

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

# KRIEG und

# Frieden



Thomas Lapp:  
Lili Marleen – ein Lied  
über Fronten hinweg

Christoph Maria Michalski:  
Krieg und Frieden – oder die  
Ruhe vor dem nächsten Sturm

Kurt Starke:  
Jahresausklang –  
Partnereinklang?

- Akademie
- für Mediation,
- Soziales und Recht

# Ausbildung zum MEDIATOR (M/W) bei Steinbeis



## SCHWERPUNKTE:

- Wirtschaft ➤ Planen & Bauen
- Organisation & Interkulturalität
- Familie & soziale Handlungsfelder

[www.steinbeis-ausbildung.com](http://www.steinbeis-ausbildung.com)

# Krieg beginnt mit Sprache – der Frieden auch!

„Der Krieg ernährt den Krieg!“  
Friedrich Schiller

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

kriegerische Auseinandersetzungen werden geführt, seitdem es uns Menschen gibt. Die bislang ältesten erforschten Gewalttaten wurden vor 430.000 Jahren verübt. Dies belegen gefundene Knochenfragmente in der Sima de los Huesos (Knochenhöhle) in der spanischen Provinz Burgos.

Doch ab wann kann man von „Krieg“ sprechen? Carl von Clausewitz bezeichnete Krieg als nichts anderes als einen erweiterten Zweikampf. „Der Krieg ist also ein Akt der Gewalt, um den Gegner zur Erfüllung unseres Willens zu zwingen.“ (*Vom Kriege*, 1832–1834) Nach modernem Verständnis werden Kriege zwischen Staaten oder sozialen Gruppen eines Staates geführt.

Dennoch bedienen wir uns gerne auch in anderen Beziehungen der Kriegsmetapher: Krieg in Familien, Krieg zwischen Kollegen, Krieg zwischen rivalisierenden Clans bis hin zum Krieg auf der Autobahn. „Feldzüge“ werden geführt gegen SUV-Fahrer genauso wie gegen Windkraftbefürworter.

Wirklichen Grund, Krieg zu führen und anderen Gewalt zuzufügen, sehe ich nicht. Denn neben dieser Form des Handelns stehen uns so viele andere Möglichkeiten offen. Oder um es mit den Worten des Soziologen Heinrich Popitz zu sagen: „Der Mensch muss nie, kann aber immer gewaltsam handeln.“ (*Phänomene der Macht*, 1990) Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, dass Gesellschaften oder auch Beziehungen ohne Krieg auskommen und durchaus erfolgreich sind. Hier reicht ein Blick auf unser Kerneuropa, das in 75 Friedensjahren einen unglaublichen Wohlstand erschaffen hat.

In unserer Sprache währt der überwundene Krieg allerdings immer noch fort. Ob „Grabenkämpfe“, „Trommelfeuer“ oder „Heckenschützen“, viele kriegerische Worte prägen unsere Alltagssprache. Bei manchen sind die Wurzeln wohl nur noch wenigen bekannt, wie beispielsweise die Wertung 08 / 15 (null-acht-fünf-zehn) für das heutige „Mittelmaß“. Diese geht eigentlich zurück auf ein als Standardwaffe vom deutschen Heer verwendetes, luftgekühltes Maschinengewehr mit der Bezeichnung MG 08 / 15.

Der Bellizismus in der Sprache erlebt, so mein Eindruck, sogar wieder ein Revival. Viel zu leichtfertig gehen wir mit Worten um. Und dies beobachte ich leider nicht nur aufseiten gefährlicher Extremisten. Ein wenig „Abrüsten“ an allen „Fronten“ täte gut. Selbst die Diffamierung eines Autos als „Stadtpanzer“ soll Wut und Hass erzeugen. Doch solche, nur auf den ersten Blick vielleicht harmlose Äußerungen könnten eines Tages zu Gewalt gegen Autofahrer oder Zerstörung von Eigentum führen.

Sprache ist ein mächtiges Instrument. Aus ihr erwachsen Handlungen, folgen Taten. Und nein, es geht nicht um „Denk- oder Sprechverbote“. Es soll deutlich gesagt werden, was gesagt werden muss. Aber dies mit der richtigen Wortwahl zu tun, ist eine hohe Kunst, die derzeit leider wenig geübt wird.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele spannende Erkenntnisse mit der aktuellen Ausgabe der *Mediation* und ein friedliches Jahr 2020.

Mit herzlichen Grüßen aus Leipzig

Ihr



„Sprache ist ein mächtiges Instrument. Und daraus können schnell Taten folgen.“



Die Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Der politische Standpunkt**  
**Quo vadis, zertifizierter Mediator?**  
Roman Müller-Böhm
- 8 **Die Kolumne**  
**Geistesgegenwärtig Zeit vergessen**  
Jochen Waibel
- 9 **Wissenschaftliche Studie**  
**Die paradoxe Erwartungsstruktur einer Anwaltsmediation**  
Marita Katharina Wambach-Schulz
- 14 **Unsere Nachwuchsseite –**  
**neue Ideen und Konzepte für die Mediation**
- 17 **Nachruf**  
**Prof. Dr. Dr. Joseph (Sepp) Duss-von Werdt**  
Bernhard Böhm

## SCHWERPUNKT

- 18 **Schwerpunkt: Krieg und Frieden**
- 19 **Die wissenschaftliche Kolumne**  
**Hybride Konflikte**  
Klaus Harnack
- 22 **Der dornige Weg zum Frieden**  
Reiner Ponschab
- 26 **Krieg und Frieden – oder die Ruhe vor dem nächsten Sturm**  
Christoph Maria Michalski
- 30 **Im Frieden mit mir selbst: das innere Kind befreien**  
Susanne Hühn
- 35 **Wenn alles zu Ende ist, kann der Kampf beginnen**  
Martina Wurl
- 38 **Liebe in Zeiten des Krieges**  
Kurt Starke
- 42 **Krieg und Frieden als inneres Erlebnis**  
Adrian Schweizer
- 46 **Vertrauen Sie auch auf Ihre Intuition!**  
Sabine Prohaska



## METHODIK

- 52 **Das Forschungstelegramm**
- 54 **Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!  
Wird das was?**  
Bernhard Böhm
- 55 **Konflikte mit transformativer Mediation profitabel lösen**  
Stefanie Krauss

## RECHT

- 58 **Mediationsklauseln auf dem Prüfstand**  
Thomas Lapp

## VERWALTUNG

- 62 **Die Anpassung an den Klimawandel gemeinsam bewältigen**  
Christa Fischer-Korp

## WIRTSCHAFT

- 66 **Die Zukunft gestalten**  
Frank Ninnemann
- 70 **So entwickeln Sie Ihre Leadership-ID**  
Joachim Simon
- 74 **Warum schlecht verhandeln, wenn es besser geht?**  
Stephan Jansen

## FAMILIE

- 77 **Jahresausklang – Partnereinklang?**  
Kurt Starke

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 80 **Marketing für Berater  
Aus Ex-Kunden Stammkunden machen**  
Bernhard Kuntz

## KULTUR

- 82 **Die musikalische Konfliktanalyse  
Lili Marleen – ein Lied über Fronten hinweg**  
Thomas Lapp

## MEDIATION INTERKULTURELL

- 85 **In fremden Kulturen unterwegs – Australien**  
Michael Gorges

## GUT INFORMIERT

- 90 **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 91 **Veranstaltungskalender**
- 92 **Rezension | Game Over oder: Mein Beruf ist Spielverderber**  
Stephan Buchhester

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 94 **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**  
Lydia Berka-Böckle
- 96 **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**  
Stefan Kracht
- 97 **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**  
Thomas Lapp

## SERVICE

- 98 **Impressum | Ausblick**

Bildquelle: stock.adobe.com/Michael Evans



**85**

**IN FREMDEN KULTUREN UNTERWEGS  
AUSTRALIEN**

## Der politische Standpunkt

# Quo vadis, zertifizierter Mediator?

Alternative Streitbeilegungsmethoden sind heute Teil unseres Alltags. Gerade die Mediation leistet einen wesentlichen Beitrag, um Konflikte zu lösen. Statt eine gerichtliche Entscheidung abzuwarten, können Mediatoren ohne staatlichen Zwang eine bedürfnis- und interessengerechte Lösung finden. Doch leider bräuchte die Branche mittlerweile selbst fast so etwas wie eine interessengerechte Lösung. Das Problem: die Regelungen für die Zertifizierung von Mediatoren. Ein Einfall der Regierung, der Sicherheit schaffen sollte, aber für Verunsicherung sorgt.

### Roman Müller-Böhm

Das Berufsbild des Mediators ist nicht klar definiert. Ziel der Zertifizierten-Mediatoren-Ausbildungsverordnung (ZMediat-AusV) war es daher, mehr Transparenz, Qualität und Sicherheit für Verbraucher in die Mediationsverfahren zu bringen. Stattdessen sind neue Fragen und Unsicherheiten entstanden. Dabei fing alles so gut an: Nachdem die Bundesregierung den Nutzen und die Bedeutung von Mediation erkannt hatte, trat 2012 das Mediationsgesetz in Kraft. Grundsätzlich waren dieses und die 2016 folgende ZMediatAusV Schritte in die richtige Richtung.

