Parlament verwendet wird. Luxemburgische Kinder lernen bereits in der Schule beide Sprachen.

Die überwiegende Mehrheit der luxemburgischen Gesellschaft (70 %) ist römisch-katholisch geprägt. Es existieren zwei kleine protestantische Glaubensgemeinschaften, die Evangelische Kirche von Luxemburg (seit 1817) und die Protestantisch-Reformierte-Kirche B. H. von Luxemburg, nebst einigen weiteren kleineren Denominationen (Evangelikale, Orthodoxe,

Marketing für Berater

Eine digitale Bewertungskompetenz ist unverzichtbar

In der Krise zeigen sich die Versäumnisse der Vergangenheit – so lautet ein Beraterspruch. Er gilt auch für die Berater selbst. In der aktuellen Ausnahmesituation treten ihre Kompetenzdefizite im Digital- und Marketingbereich offen zutage. Diese führen häufig zu blindem Aktionismus – ohne Bewusstsein für die am eigenen Profil ausgerichteten Bedürfnisse – und zu unangebrachtem Vertrauensvorschuss für Online-Marketer.

Bernhard Kuntz

Die meisten Trainings- und Beratungsanbieter haben keine Marketing- und Vertriebsstrategie. Deshalb vergeuden sie viel Zeit und Geld mit unkoordinierten Marketingaktivitäten – sofern sie überhaupt ein aktives Marketing betreiben. Das zeigt sich besonders deutlich in der aktuellen Krise. Momentan gewinnt man oft den Eindruck: Alle Berater laufen gleich einer panischen Hammelherde in dieselbe Richtung.

So werde ich zum Beispiel seit dem coronabedingten Lockdown täglich von Beratern per E-Mail und über die Social-Media-Kanäle mit Angeboten traktiert, etwa für die kostenlose Teilnahme an irgendwelchen Webinaren und Online-Coachings. Dabei handelt es sich fast ausnahmslos um Berater,

- die ich nicht kenne und
- deren Webseiten den Eindruck vermitteln: Der Berater wurde über Nacht ins digitale Zeitalter katapultiert.

Und die Inhalte der Webinare und Online-Coachings? Sie drehen sich fast ausnahmslos um die drei Themen „Remote-Office“, „Virtuelle Teams führen“ und „die Krise als Chance“. Von einer gewissen Marktkennntnis und durchdachten Strategie zeugt dies nicht.



Die Berater sind nicht fit fürs digitale Zeitalter

Die meisten Trainings- und Beratungsanbieter verfolgen keine Marketing- und Vertriebsstrategie – das behauptete ich schon vor fast 30 Jahren. Hat sich seitdem etwas geändert? Ja! Aber nicht zum Besseren, im Gegenteil, die Situation hat sich verschärft. Denn was konnten Bildungs- und Beratungsunternehmen vor 30 Jahren tun, um Kontakte zu Neukunden anzubahnen und von ihnen (Erst-)Aufträge zu erlangen? Sie konnten Werbebriefe schreiben, PR-Artikel und Anzeigen in Zeitschriften platzieren, die potenziellen Kunden anrufen sowie diese gelegentlich zu einer Kundenveranstaltung einladen. Mehr Marketing-Tools gab es nicht. Entsprechend einfach gestrickt waren vor 25 oder 30 Jahren die Marketing- und Vertriebsstrategien der meisten Trainer und Berater – sofern sie solche hatten.

Diese Situation hat sich verändert. Aufgrund des Siegeszugs des Internets haben zum Beispiel die Fachzeitschriften ihre Funktion als wichtigste Informationsquelle verloren. Entsprechend stark sank die Wirkung von Anzeigen und Artikeln in ihnen. Die frühere Funktion der Fachzeitschriften nehmen heute das Internet sowie Google & Co wahr. Und was ist aus dem Versenden von Werbebriefen an potenzielle Kunden und deren unaufgefordertes Kontaktieren per Telefon geworden? Dem schob der Gesetzgeber weitgehend einen Riegel vor. Deshalb müssen die Marketing- und Vertriebsstrategien der Berater heute anders gestrickt sein. Für ihr Entwickeln benötigt man mehr Marktkennntnis sowie Marketing-, Vertriebs- und Digital-Know-how als vor 30 Jahren.