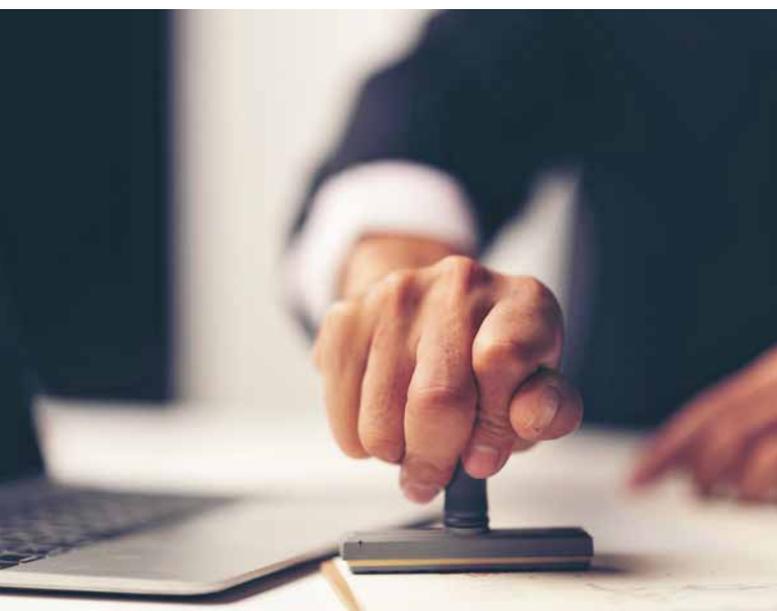
Doch, wie so häufig, liegt der Teufel im Detail: Problematisch und enttäuschend ist die Grundlage (und Umsetzung) der gesetzlichen Regelungen. Durch den am 19. Juli 2017 vorgelegten Evaluationsbericht zum Mediationsgesetz wird deutlich, dass der Bundesregierung erhebliche Mengen an belastbaren Daten fehlten – schon das Fundament des Gesetzes war also brüchig. Wie viele Mediatoren deutschlandweit überhaupt

tätig sind, konkrete Zahlen betreffend die Erhebungsdaten, Angaben über Mediationen im Rahmen und außerhalb von Gerichtsprozessen sowie Angaben über die Nachhaltigkeit von Mediationsvereinbarungen waren und sind der Bundesregierung auch heute noch unbekannt. Unklare Formulierungen und ein damit großer Auslegungsspielraum in der ZMediat-AusV sorgen für Kritik von Fachverbänden und Mediatoren. Die Verordnung verfehlt ihr Ziel: Weder sichert sie Qualität, noch verbessert sie die Mediation. Auch zur Digitalisierung und über damit verbundene Entwicklungen schweigt die Verordnung. Den Nutzen gesetzlicher Regelungen führt die derzeitige Ausgestaltung des Mediationsgesetzes und der Verordnung ad absurdum.

### „Die Untätigkeit der Regierung ist das Aus für den zertifizierten Mediator.“

Aufgrund der Kritik von allen Seiten läge es nahe, die Regelungen noch einmal zu überprüfen. Aber die Regierung bleibt weiter untätig – mit der Begründung, die ZMediat-AusV erfülle nicht die Wesentlichkeitsanforderungen des Staatssekretärsausschusses. Es wird lieber verharrt, statt aktiv daran zu arbeiten, etwas zu verbessern – die Untätigkeit der Regierung ist das Aus für den zertifizierten Mediator.

Viele Mediatoren haben Herzblut, Zeit und Geld investiert, um zertifizierter Mediator zu werden – sie wollen Qualitätsstandards für Verbraucher erfüllen. Dieser Einsatz muss wertgeschätzt werden. Die Zertifizierung von Mediatoren im Rahmen der Verordnung darf kein Randthema sein! Obwohl die Bedeutung von Mediation als Ergänzung zum Gerichtsverfahren in den letzten Jahren zugenommen hat, kommt es seitens der Bundesregierung zu keinem Umdenken. Ein Schritt in die richtige Richtung wären anerkannte Prüfstellen statt reiner Selbstzertifizierung – es wäre sicher ein Gewinn für die Innen- und Außenwahrnehmung der Mediationsbranche.



# – Schwerpunkt – Krieg und Frieden



Die menschliche Gemeinschaft erlebt seit jeher Phasen des friedfertigen Zusammenlebens und Phasen gewaltvoller Auseinandersetzungen. Schon vor 5.500 Jahren kam es zum ersten bekannten Krieg der Menschheitsgeschichte – mit gravierenden Folgen: Die blühende Stadt Hamoukar in der heutigen syrisch-irakischen Grenzregion wurde dabei vollständig ausgelöscht. Und auch heute ist die Welt trotz vieler Friedensbemühungen weit entfernt von Harmonie. Zu den aktuellen Krisengebieten zählen unter anderem die Ukraine, Syrien, der Jemen und Afghanistan.

Doch nicht nur im globalen Zusammenhang ist die Frage nach Krieg und Frieden von Bedeutung. Auch unser persönlicher Alltag ist geprägt durch eine Vielzahl von Konflikten – mit anderen Menschen, aber auch mit uns selbst.

In unserer aktuellen Ausgabe beschäftigen wir uns im Schwerpunkt „Krieg und Frieden“ mit politischen, gesellschaftlichen und persönlichen Konflikten, ihren Auswirkungen auf das Zusammenleben – und mit der Frage, wie wir in der Lage sind, friedlich miteinander zu leben.

## Die wissenschaftliche Kolumne

# Hybride Konflikte

Freund versus Feind, Krieg versus Frieden – polarisierende Kategorien wie diese sind bei näherer Betrachtung wenig geeignet, Konflikte in ihrer Vielfältigkeit und Entwicklung zu beschreiben. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der hybriden Kriegsführung, die auch auf irreguläre, asymmetrische und verdeckte Aktionen setzt. Um ihr zu begegnen, bedarf es einer gezielten Strategie und eines veränderten Konfliktverständnisses. Kriege entstehen nicht aus dem Nichts und so mancher Frieden ist fragiler, als es scheinen mag.

**Klaus Harnack**

*„Es gibt nichts Stilleres als eine geladene Kanone.“*

Heinrich Heine

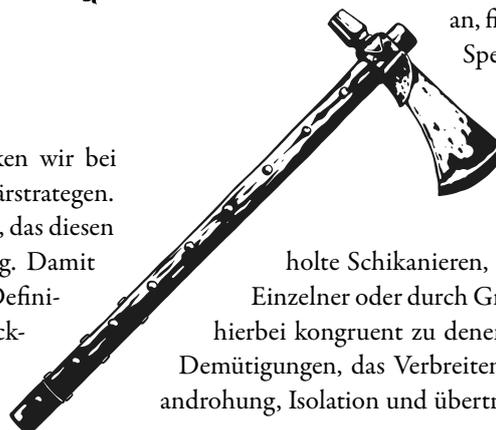
Wenn Winnetou den Mord an seinem Vater Intschu-Tschuna, dem Häuptling der Mescalero-Apachen rächt, dann tut er es offen, transparent und ehrlich. Denn in seiner Welt wird entweder das Kalumet geraucht oder das Kriegsbeil ausgegraben, dazwischen gibt es keine Grauzone. In Winnetous Kosmos herrscht entweder Krieg oder Frieden, denn die Welt von Winnetou ist klar definiert: Krieg und Frieden sind binäre Zustände, die einander ausschließen. So ist Winnetou in Summe erfreulich eindeutig, aber auch reine Fiktion, denn die Realität sammelt sich selten an den Rändern eines Spektrums, sondern bedient den Raum dazwischen, und aus klaren Konstrukten wie Krieg und Frieden wird ein schwer fassbarer Graubereich, der uns vor Herausforderungen der Kategorisierung und des Umgangs stellt.



Der hybride Krieg zeichnet sich durch verdeckt kämpfende Truppen sowie die Nutzung von mannigfaltigen und improvisierten Kampfmitteln aus und beinhaltet den Einsatz von Desinformation und Propaganda – Werkzeuge, die allesamt der Destabilisierung des Gegners dienen. Ein zentrales Merkmal des hybriden Krieges ist, dass fast alle Handlungen im rechtsfreien Raum stattfinden und die eigenen Motive und Taten verschleiert werden. Klare Fronten, Parteien und Forderungen lösen sich auf. Der hybride Krieg ist gewissermaßen unangreifbar und entzieht sich somit dem Zugang klassischer Konfliktlösungspraktiken. Ein aktuelles Beispiel für einen hybriden Krieg ist der andauernde Konflikt in der Ukraine.

### Hybride Konfliktführung im Alltag

Wendet man diese militärische Definition auf die zwischenmenschliche Ebene an, findet man auch hier ein weites Spektrum an hybriden Konflikten. Ein passendes Beispiel für hybride Konfliktführung im Alltag ist das Mobbing. Es ist gekennzeichnet durch das wiederholte Schikanieren, Quälen und Verletzen seitens Einzelner oder durch Gruppen. Die Handlungen sind hierbei kongruent zu denen des hybriden Krieges, denn Demütigungen, das Verbreiten falscher Tatsachen, Gewaltandrohung, Isolation und übertriebene Kritik gehören zu den



### Der unsichtbare Krieg

Um diesen Graubereich etwas zu erhellen, spicken wir bei den „Profis“ der weltweiten Konflikte: den Militärstrategen. Hier findet man seit geraumer Zeit ein neues Wort, das diesen unklaren Zustand beschreibt: den hybriden Krieg. Damit wird eine Mischform beschrieben, die die binäre Definition des Krieges durch die Anwendung von verdeckten, irregulären, asymmetrischen und nichtmilitärischen Konfliktmitteln aufhebt und erweitert.

# Der dornige Weg zum Frieden

Kriegerische Auseinandersetzungen haben vielfältige Gründe, meist jedoch spielen Fragen der Macht sowie der Drang nach Anerkennung eine herausragende Rolle. So schnell, wie Konflikte mitunter in Gewaltausbrüchen und Kriegen eskalieren, so schwer sind sie zu beenden. In diesem Beitrag wird untersucht, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sich Kriegsparteien auf Friedensverhandlungen und eine neutrale Vermittlung einlassen.

## Reiner Ponschab

Am 4. November 1995 wurde der israelische Ministerpräsident Jitzchak Rabin von dem rechtsradikalen jüdischen Studenten Jigal Amir erschossen. Dem Mord vorangegangen war der Osloer Friedensprozess, eine 1993 begonnene Reihe von Abkommen zwischen Palästinensern und Israel zur Lösung des Nahostkonflikts. Dieser Prozess fand zunächst unter norwegischer Vermittlung in Oslo statt. In der Folge wurden zwei Abkommen unterzeichnet, jeweils von Jitzchak Rabin und Jassir Arafat. Nach weiterer Vermittlung durch Bill Clinton sollte im Juli 2000 ein weiterer Vertrag in Camp David zum Abschluss kommen. Die Verhandlungen zwischen Jassir Arafat und dem israelischen Ministerpräsidenten Ehud Barak wurden jedoch ohne Übereinkunft abgebrochen, und seit der Übernahme der Macht durch die Hamas im Gazastreifen gab es keine Friedensbemühungen mit Aussicht auf Erfolg.

Was könnte also der Grund dafür gewesen sein, dass die Friedensbemühungen von Bill Clinton und nachfolgende Gespräche über einen Frieden zwischen Palästina und Israel nicht erfolgreich waren?

## Friedensschluss als Akt der Vernunft

### Mangelnde Unabhängigkeit oder Neutralität?

Zunächst könnte man vermuten, es habe an der fehlenden Neutralität oder Unabhängigkeit des Vermittlers Bill Clinton gelegen. Aufgrund der allgemein bekannten Nähe der amerikanischen Politik zu den Belangen Israels könnte man darin eine Beeinträchtigung der Stellung eines amerikanischen Präsidenten als neutraler Vermittler sehen. Wie aber bereits an früherer Stelle dargelegt (Ponschab 2003), wird dieses Problem durch die „heilende Akzeptanz“ gelöst; diese entsteht durch das Vertrauen der Parteien in die Fähigkeit eines Menschen, sie zu einer einvernehmlichen Konfliktlösung zu bewegen. Durch die Wahl des Vermittlers zeigen die Parteien an, dass sie die formale Beeinträchtigung von Neutralität und Unabhängigkeit nicht als materielle Beeinträchtigung sehen.