Die Marketingsysteme sind heute komplexer

Heute muss man zum Beispiel beim Entwickeln einer Marketing- und Vertriebsstrategie, die nicht auf einem reinen Try-and-Error basiert, genau wissen:

Preisgestaltung beim Online-Trainieren

Bezüglich der Preisgestaltung bei digitalen Lehr- und Lernangeboten besteht im Weiterbildungsmarkt zurzeit eine große Unsicherheit – bei deren Anbietern und potenziellen Käufern. Deshalb haben die beiden Trainerverbände VBT und der BDVT gemeinsam eine entsprechende Honorarrichtlinie verfasst.

Sabine Prohaska

Durch die Covid-19-Pandemie hat das computer- und netzgestützte Lernen einen enormen Zuwachs erfahren:

- Personalabteilungen von Unternehmen, die bisher im Bereich Online-Lehren und -Lernen eher zögerlich oder gar abstinert waren, forcieren nun das sogenannte E-Learning, und
- Trainer, Berater sowie Coaches, die bisher ausschließlich Präsenzveranstaltungen durchführten, bieten nun auch Online-Formate an.

Das heißt, sowohl viele Anbieter als auch Nachfrager im Personalentwicklungsbereich agieren aktuell in einem für sie noch relativen Neuland. Entsprechend groß ist ihre Unsicherheit oft nicht nur in methodisch-didaktischer Hinsicht, sondern auch bezüglich der Preisgestaltung beim Online-Lehren, -Lernen und -Trainieren.

Klassische Preisgestaltung funktioniert beim E-Learning nicht

Bei den klassischen Präsenzseminaren und -trainings war die Preisgestaltung aus Sicht aller Beteiligten recht einfach, weil seit Jahrzehnten etabliert: Verrechnet werden in der Regel die Tage, die der Trainer oder die Trainerin real mit den Teilnehmern im Seminarraum verbringt – gemäß einem vorab vereinbarten Tagessatz. Zudem wird bei speziell für den Auftraggeber maßgeschneiderten Seminaren und Trainingsmaß-

nahmen nicht selten entweder im Vorfeld eine Pauschale für die Vor- bzw. Nachbereitung vereinbart oder ein halber oder ganzer Tagessatz „Konzeption“ zusätzlich vergütet.

Für die neuen digitalen Lernformate passen solche Preisgestaltungsmodelle oft nicht, denn bei ihnen stellen sich deren Anbietern, also den Trainern, Fragen wie:

- Wie kalkuliere ich ein 90-minütiges Online-Seminar?
- Wie viel ist ein Lernvideo wert?
- Mit welchem Betrag kann ich meine Online-Begleitung in den Foren ansetzen?
- Soll ich bei Webinaren eine von der Teilnehmerzahl abhängige Preisstaffelung anwenden, weil ich bei ihnen 50, 100 oder gar mehr Zuhörer haben kann?
- Lasse ich eine Aufnahme und Weiternutzung meines Webinars zu und wenn ja, unter welchen Bedingungen?

Auch Personalentwickler wünschen sich eine Orientierung

Schon vor dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie habe ich mich unter anderem als Trainerausbilderin häufig mit dem Thema Preisgestaltung beim E-Learning befasst. Dabei stellte ich immer wieder fest: Beim Beantworten der vorgenannten Fragen besteht eine große Unsicherheit im Markt – und zwar nicht nur bei den Anbietern, also den Trainern und Beratern, sondern auch bei den Einkäufern der Leistung, also unter anderem den firmeninternen Personalentwicklern.

So äußerte zum Beispiel vor einigen Wochen eine Personalentwicklerin im Gespräch mit mir: „Die Honorarforderungen von Trainern für Online-Formate zum selben Thema klaffen extrem weit auseinander. Auch ihre Verrechnungsmodelle divergieren. Deshalb können wir zurzeit als Unternehmen schwer beurteilen, was noch seriös ist und was nicht. Diesbezüglich würden wir uns eine Orientierung wünschen.“