### Erschöpfung als Friedensstifter?

Es scheint so, dass die Mediation ein Verfahren ist, zu dessen erfolgreicher Durchführung es der Vernunft der teilnehmenden Parteien bedarf. Wenn die Motivatoren (das sind Anreize zur Handlungsauslösung wie Interessen, Bedürfnisse und Motive) für die Durchführung eines Krieges Macht, Vergeltung, Anerkennung etc. (Reiss 2013) sind, so werden die Parteien wohl erst von der Kriegsführung ablassen, wenn nach ihrer Wahrnehmung kein Raum für einen Sieg (also die Verwirklichung ihrer Motivatoren) besteht. Diesen Zustand, in dem die Parteien keine Möglichkeiten mehr sehen, den Krieg zu gewinnen, bezeichne ich nachfolgend als „Erschöpfung“. Wenn dagegen eine Partei der klar überlegene Teil ist, bleibt der anderen Seite nur die Kapitulation – auch wenn ein sogenannter Friedensvertrag geschlossen wird.

Wir kennen ähnliche Verhältnisse nicht nur aus kriegerischen Auseinandersetzungen, sondern auch aus der Politik, aus Tarifverhandlungen oder aus Auseinandersetzungen in der Wirtschaft. In Wirtschaftskonflikten habe ich als Mediator oft genug erlebt, dass die Parteien, wenn die Diskussion auf Mitternacht zugeht, plötzlich „vernünftig“ und Aggressionen wie von Zauberhand beiseitegeschoben werden und konstruktiv





über Einigung nachgedacht wird. Grund dafür dürfte wohl sein, dass die Teilnehmer Erschöpfung spüren. Dieser Zustand scheint eine gute Voraussetzung für die Rückkehr zur Vernunft und die Aufgabe irrationaler Motivatoren wie Macht zu sein. Die These, dass in Kriegen und anderen Konflikten Erschöpfung Auslöser für eine Einigung auf Augenhöhe und den Einsatz eines Vermittlers ist, möchte ich nachfolgend an einigen Beispielen demonstrieren.

### Friedensschlüsse durch Erschöpfung

#### Der Dreißigjährige Krieg

Der Dreißigjährige Krieg war die schlimmste Katastrophe, die Deutschland je getroffen hat. Die unfassbare Brutalität der Söldner beruhte unter anderem darauf, dass sich die Söldnerheere mit zunehmender Dauer des Krieges auf Grundlage des

durch Albrecht von Wallenstein eingeführten Systems der Kontribution finanzierten. Kontribution war die Ausbeutung der Bevölkerung im jeweiligen Durchzugsgebiet. Neben den direkten Gräueltaten des Krieges sorgten Hunger und Seuchen für ein weiteres Massensterben.

Als im September 1634 das kaiserliche Heer die Schweden bei Nördlingen vernichtend geschlagen hatte, schien es so, als würde der Krieg zu Ende gehen. Der am 30. Mai 1635 geschlossene Frieden von Prag hielt aber nicht, weil ihm lediglich eine Einigung der deutschen Kriegsparteien zugrunde lag, während die Großmächte Schweden, Frankreich und Spanien nicht beteiligt waren. Von diesem Zeitpunkt an wurde der Konfessionskrieg zu einer Auseinandersetzung der drei Großmächte Habsburg, Frankreich und Schweden. Als die Heere das Kriegsgebiet komplett ausgebeutet hatten und das Kriegsglück ständig die Seiten wechselte, wurde den Kriegsparteien immer mehr bewusst, dass dieser Krieg letztlich nicht zu gewinnen war.

In den Jahren 1643 bis 1648 wurden daher die Friedensschlüsse von Münster (zwischen dem deutschen Kaiser und Frankreich, Spanien sowie den Niederlanden; Festlegung europäischer Rahmenbedingungen) und Osnabrück (zwischen dem deutschen Kaiser und Schweden; zukünftige deutsche Verfassung) – bekannt als Westfälischer Friede – geschlossen. Dies war in Münster die Stunde des venezianischen Adligen Alvise Contarini (zur Rolle von Contarini Ponschab / Anselmann / Hahn 2013), dem es gelang, als Vermittler einen Friedensvertrag der in Münster anwesenden Parteien herbeizuführen. An seiner formalen Neutralität gibt es Zweifel, schließlich hatte er ein Bündnis zwischen Frankreich und Venedig veranlasst,

## Schon\_gewusst?

### Weltweite Rüstungsexporte steigen weiter an

Trotz vielerlei Friedens- und Demokratiebemühungen nimmt der weltweite Waffenhandel weiter zu. Im Zeitraum von 2014 bis 2018 stieg die Gesamtsumme der internationalen Großwaffenverkäufe um 7,8 Prozent im Vergleich zu den Jahren 2009 bis 2013, so das Ergebnis einer Studie des Stockholmer Friedensforschungsinstituts Sipri. Nach den USA, Russland und Frankreich steht Deutschland auf dem vierten Rang der Liste der größten Waffenexporteure. Gemeinsam mit China (Rang 5) waren allein diese Staaten zwischen 2014 und 2018 für drei Viertel des weltweiten Waffenhandels verantwortlich. Deutschland steigerte seinen Anteil dabei von 6,1 auf 6,4 Prozent. Das entspricht einer Zunahme von 13 Prozent. Die am häufigsten aus Deutschland exportierte Großwaffe waren U-Boote. Weltweit größter Importeur von Waffen war Saudi-Arabien, gefolgt von Indien, Ägypten, Australien und Algerien. Die meisten deutschen Waffen landeten in Südkorea (19,0%), Griechenland (10,0%) und Israel (8,3%).

Quelle: Sipri (2019): Sipri Yearbokk 2019. Armaments, Disarmament and International Security. Summary. Online abrufbar unter: [https://www.sipri.org/sites/default/files/2019-06/yb19\\_summary\\_eng.pdf](https://www.sipri.org/sites/default/files/2019-06/yb19_summary_eng.pdf).

# Krieg und Frieden – oder die Ruhe vor dem nächsten Sturm

Ob im großen Maßstab der Weltgeschichte oder im kleinen auf individueller Ebene – Kriege haben eine Vorgeschichte, die von Verletzungen geprägt ist und von mangelndem Konfliktmanagement zeugt. Für eine Befriedung bedarf es daher einer intensiven Auseinandersetzung mit dieser Vorgeschichte, einer klugen Strategie zur Lösung und einer Veränderung des eigenen Konfliktverhaltens – damit der nächste Konflikt möglichst gar nicht erst eskaliert.

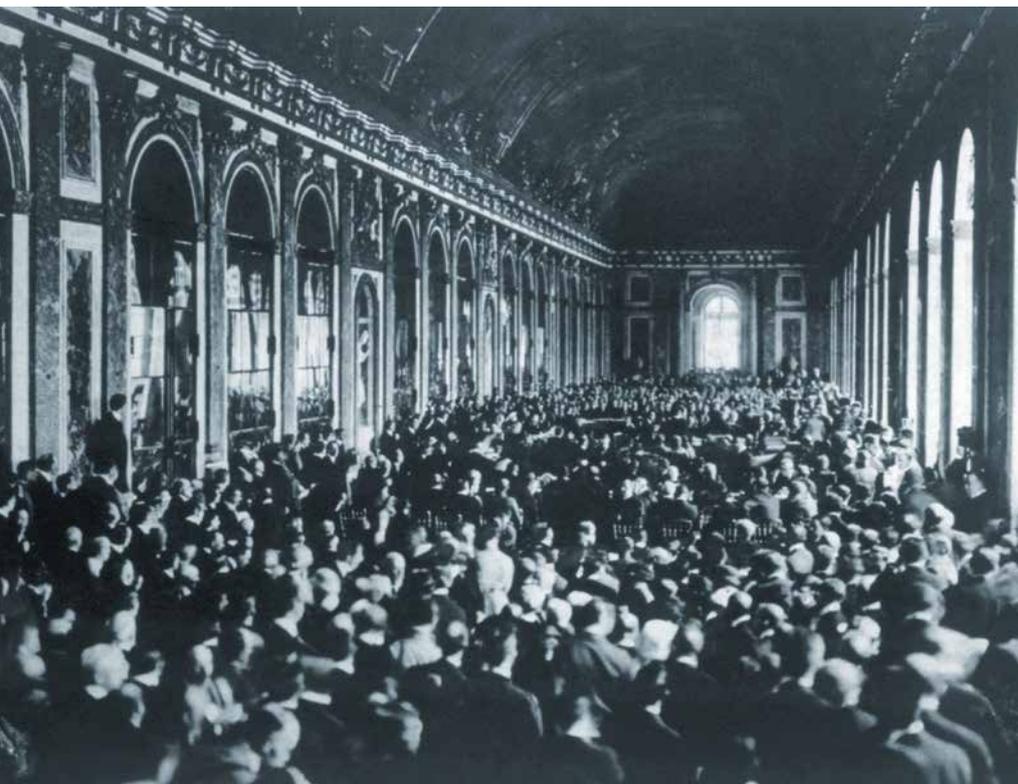
Christoph Maria Michalski

„Krieg und Frieden“ – wer denkt nicht automatisch an den weltberühmten Roman von Leo N. Tolstoi? Seit seinem Erscheinen 1869 erfreut sich das Werk großer Beliebtheit, was auch zahlreiche Adaptionen außerhalb der literarischen Welt belegen. Aber was ist es eigentlich, dass die Menschen auch heute noch daran fasziniert? Zum einen natürlich das krasse Gegensatzpaar im Titel: Krieg und Frieden. Das klingt schon monumental. Die implizite Botschaft: Es kann nur entweder das eine oder das andere geben. Wie Schwarz und Weiß. Und oftmals ist es auch das eine, das mehr oder minder absehbar zum anderen führt. Ein gutes Beispiel dafür liefert das zweite *Krieg und Frieden*.

## Versailler Vertrag: Krieg und ein eher kurzzeitiger Frieden

Ein zweites Krieg und Frieden? Ja, Sie haben richtig gelesen. Dabei handelt es sich um eine 1920 erschienene Schrift des englischen Ökonomen John Maynard Keynes, in der er sich den wirtschaftlichen Folgen des Versailler Vertrages widmet. Ein Vertrag, der darauf abzielte, die Schäden des Ersten Weltkrieges zu begleichen, und der langfristig für Frieden sorgen sollte. Alle, die im Geschichtsunterricht auch nur ein bisschen aufgepasst haben, wissen, dass daraus leider nichts wurde. Und interessanterweise sind es genau diese Folgen, die Keynes in seiner Streitschrift bereits vorausahnte. Aus seiner Sicht diente das in Versailles verabschiedete Konstrukt nämlich allem, nur nicht dem Frieden. Er sieht in den Beschlüssen vor allem eine verpasste Chance, Europa wieder zu vereinen und Themen wie nationalistische Verhetzung, Militarismus und Imperialismus ein für alle Mal aus der Welt zu schaffen.

Wenn ich mir die Vertragsklauseln so anschau, überrascht es mich nicht, dass der Frieden von Versailles nur von kurzer Dauer war. Denn hier wurde gar nicht versucht, den Konflikt final beizulegen, sondern es wurde, um einen weiteren Klassiker der Literatur – diesmal von Dostojewski – zu zitieren, auf „Schuld und Sühne“ gepocht: Als Verlierer sollte Deutschland umfangreiche Entschädigungen zahlen, Reparationskosten tragen, anteilig auf Land und Rohstoffe verzichten ... Von Zusicherungen, die der deutschen Seite gemacht wurden, um sie zur Kapitula-





Glück längst hinter uns gelassen. Wir haben es in der Hand, individuell auf Konfliktsituationen zu reagieren, sie produktiv zu lösen und so eine Weiterentwicklung möglich zu machen. Allerdings gibt es immer noch genug Menschen, die sich nicht trauen, ihre Marionettenfäden zu durchtrennen – etwa aus Sorge, ihre Position im Unternehmen zu gefährden. Ich kann

nur eins sagen: Wir befinden uns heute im Wandel des Jahrhunderts. Alles, was es nun braucht, ist eine Portion Mut, um den Stein der Veränderung anzustoßen.

Apropos Stein: Manche Menschen sind der Ansicht, dass sich die Auseinandersetzung nicht lohne, weil Konfliktmanagement schlussendlich Sisyphus-Arbeit sei. Zugegeben, der Stein rollt zwar nach der Konfliktlösung wieder herunter. Doch wenn wir den Konflikt richtig angehen, nicht wieder an den Fuß des Berges, den wir gerade erklommen haben – sondern hinab ins nächste Tal. Konfliktmanagement liefert uns die nötige Ausrüstung, um die Berge zu besteigen, lässt uns anschließend die Aussicht genießen und beim Abstieg verschnaufen. Natürlich stehen wir dann wieder am Fuß des nächsten Berges. Doch wie wir damit umgehen, haben wir selbst in der Hand. Unser Schicksal wird nicht von außen bestimmt. Wir können entscheiden, ob das Glas halb leer oder halb voll ist. Veränderung beginnt bei uns. Oder, um es mit Tolstois Worten zu sagen: *„Alle denken nur darüber nach, wie man die Menschheit ändern könnte, doch niemand denkt daran, sich selbst zu ändern.“*

## Schon gewusst?

### Rache ist süß – und hilft uns dabei, unseren inneren Frieden wiederherzustellen

„Vergeltung ist eine Art wilder Gerechtigkeit“, sagte der englische Philosoph Francis Bacon (1561–1626). Recht hatte er, wie in einer Studie zum Zusammenhang zwischen sozialer Ablehnung und Rache festgestellt wurde. So löst das Gefühl, von anderen Menschen ausgeschlossen zu werden, das Bedürfnis, uns zu rächen, aus – und zwar nicht vordergründig, weil wir die entsprechende Person unbedingt persönlich verletzen wollen, sondern um den Zustand emotionaler Ausgeglichenheit bei uns selbst wiederherzustellen. Der Vergeltungsschlag wird genutzt, um die eigene beschädigte Gefühlslage ins Lot zu bringen – vor allem von Personen, die der Meinung sind, dass Aggressionen ihre Stimmung aufhellen. Forscher hatten dazu sechs verschiedene Experimente mit 1.700 Personen durchgeführt. Dazu spielten die Teilnehmer ein virtuelles Ballspiel, das so programmiert war, dass einige von ihnen weniger häufig an den Ball kamen – und gaben ihnen anschließend die Möglichkeit, sich an einer digitalen Voodoo-Puppe zu rächen.

Quelle: Chester, David S./DeWall, C. Nathan (2017): Combating the Sting of Rejection with the Pleasure of Revenge: A New Look at how Emotion Shapes Aggression. *Journal of Personality and Social Psychology* 112 (3), S. 413–430.



Dieser Beitrag ist als Podcast zum Nachhören unter [www.die-mediation.de/mediationsblog/](http://www.die-mediation.de/mediationsblog/) abrufbar.

## Christoph.Maria.Michalski

Unternehmer, Konfliktnavigator und Gesellschafter von Start-ups. Als ehemaliger Geschäftsführer eines Bildungsträgers mit über 700 Mitarbeitenden hat er von Expansion bis GmbH-Auflösung (fast) alles mitgemacht. In seinem Buch *Die Konflikt-Bibel* beschäftigt sich Michalski mit Fragen rund um die Entstehung und den richtigen Umgang mit Konflikten. Ehrenamtlich ist er als Repräsentant Niedersachsen für die Deutsche Stiftung Mediation e. V. tätig. [www.christoph-michalski.de](http://www.christoph-michalski.de).



# Im Frieden mit mir selbst: das innere Kind befreien

Das innere Kind lässt uns sorglos und losgelöst von Konventionen Dinge tun, die wir uns sonst verbieten – und verschafft uns so erleichternde und stimmungserhellende Erlebnisse. Es ist gleichzeitig verantwortlich dafür, dass wir uns selbst als Erwachsene noch unreflektiert und irrational verhalten. Grund dafür sind in jungen Jahren erlittene Kränkungen, die wir nicht verarbeitet haben. Susanne Hühn richtet einen emotionalen Brief an das innere Kind, das in jedem von uns schlummert. Ein Appell, der uns dabei hilft, uns von den Verletzungen im Kindesalter zu lösen – und frei zu werden.

## Susanne Hühn

Liebe Leserin, lieber Leser, unser aller innerer Frieden hängt maßgeblich von unserem Umgang mit dem wichtigsten Wesen in unserem Leben ab – dem inneren Kind. Wenn es glücklich und geborgen ist, dann sind wir voller Kraft, Freude, Zuversicht und Lebensmut. Ist es dagegen einsam, verletzt, traurig oder wütend, dann scheint unser Leben zu stocken. Wir vermissen das Gefühl, unser Leben wirklich in die Hand nehmen zu können, und erleben uns als ohnmächtig und den Mächten anderer ausgeliefert. Das verursacht Unfrieden, in uns und mit anderen.

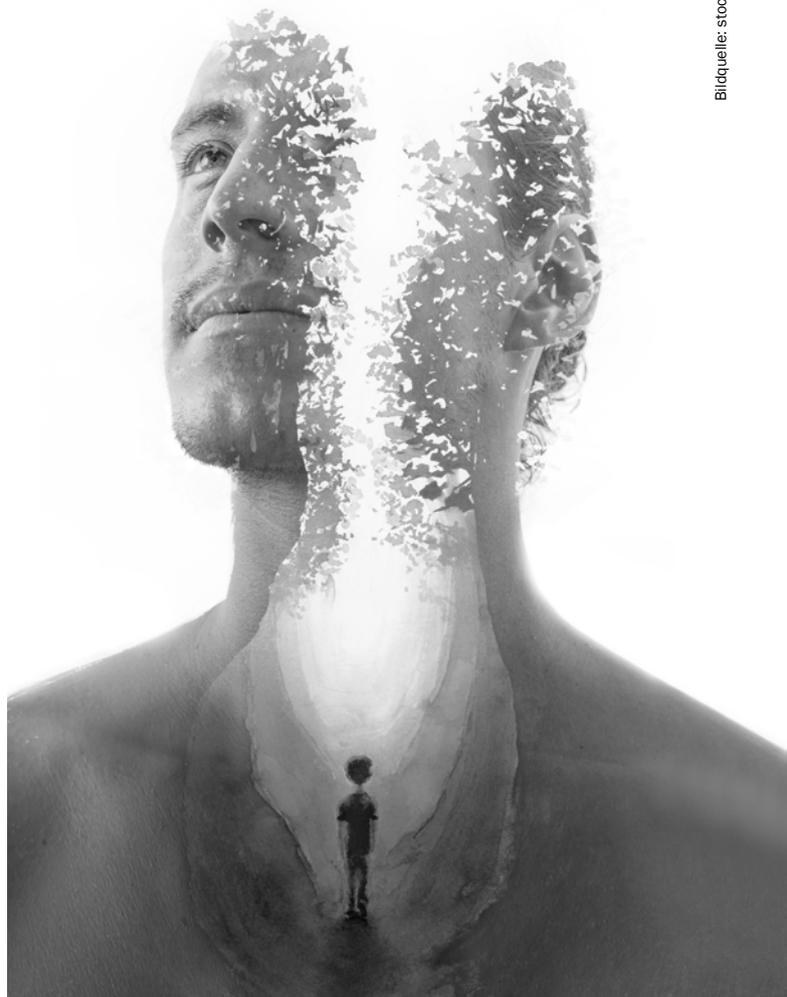
Wenn wir an das innere Kind denken, dann lächeln wir liebevoll oder auch ein bisschen ironisch und meinen damit den Teil, der mit „das Kind im Manne“, „die innere Prinzessin“ oder „Pippi Langstrumpf“ beschrieben wird. Dieses Kind bekommt ab und zu ein wenig Raum, darf übermütig toben und lachen, einen üppigen Eisbecher bestellen oder fasziniert vor einem Schaufenster mit Modelleisenbahnen stehen bleiben.

### Wir sind großzügig, wenn es um das innere Kind geht.

Es darf ab und zu mal spielen, denn es trägt ja dazu bei, dass wir uns besser fühlen. Unser inneres Kind wird so verharmlost und verniedlicht, dass wir oft erschrecken, wenn wir seine wahre Kraft und seinen immensen Einfluss auf unser Leben, seine dramatischen Verletzungen und die unbändige Freude, die es uns bringen kann, zu spüren beginnen.

Es ist das innere Kind, das leuchtende Augen bekommt, wenn wir uns den verbotenen Eisbecher erlauben. Es ist aber auch das innere Kind, das uns dazu bringt, andere und uns selbst bis zum Exzess zu kontrollieren und zu vereinnahmen oder uns vereinnahmen zu lassen, das so tief einsam ist, dass wir nicht anders können, als Drogen – welcher Art auch immer – zu nehmen, das diese vage Ungeborgenheit und jene Selbstzweifel, die uns immer wieder vor den Abenteuern des Lebens zurückschre-

cken lassen, in uns hervorruft. Es ist das innere Kind, das dafür sorgt, dass unsere Beziehungen immer wieder scheitern, weil wir immer wieder an die gleichen Streitpunkte kommen, das uns im Beruf unzufrieden sein lässt, weil wir nicht für unsere Wünsche und Bedürfnisse einstehen.



## Erbmediation

# Wenn alles zu Ende ist, kann der Kampf beginnen

Ruhe in Frieden. Das wünschen wir den Toten. Aber was ist mit den Überlebenden? Oft bricht nach dem Tod eines Menschen Streit aus, in nicht wenigen Fällen bereits vor der Beerdigung. Aus der Zeit des Abschiednehmens und der Trauer wird eine Zeit des Streitens. Und auch wenn zwischen dem Todestag und dem Beginn der Erbauserbsetzung längere Zeit vergeht, wird der Konflikt nicht zwangsläufig weniger erbittert ausgetragen.

### Martina Wurl

Nach dem Tod eines Menschen wird oft heftig gestritten. Ursächlich sind Konflikte, die schon vor dem Eintritt des Erbfalls bestanden haben. Mangelndes Verständnis unter Geschwistern, Eifersucht und Neid oder einfach nur ein zu geringes Wissen über den anderen verschwinden nicht mit dem Erbfall. Sie verstärken sich eher, wenn es um die Regelung des Nachlasses geht. Werden dann noch „Außenstehende“ Teil der Erbengemeinschaft, ist es besonders schwierig. Neue Partner werden oft nicht akzeptiert und nur als Fremdkörper wahrgenommen. Häufig war schon vor dem Tod der Kontakt des Erblassers zu seinen Kindern aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr sehr eng. So treffen sich Menschen in einer Konstellation, die sie sich nicht ausgesucht haben und die sie nicht beeinflussen konnten.



### Der Fall

Drei Geschwister, die räumlich weit voneinander entfernt lebten und sich in den letzten Jahren kaum gesehen hatten, waren die gesetzlichen Erben der Mutter. Der Vater war bereits verstorben. In den letzten Jahren lebte die Mutter mit einem neuen Partner zusammen. Die Beziehung war nicht konstant. Es gab mehrere Trennungen und Versöhnungen. Überraschend verstarb die Mutter. Zum Entsetzen der Kinder gab es ein Testament, das den neuen Partner als Erben einsetzte, jedoch nur für den Fall, dass die Beziehung zum Zeitpunkt des Todes noch bestand. Als die Mutter verstarb, lebten die Mutter und der Partner gemeinsam im Haus des Partners. Beide hatten jedoch schon eine neue Wohnung angemietet – jeder für sich –, da das Haus verkauft werden sollte. Es war nicht geplant, in eine gemeinsame Wohnung zu ziehen.

Sowohl der ehemalige Partner der Mutter als auch die Kinder beantragten jeweils einen Erbschein. Beide suchten Beweise für die Trennung bzw. das weitere Zusammenleben. Der Streit hätte sich womöglich über mehrere Instanzen und Jahre hingezogen. Doch: Eines der Kinder hatte von Mediation gehört und wandte sich an mich.

### Der Verstorbene fehlt

Zu den Besonderheiten der Erbmediation zählt, dass es nicht möglich ist, alle Beteiligten an einen Tisch zu bekommen. Gerade derjenige, der für Klarheit sorgen könnte, steht nicht mehr zur Verfügung. Erbmediation bedeutet daher nicht nur, die Interessen der Betroffenen zu ergründen, sondern auch den Verstorbenen einzubeziehen. Was hätte er sich gewünscht oder gewollt?

# Liebe in Zeiten des Krieges

Kriege und gewalttätige Auseinandersetzungen haben einen großen Einfluss auf die Gesellschaft im Allgemeinen und individuelle Paarbeziehungen im Besonderen. Die gängigen Stereotype von Männlichkeit und Weiblichkeit werden in solchen Krisenzeiten bis ins Extreme ausgelebt. Dabei wird den Frauen lediglich eine untergeordnete Rolle zugesprochen und ihr Leben wie auch ihre Persönlichkeit auf die Inhalte Küche, Kindererziehung und Sexualität beschränkt. Von Männern wird wiederum erwartet, Härte zu zeigen und sich heldenhaft aufzuopfern. Das sind Rollenmuster, die großes Konfliktpotenzial bergen und jedem Einzelnen geradezu Unmenschliches abfordern.

## Kurt Starke

„Mit Gott für König und Vaterland“ hieß es in preußischen Zeiten. „Für Führer, Volk und Vaterland“ sind Millionen Menschen im Zweiten Weltkrieg gestorben. Heute wird vom „Heiligen Krieg“ gesprochen oder vom „Kampf gegen den Terrorismus“, je nachdem. Kriege haben großen Einfluss auf Liebe, Partnerschaft, Sexualität und Familie. Die Bezüge von Krieg und Liebe sind äußerst vielfältig. Die gesamte Lebensweise, Normen und Werte sind davon bestimmt.

## Der Held

Kriegerische Elemente bestimmten in allen Zeiten und Gesellschaften wesentlich das Männerleitbild. Die Kraft des Siegers zog an. Helden wurden bewundert, Heerführer gefeiert.

Der erfolgreiche Krieger, mutig und stark, repräsentierte das Männliche schlechthin. Dies hat uralte Wurzeln: Helden, die den Kampf gegen Drachen bestanden und Böses abwehrten. Häuptlinge, die in Stammesfehden ihre Sippe verteidigten oder neuen Lebensraum eroberten. Märchenprinzen, die Königstöchter raubten. Strahlende Sieger, die stolz ihre Narben zeigten und Orden blinken ließen. Ihnen lagen die Frauen zu Füßen – die Gründe dafür sind vielfältig. Die Heldenpose ist inzwischen ins Wanken geraten, nach verheerenden Kriegen und infolge pazifistischer Strömungen, verbunden mit der Friedenssehnsucht der Menschen. Aber vor allem unter unsicheren gesellschaftlichen Umständen lebt die machtmännliche Kriegerpose (leider) immer mal wieder auf, der Softie wird zum Schlappschwanz, der Pazifist zum Drückeberger oder zum Spießgesellen des Feindes, der Differenzierer zum Zauderer. Endlich wieder stark und dabei sein dürfen, Ordnung schaffen mit unseren Waffen. Überlegen sein – das steigert (scheinbar) das eigene Selbstwertgefühl.

## Die Uniform

Allem Militärischen wird oft gemeinhin eine erotische Anziehungskraft zugesprochen. Paraden und Aufzüge mit klingendem Spiel finden auch deswegen immer wieder großen Zulauf. In der kitschigen Literatur, in Operetten und Filmen sind die männlichen Helden häufig Offiziere oder Militärärzte. Uniformen, Waffen, Sieg und Unterwerfung sowie militärische Symbole sind wichtige Elemente der Pornografie. Auch sadomasochistische Techniken nutzen solche Details. Die Uniform liefert Symbolkraft für Männlichkeit und Kraft, ganz abgesehen davon, dass die militärische Laufbahn oder die Heirat mit einem Militär in bestimmten Zeiten höchst attraktiv war. Die positiv besetzte Einstellung – insbesondere seitens der Frauen und Kinder – zu allem Militärischen war für den



# Das Forschungstelegramm



Welche gemeinsamen Eigenschaften haben Menschen mit extremer politischer Einstellung? Kann die Veränderung der Pupillengröße beim Gegenüber konformistisches Verhalten auslösen? Warum macht Geheimniskrämerei müde? Und welchen Effekt haben Vor- und Eventualverträge auf die Verhandlungsführung? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

## Was linke und rechte Extremisten verbindet

Das politische Spektrum reicht in der gängigen Nomenklatur von links bis nach rechts. Menschen mit extrem linker wie extrem rechter politischer Orientierung unterscheiden sich in bestimmten Eigenschaften von Parteigängern der moderaten Mitte.

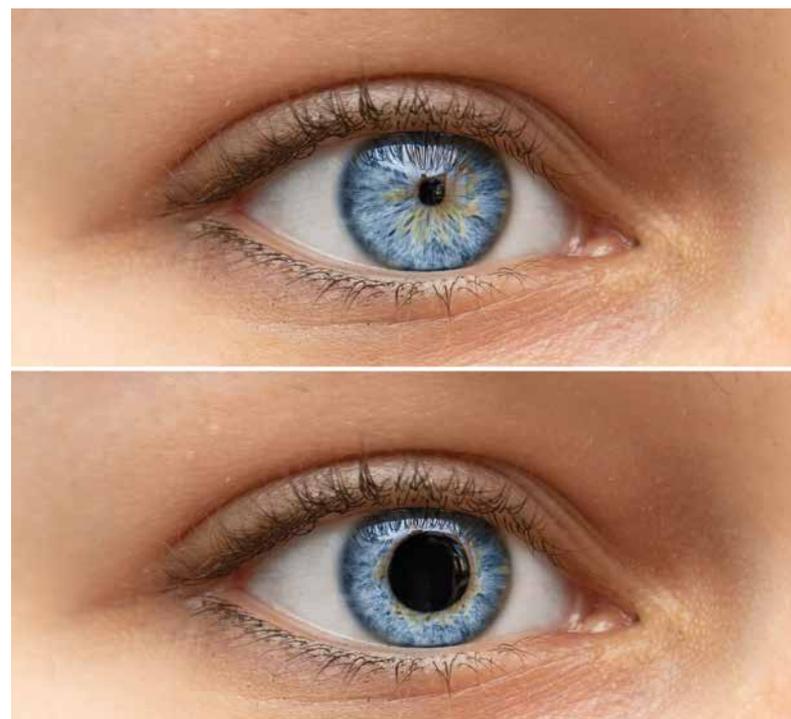
Die niederländischen Psychologen Jan-Willem van Prooijen and Andre Krouwel schlagen in ihrem in der Fachzeitschrift *Current Directions in Psychological Science* erschienenen Artikel (2019) nun vier Attribute vor, die sich beiden Extremen des politischen Spektrums aus einer psychologischen Perspektive nähern. Sie konstatieren, dass erstens eine extreme ideologische Einstellung durch starke psychische Belastung hervorgerufen werden kann, dass zweitens extreme Ideologien durch eine vereinfachte Schwarz-Weiß-Wahrnehmung der sozialen Welt gekennzeichnet sind, dass drittens politisch extrem eingestellte Menschen aufgrund dieser geistigen Simplifizierung in ihren Urteilen zu selbstsicher sind und ihr eigenes Urteil überbewerten und dass viertens politische Extremisten gegenüber anderen Gruppen weniger tolerant sind als politisch gemäßigte Personen. Alle vier Merkmale können entweder als Indikator oder als Ausgangspunkt für Interventionen genutzt werden.

## Pupillengröße und konformistisches Verhalten

Den Augen wird redensartlich eine große Bedeutung zugemessen, wenn es um die Beurteilung und Einschätzung von fremden Personen geht. Ein besonderes Merkmal ist hierbei die Größe der Pupillen, die als sozialer und kognitiver Marker interpretiert wird. So konnte in früheren Studien beispielsweise gezeigt werden, dass große Pupillen generell positiver wahrgenommen werden, die Pupillengröße soziales Interesse widerspiegelt und vergrößerte Pupillen mit einer höheren Beanspruchung des Gedächtnisses und kognitiver Anstrengung einhergehen.

Das italienisch-niederländische Forschertrio Marco Brambilla, Marco Biella und Mariska Kret hat sich nun in einer Studi-

enreihe, die im Juni 2019 in der Zeitschrift *Social Influence* erschienen ist, der Frage gewidmet, ob Variationen eines subtilen Augensignals (große bzw. kleine Pupillen) konformistisches Verhalten auslösen. Hierzu schätzten die Teilnehmer der Studie, wie oft der Buchstabe „S“ auf einer für fünf Sekunden präsentierten Textseite vorkam. Die eigene Schätzung wurde begleitet von der Schätzung einer weiteren Person, bei deren Darstellung die Pupillengröße systematisch manipuliert wurde. Die Ergebnisse zeigten, dass sich die Teilnehmer stärker an den Schätzungen der weiteren Personen orientierten, wenn diese mit größeren Pupillen präsentiert wurden. Die Forscher erklären diesen Effekt mit der Erkenntnis, dass wir auf attraktive Menschen mit einem erweiterten Pupillenreflex reagieren, ergo dass wir in dieser Situation glauben, dass unser Gegenüber uns schön findet und wir diese schmeichelhafte Einschätzung mit einem konformen Votum „belohnen“.



Bildquelle: stock.adobe.com/lamnee  
Bildquelle: stock.adobe.com/Alessandro Grandini

# Mediationsklauseln auf dem Prüfstand

Mediationsklauseln in Verträgen sind ein wichtiges und hilfreiches Mittel, Menschen in Konfliktsituationen zu einer Mediation zu bewegen. Dem Einsatz stehen jedoch mehrere Hindernisse im Wege. Welche das im Einzelnen sind, wird im Folgenden aufgezeigt.

**Thomas Lapp**

Es ist nicht einfach, Menschen mit Berichten über die Wirkung von Mediation zu erreichen. Solange kein Konflikt bewältigt werden muss, ist das Interesse an einer Konfliktlösung eher gering. Steht ein akuter Konflikt an, muss aber meist schnell eine Lösung her. Typischerweise wird eine Verfahrensweise gewählt, die man kennt und die sich bewährt hat. Für längeres Nachdenken über neue Wege der Konfliktlösung bleibt dann selten Zeit.

## Wegweiser in Richtung Mediation

Die bekannte Studie zum Konfliktverhalten der deutschen Wirtschaft belegt dieses Phänomen eindrücklich (PricewaterhouseCoopers AG/Europa Universität Viadrina 2016). Danach schätzen die Verantwortlichen in Unternehmen Mediation als besonders gutes Mittel, Konflikte zu lösen. In der Praxis wird allerdings auf das eigentlich als schlecht bewertete, aber allgemein bekannte und bewährte Verfahren vor den ordentlichen Gerichten zurückgegriffen. Manche wollen auch ihr Recht durchsetzen und keinen Kompromiss eingehen. Der Vorschlag einer Mediation oder auch nur die Zustimmung dazu werden als Zeichen der Schwäche gewertet. Diesen Refle-

xen vermag eine Klausel im Vertrag entgegenzuwirken, wonach erst vor Gericht ziehen darf, wer zuvor eine Mediation versucht hat. Gerade in Wirtschaftsmediationen ist die Mediationsklausel häufig der entscheidende Wegweiser in Richtung Mediation. Dennoch bestehen gegen solche Klauseln Bedenken unterschiedlicher Art.

## Freiwilligkeit der Mediation

Freiwilligkeit ist ein hehrer Grundsatz der Mediation und wird in jeder Ausbildung betont. Die Freiwilligkeit ist auch ein entscheidender Unterschied zur juristischen Auseinandersetzung. Eine verbindliche Vereinbarung, wonach in jedem Konflikt (außer in Eilfällen) zunächst eine Mediation versucht werden muss und erst nach dem Scheitern der Mediation ein anderes Verfahren (Schlichtung, Schiedsgericht oder ordentliches Gericht) versucht werden darf, kann als Verstoß gegen diese Freiwilligkeit gesehen werden. Verpflichtungen zur Teilnahme an einer Mediation sehen wir jedoch auch in anderen Bereichen. Bei innerbetrieblicher Mediation werden die Mitarbeiter häufig vom Arbeitgeber in die Mediation geschickt. Rechtsschutzversicherungen machen den Versuch einer Mediation zur Voraussetzung für die Übernahme der Prozesskosten. Andere Beispiele ließen sich aufzählen. Gemeinsam ist allen Fällen, dass lediglich die Teilnahme an der Mediation, nicht aber einzelne Handlungen in der Mediation oder gar Kompromisse bzw. Lösungen vorgeschrieben werden.

Interessant ist auch eine – zum Glück singuläre – Argumentation eines Gerichts. Eine Partei hatte unmittelbar Klage erhoben, obwohl sie vertragsgemäß zunächst eine Mediation hätte versuchen müssen. Grundsätzlich stellen Streitbeilegungsklauseln Prozesshindernisse dar und ungeachtet eines Verstoßes erhobene Klagen sind unzulässig. Das Landgericht Heilbronn wertete eine Verpflichtung zur Einhaltung der Mediationsklausel am 10. September 2010 (Aktenzeichen: 4 O 259/09) als bloße Formalie. Da die Medianden eine begonnene Media-



# Die Anpassung an den Klimawandel gemeinsam bewältigen

Wie Mediatoren Gemeinden und Bürgermeister unterstützen können

Fast alle Gemeinden stehen vor der Frage, wie die Anpassung an den Klimawandel für die Bürger vorstattgehen soll. Jeder einzelne von uns wird die Auswirkungen der getroffenen Maßnahmen spüren. Jedervon uns, jede Gruppe, jede Institution, jeder Betrieb wird Bedürfnisse artikulieren und die eigenen Interessen verteidigen. Aufgabe der Politik wird es sein, in den Kommunen, Gemeinden, die die Kernzellen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenlebens sind, Konfliktfähigkeit herzustellen. Dabei können die Bürgermeister als politische Führung der Gemeinden effektiv und effizient von Mediatoren begleitet werden.

Christa Fischer-Korp



Es hat den Anschein, als wäre die Frage über unseren Umgang mit dem Klimawandel in den Köpfen der Politik angekommen. Das ist gut so, denn es ist höchste Zeit zu handeln.

Um auf den Klimawandel zu reagieren, bieten sich die verschiedensten Ideen, Neuerungen und technische Anpassungen an. Dort, wo alle diese Maßnahmen und Strategien letztlich umgesetzt werden müssen, stehen die Gemeinden (Kommunen) als minimalste Einheit des Gemeinwesens.

Viele Maßnahmen greifen sowohl in soziale als auch wirtschaftliche Bereiche hinein. Sie betreffen den Tourismus, die Land- und Forstwirtschaft, die Bauwirtschaft, die Energieversorgung, den Wasser- und Bodenverbrauch und nicht zuletzt unsere mobile Infrastruktur. In allen Bereichen werden von uns ganz persönliche, aber auch gemeinschaftliche Beiträge geleistet werden müssen.

Es wird quer durch alle Gebiete Gewinner und Verlierer geben, was unweigerlich zu Konflikten führt. Es ist davon auszugehen, dass die Lösungs- und Umsetzungskompetenz der Politik zunehmend kritisch gesehen wird. Zugleich werden die

# So entwickeln Sie Ihre Leadership-ID

Führungskräfte müssen wissen: Wofür stehe ich und wofür nicht? In dem immer komplexer werdenden Umfeld ihrer Unternehmen ist eine reflektierte Beantwortung dieser Frage wichtiger denn je, um erfolgreich agieren zu können. Manager & Co. benötigen eine sogenannte Leadership-ID, die ihnen als Kompass für ihr Handeln im Führungsalltag dient.

Joachim Simon

Viele Führungskräfte haben ein Bild von der idealen Führungskraft verinnerlicht, und diesem versuchen sie zu entsprechen. Das ist löblich, doch funktioniert es meist nicht. Denn Führungskräfte sind am mächtigsten bzw. wirkungsvollsten, wenn sie die „besten“ Aspekte von dem, was sie als Person ausmacht, also von ihrer Identität, als Grundlage für ihr Selbstverständnis als Führungskraft und ihren Führungsstil nutzen.

## Nicht „falschen“ Führungsidealen nacheifern

Ihre Leadership-ID beschreibt die ganz individuelle Kombination Ihrer Erfahrungen, Qualitäten und Talente,

- die Sie als Mensch und Führungskraft einzigartig und unverwechselbar machen und
- auf die Sie einfach und natürlich zurückgreifen können, um Ihr Führungspotenzial zu entfalten.

Es geht also darum zu erkennen, wer Sie sind, statt (Führungs-) Idealen nachzueifern, die nicht zu Ihnen passen. Denn nur wer ein Gespür für sich als Führungskraft hat und weiß, was seine ganz persönliche Definition von Führung ist, kann langfristig erfolgreich sein.

Ihre Entwicklung und Karriere als Führungskraft sollte eine Manifestation Ihrer Leadership-ID sein. Denn nur wenn

- das, was Sie tun, und
- das (Entwicklungs-)Ziel, das Sie hierbei verfolgen,

mit Ihrer ID übereinstimmen, sind Sie in der passenden Rolle und verfolgen die richtige Vision. Ist dies nicht der Fall, sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie Ihre Rolle und Ihr Umfeld so verändern können, dass diese stärker im Einklang mit Ihrer Leadership-ID sind.

## Mehr Selbst-Bewusstsein beim Führen entwickeln

Ihre Leadership-ID entsteht nicht von allein. Sie müssen diese selbst entwickeln, indem Sie

- Ihr Leben und Ihre Erfahrungen reflektieren und
- die Werte, Stärken, Fähigkeiten und Leidenschaften identifizieren, die Ihnen Ihre bislang größten und/oder schönsten Erfolge ermöglicht haben.

Dabei gilt es elf Aspekte zu bedenken, die sich in innere und äußere unterteilen lassen.

## Die sieben inneren Aspekte

### Die eigene Biografie: „Woher komme ich?“

Jede Führungskraft hat ihre eigene Geschichte, die sie zu der Persönlichkeit macht, die sie ist. Erfahrungen aus der Kindheit und im Elternhaus, persönliche Rückschläge, Enttäuschungen, aber auch Erfolge, das soziale Umfeld und berufliche Erfahrungen – sie alle prägen Ihre Vorstellungen davon, was eine „gute“ Führungskraft ist und wie sie sich verhält. Machen Sie sich diese Prägungen bewusst.

### Motive: „Was treibt mich an?“

Unsere Motive geben uns Auskunft darüber, warum wir tun, was wir tun. Hegen Sie zum Beispiel den Wunsch, Dinge zu gestalten? Suchen Sie den Nervenkitzel? Streben Sie nach Anerkennung?



# Warum schlecht verhandeln, wenn es besser geht?

90 Prozent aller Verhandler lassen Geld auf dem Tisch liegen und merken es nicht einmal. Sie mögen jetzt denken: „Kann schon sein, aber mich betrifft das nicht.“ Mit dieser Annahme befinden Sie sich in guter Gesellschaft. Wir glauben nämlich alle, im Grunde sehr gut verhandeln zu können – vor allem wenn wir schon länger im Geschäft sind. Doch das ist ein Irrtum. Der folgende Beitrag zeigt auf, was einen guten Verhandler ausmacht und wie Sie Ihre Verhandlungsergebnisse verbessern können.

**Stephan Jansen**

Wenn wir bei der Aushandlung von Verträgen nicht umsichtig agieren und bedeutende Konditionen übersehen, die unserem Unternehmen zum Nachteil gereichen, kann dies teuer werden: für das Unternehmen und für uns Verantwortliche gleichermaßen. Derart offensichtliche Fehler mit weitreichenden Folgen treten natürlich schnell zutage. Nicht so augenfällige Patzer aber gehen im Allgemeinen unter. Das Tragische ist, dass über die sich dahinter verbergenden Werte nie Klarheit erlangt wird. Ein vermeintlich guter Deal entpuppt sich nicht als das, was er ist: mittelmäßig.

## Entscheider haben keine Angst! Oder doch?

Wenn Optionen im Rahmen von Verhandlungen nicht wahrgenommen werden, liegt dies hauptsächlich an einem zentralen Grund: Angst.

Angst ist für Entscheider ein Tabuthema. Sie passt nicht zur Führungsposition. Diese verlangt Zuversicht, Souveränität und Selbstbewusstsein. Führer geben Orientierung, Zuspruch und Sicherheit. Vermitteln sie Zweifel oder gar Angst, berauben sich Manager ihrer Führungslegitimation. Jeder normale Mensch hat aber zuweilen Ängste und Zweifel. Führungspersonen müssen die Kunst beherrschen, diese Gefühle bei sich und anderen in Bahnen zu lenken, die Energie freisetzen.

Am Ende einer Verhandlung hat man sich gefunden. Jede Partei war bemüht, so viel Masse wie möglich für sich zu gewinnen und so wenige Risiken wie möglich zu akzeptieren. Wie gut dies den einzelnen Parteien gelungen ist, wie viel Luft es nach oben noch gegeben hätte, bleibt aber offen. Denn man sollte es tunlichst unterlassen, der Gegenseite zu unterbreiten, wie weit man noch zu gehen bereit gewesen wäre und wie unvorteilhaft der Deal daher für sie ausgefallen ist. Da man aber die Karten so gut wie nie offen auf den Tisch legt, werden unzureichende Übereinkünfte nicht als solche aufgedeckt, und potenziell wertschöpfende Optionen für beide Verhandlungsparteien bleiben verborgen.

Verlustaversionen verleiten uns dazu, Entscheidungen vorschnell zu treffen. Die Furcht, der Deal könne scheitern, wenn man noch mehr fordert, schwingt bei jeder Verhandlung mit. Häufig befürchten Manager auch, dass das Asset von einem Konkurrenten weggeschnappt werden oder die Gegenseite den Deal zurückziehen könnte. Sogar persönliche Ängste bezüglich eventueller Konsequenzen für die eigene Karriere sind starke Motivatoren, eine Übereinkunft zu erzielen. Folglich wird hastig auf einen Abschluss des Deals gedrängt. Der tatsächliche Verhandlungsspielraum wird dann sehr selten voll ausgeschöpft.



# Jahresausklang – Partnereinklang?

Das eine Jahr endet, ein neues beginnt. Silvester – eine Zeit, die sich häufig auch auf die Beziehung zwischen zwei Menschen auswirkt. In den meisten Fällen wird die Liebe durch ein solch besonderes und einprägsames Ereignis gefestigt. Und viele stellen sich jetzt wieder die Frage: Was macht eine gute Partnerschaft aus und wie gelingt es, die Zuneigung im kommenden Jahr – und hoffentlich auch in allen darauffolgenden – zu erhalten?

## Kurt Starke

Silvester wird zwar gern geflirtet, geschäkert, getanzt, geworben. Aber es bleibt meist bei einem One-Night-Date ohne Folgen. Zu einem sexuellen Finale kommt es in der Silvesternacht sowieso nur sehr selten. Wenn der Neujahrsmorgen graut, traut sich kaum einer noch irgendetwas von Belang zu, außer Schlafen einsam und allein. Tatsächlich haben sich, wie ich herausgefunden habe (Starke 2005: 50), von den bestehenden Partnerschaften nur 0,02 Prozent zu Silvester gefunden.

Silvester kann eine Beziehung festigen, selten gefährden. Wenn am Jahresende Schluss sein soll, dann ist der Entschluss schon lange vorher gefasst worden. Mitgeteilt wird er dem überraschten und nun verstoßenen Partner, mit dem man eben noch aufs neue Jahr angestoßen hat, erst im Januar. Silvester wird noch einmal richtig gefeiert.

## Was hält eine Beziehung zusammen?

Dass die großen Gefühle auch im neuen Jahr anhalten, lässt sich oft weder voraussehen noch kontrollieren. Denn ein all-

gemeingültiges Geheimrezept für eine gute Partnerschaft gibt es nicht. Ein paar wesentliche Punkte tragen jedoch zum Gelingen der Liebe bei.

### Positive Spannung durch Unterschiede

Eine gute Beziehung lebt von *Unterschieden*, den kleinen und den großen. Das andere des anderen, die Spannung der Verschiedenheiten, die Möglichkeit der Ergänzung, die Potenzierung der Potenzen, die Sehnsucht, das Begehren, die Anziehung tragen dazu bei, dass die Partnerschaft vielleicht zu Silvester ein wenig aufgefrischt wird.

### Gemeinsamkeiten und Gleichheiten

Von ebenso großer Bedeutung sind die *Gemeinsamkeiten*, die gleichen Auffassungen über Dinge des Lebens, die ähnlichen Interessen, die gemeinsamen Tätigkeiten, die praktischen Dinge des Alltags, die überwundenen Schwierigkeiten, das Leben mit den Kindern und die gemeinsame Lebensgeschichte, die Silvester teils beschwingt, teils besinnlich weitergeht. Silvester mal ohne den Partner – ein Vorhaben, dass vielleicht gele-



## Marketing für Berater

# Aus Ex-Kunden Stammkunden machen

Wer sind die attraktiveren Kunden: Neukunden oder Ex-Kunden, die nach einiger Zeit der „Abstinenz“ sagen: „Wir möchten wieder mit Ihnen zusammenarbeiten“? Eindeutig die Rückkehrer, da sie in der Regel zu Stammkunden werden. Berater sollten sich diesen Effekt zunutze machen – und mit ihren früheren Kunden im Kontakt bleiben.

### Bernhard Kuntz

Berater, Trainer und Coaches – oder ganz allgemein Anbieter immaterieller Dienstleistungen – kämpfen oft mit dem Problem, dass ihre Kunden nicht einschätzen können,

- wie viel Zeit, Mühe und Erfahrung für das Erbringen bestimmter Leistungen in einer Top-Qualität erforderlich sind,
- worin sich die hohe Qualität bei diesen Leistungen zeigt,
- was realistische (Trainings-, Beratungs- und Coaching-) Ziele sind und
- was ihrerseits erforderlich ist, damit ihre Erwartungen (im Betriebsalltag) in Erfüllung gehen.

### Geringe (Kauf-)Erfahrung von Neukunden

Dies gilt insbesondere für Kunden, die noch wenig bis keine Erfahrung zum Beispiel mit

- dem Planen und Durchführen von Trainings- und Beratungsmaßnahmen und
- dem Einkauf entsprechender Dienstleistungen haben.

Sie hegen mitunter so hohe Erwartungen bezüglich ihrer „Investition“, dass diese ein externer Anbieter unmöglich erfüllen kann – selbst wenn er eine Top-Performance liefert und sie vorab genau darüber informiert hat, was realistisch ist.

### Unrealistische Erwartungen

Nicht selten stellt sich denn auch bei solchen Kunden nach einiger Zeit eine gewisse Enttäuschung ein und latent steht stets der Vorwurf im Raum: „Jetzt habe ich schon so viel Geld investiert, aber noch immer zeigen sich die erhofften Erfolge bzw. Resultate nicht.“ Das ist gerade so,

- als müssten sie, nachdem sie zum Beispiel jahrzehntelang nichts für die Führungskräfteentwicklung in ihrer Organisation getan haben, nur dreimal gegen die Wand spucken, und schon wären all ihre Führungskräfte „tolle Hechte“, oder
- als müssten sie, nachdem sie jahrelang im Marketingbereich geschlafen haben, nur dreimal laut rufen „Mich gibt es auch!“, und schon würden sie in ihrem Markt eine etablierte Marke sein und jeder sie kennen.

### Mangelnde Kompetenz und Erfahrung im Marketing

Mit diesem Problem sind auch Marketingberater für Trainer, Berater und Coaches zuweilen konfrontiert, insbesondere bei Neukunden,

- die über keinerlei Kompetenz und Erfahrung im Marketingbereich verfügen,
- die noch keine Erfahrung mit anderen Marketingberatern und -unterstützern gesammelt haben,
- die noch nicht verinnerlicht haben, dass der Aufbau der gewünschten Bekanntheit und des angestrebten Images ein Prozess ist, an dem auch sie selbst aktiv mitwirken müssen (und sei es zum Beispiel nur in der Form, dass sie die erschienenen Artikel an ihre Zielkunden schicken, die hierfür erforderliche Adressdatei aufbauen etc.), und
- die, obwohl sie Unternehmer sind, mit dem Kernprozess „Marketing und Vertrieb“ am liebsten nichts zu tun haben wollen und ihn gerne in Gänze an Mitarbeiter oder Dienstleister delegieren möchten.

### Die Leistung wird unterschätzt

Bei diesen Kunden stellt sich oft nach einiger Zeit eine gewisse Enttäuschung ein, weil sie denken: „Obwohl ich bis jetzt schon so viel Geld investiert habe, ist noch nicht ...“ Dass sie zuvor jahrelang nichts in ihr Marketing investiert haben, vergessen sie meist. Gegen dieses Gefühl anzureden, bringt meist wenig, da die marketingunerfahrenen Berater in der Regel nicht im Geringsten einschätzen können,

- wie viel Zeit es zum Beispiel erfordert, eine gute Webseite zu texten und zu gestalten und diese für die Suchmaschinen zu optimieren,
- wie viel Hirnschmalz und Mühe es erfordert, einen informativen und zugleich knackigen Artikel zu schreiben, von dem Zeitschriften sagen: „Den publizieren wir (kostenlos)“,
- wie viel Erfahrungswissen und Liebe zum Detail es erfordert, Videos auf YouTube so zu verschlagworten und zu verlinken, dass diese nicht nur online stehen, sondern auch gefunden und angeklickt werden.

## Die musikalische Konfliktanalyse

# Lili Marleen – ein Lied über Fronten hinweg

In der Nacht vom 31. Juli auf den 1. August 1939, einen Tag nachdem Glenn Miller auf Long Island den Titel *In the Mood* aufgenommen hatte, wurde in den Berliner Electrola Studios ein Lied produziert, das zum ersten deutschen Millionenseller avancierte. Das Lied wurde über die Fronten hinweg von den Soldaten des Zweiten Weltkriegs gehört und bewirkte mitten im Krieg ein wenig Frieden.

Thomas Lapp

Über die Entstehung des Liedes in der von Lale Andersen gesungenen Fassung gibt es unterschiedliche Erzählungen. Beeindruckend ist jedoch die Erfolgsgeschichte des Liedes, das Soldaten über die Fronten hinweg faszinierte und von Deutschen, Russen (trotz Verbots), Engländern und Franzosen gehört und gesungen wurde.

### Entstehung

Die ersten drei Strophen hatte der Dichter Hans Leip bereits im Ersten Weltkrieg geschrieben. In der Nacht vor der Abfahrt

an die russische Front zu Ostern 1915 stand er Wache. Angeblich dachte er an seine Freundin Betty, genannt Lili, und es kam eine andere Freundin vorbei, Marleen. Im Gedicht verschmolzen dann beide Frauen zu Lili Marleen. Für die Veröffentlichung im Gedichtband *Die kleine Hafensorge* wurden 1937 zu den bis dahin existierenden drei Strophen zwei weitere, angeblich schon 1915 gedichtete, hinzugefügt.

Lale Andersen, eigentlich Liese-Lotte Helene Berta Bunnenberg, war eine Sängerin, die unter anderem im Münchner Kabarett *Simpl* auftrat. Dort lernte sie den Komponisten Rudolf Zink (ein Schüler von Paul Hindemith) kennen, der 1937 eine Melodie zu dem Gedicht geschrieben hatte, die sie in ihr Bühnenprogramm aufnahm.

1938 komponierte der Tondichter Norbert Schultze eine weitere Melodie und bat Lale Andersen, mit der er kurze Zeit liiert war, das Lied in seiner Fassung zu singen. Schultze war damals bekannt durch martialische Propagandamusik wie *Panzer rollen in Afrika vor oder Bomben auf Engelland*. Lale Andersen konnte sich zeit ihres Lebens nicht mit der Fassung von Schultze anfreunden und mochte lieber die ältere, melancholischere von Zink. Allerdings berichtet sie, sie habe ihr Publikum bei Auftritten zwischen den Fassungen wählen lassen und die Entscheidung für die Version von Schultze akzeptiert, die dann auch aufgenommen wurde. Schultze war von der Aufnahme angetan, obwohl er Andersens Betonungen nicht mochte. Electrola veröffentlichte den Song schließlich als Lied eines jungen Wächtpostens und verkaufte davon lediglich 700 Schallplatten. Fast wäre die Geschichte damit zu Ende gewesen und das Lied ein Flop geblieben.

Die Wende kam durch den Soldatensender Belgrad, der 1941 nach der Eroberung Jugoslawiens eingerichtet wurde und die Fronten von Norwegen bis Afrika versorgen sollte. Der Sen-



## In fremden Kulturen unterwegs

## Australien

Die globalisierte Welt lebt 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: Australien.

Michael Gorges



## Australien – Basisdaten

- Australien, offiziell The Commonwealth of Australia, ist mit 7,7 Mio. km<sup>2</sup> flächenmäßig das sechstgrößte Land der Erde und nur wenig kleiner als die USA.
- Der Staat hat 25,3 Mio. Einwohner (2019).
- Das Land liegt auf der Südhalbkugel nordwestlich von Neuseeland und südlich von Indonesien, Osttimor und Papua-Neuguinea.
- Hauptstadt ist Canberra mit 410.300 Einwohnern (2017), größte Stadt des Landes ist Sydney (5,23 Mio. Ew.).
- Australien ist eine föderale parlamentarische Monarchie. Staatsoberhaupt ist die britische Queen Elizabeth II., amtierender Regierungschef Premierminister Scott Morrison.
- Australien bildet einen eigenständigen Kontinent.
- Auf dem Human Development Index der UN rangiert Australien als das drittreichste Land der Welt.

## Gesellschaft

Australien ist ein klassisches Einwanderungsland. Etwa 92 Prozent der australischen Gesellschaft sind europäischer, vorwiegend britischer und irischer Abstammung, sieben Prozent sind asiatischer (Indien, China, Vietnam, Pakistan, Polynesien) Herkunft, wobei gerade der Anteil der asiatisch-stämmigen

Bevölkerung in den vergangenen Dekaden stärker gewachsen ist. Neben Deutschland stammen weitere Einwanderer aus Italien, Griechenland, Polen, Kroatien, Mazedonien und Serbien. Der Anteil der indigenen Ur-Bevölkerung (Aborigines) ist mit ca. 2,4 Prozent sehr gering. Die Mehrheit der Australier (85 %) lebt in den urbanen Zentren, etwas weniger als die Hälfte davon allein in Sydney (5,23 Mio. Ew.) und Melbourne (4,96 Mio. Ew.) im Südosten des Landes. Bedingt durch die geografischen und klimatischen Besonderheiten des Landes, ist Australien mit einer Bevölkerungsdichte von 3,3 Einwohnern pro Kilometer einer der am dünnsten besiedelten Staaten weltweit.

Die australischen Ureinwohner (Aborigines) bilden ethnisch kein homogenes Volk und sind in kleineren Clans und Stämmen organisiert mit teils sehr unterschiedlichen kulturellen Traditionen. Sie leben über den gesamten australischen Kontinent verstreut. Während vor Ankunft der Europäer noch etwa 250 verschiedene Aborigines-Sprachen gesprochen wurden, ist die linguistische Vielfalt durch Verfolgung und Ausrottung der Aborigines sowie durch eine Vielzahl von eingeschleppten Krankheiten verloren gegangen. Auch die jahrzehntelange „Assimilierungspolitik“ weißer australischer Regierungen (z. B. durch Zwangssterilisationen) hat den starken Rückgang der Urbevölkerung beschleunigt.

In der Kultur der Aborigines existiert eine starke spirituelle Beziehung zu dem Grund und Boden, auf dem sie leben. Der gesamte australische Kontinent ist in ihrem Denken mit sogenannten *Traumpfaden* (engl. Songlines) überzogen, die wie eine geistige Kartierung der riesigen Landmasse gedacht werden. Durch Landraub und staatliche Enteignung der ursprünglichen Eigentümer wurde diese spirituelle Beziehung zerstört und damit der indigenen Kultur im wahrsten Sinne des Wortes der Boden entzogen. Ungeachtet politischer Zugeständnisse und der Rückübereignung von ehemals konfisziertem Grund-



### Das äußere Erscheinungsbild

In Australien wird Sauberkeit generell ein hoher Stellenwert beigemessen und von den Bürgern wird erwartet, dass sie diese Standards befolgen. Der sorglose Umgang mit Müll in der Öffentlichkeit wird mit erheblichen Strafen geahndet. Australier sind naturgemäß sehr freundlich und zeigen im Alltag eine Einstellung, die sich als *easygoing* bezeichnen lässt. Diese Attitüde spiegelt sich auch im äußeren Erscheinungsbild, wobei Australier zwar dem europäischen Modegeschmack folgen, aber dennoch eher Freizeitkleidung bevorzugen. Das bedeutet keineswegs, dass man sich schludrig kleidet. Auch wenn viele Australier gerade in den Sommermonaten kurze Hosen (shorts) bevorzugen, ist unordentliche Kleidung grundsätzlich verpönt. Für Besuche in der Stadt und für gesellschaftliche Anlässe wählen Australier eine eher formale Kleidung. Viele Aussies verzichten selbst in der heißen Jahreszeit nicht auf ihre Hüte zum Schutz gegen die Sonne. In den Wintermonaten ist wärmere Kleidung (z. B. *sweaters*) selbst in Innenräumen wegen der fehlenden Heizung erforderlich.

### Begrüßung

Australier grüßen ihre Freunde meist mit einem saloppen „G’ Day“ (Good Day) und einem warmen Handschlag. Freundinnen begrüßen sich mit einem Kuss auf die rechte Wange und einer Umarmung. Eher formal ist die Begrüßung mit „Hello, how are you?“ Australier bevorzugen

selbst bei der ersten Begegnung die Anrede mit dem Vornamen. Aus der Ferne grüßt man sich durch ein einfaches Winken mit der Hand. Im Vorübergehen ist ein Nicken des Kopfes nach rechts anstelle des „Hello“ üblich.

