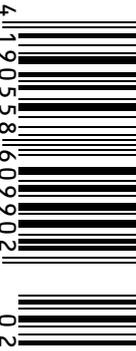


# Die [REDACTED] **MEDIATION**

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung



## **Werkzeuge der Konfliktlösung**



**Wenn Dein  
einziges Werkzeug  
ein Hammer ist, sieht  
jedes Problem wie ein Nagel aus.**

Marketing:  
Als Coach das nötige  
Honorar erzielen

Strategisches Verhandeln:  
„Der Herzinfarkt“ –  
nur eine Strategie?

Storytelling –  
wie Geschichten helfen,  
Konflikte zu klären

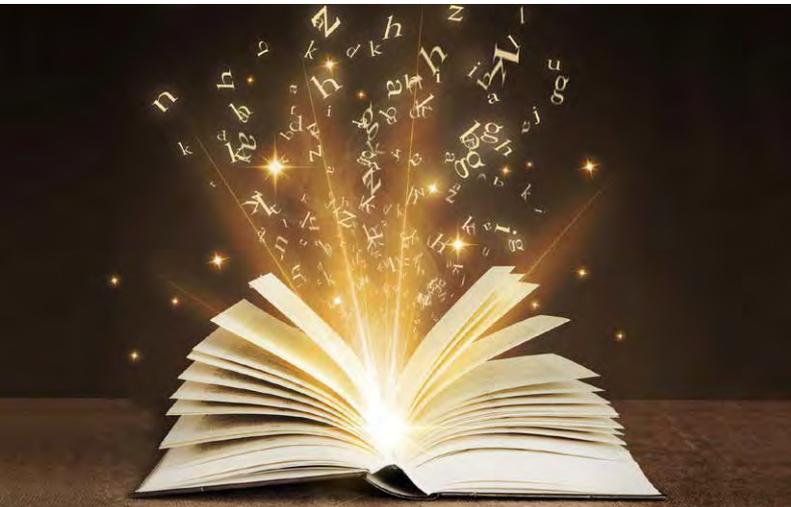
# INHALT

## SCHWERPUNKT

- 6 **Schwerpunkt: Werkzeuge der Konfliktlösung**
- 7 **Storytelling – wie Geschichten helfen, Konflikte zu klären**  
Hanna Milling
- 10 **Verhandlungstechniken**  
**Der „Herzinfarkt“ – nur eine Strategie?**  
Thomas Fritzsche
- 14 **Konfliktregelung in Organisationen: Wie Führungskräfte und Mediatoren innerbetriebliche Konflikte klären**  
Kurt Faller
- 18 **Konfliktlotsen als Friedensstifter in Unternehmen**  
**Konflikte moderieren**  
Sabine Prohaska
- 21 **Konfliktlösung mit Stoppuhr?**  
**Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!**  
Bernhard Böhm
- 22 **Der Wunsch nach einer gerechten Lösung**  
**Die „Gerechtigkeitsverhandlung“**  
Bernd Lichtenauer und Ewald Robering
- 24 **Kindern aktiv zuhören**  
Christa D. Schäfer
- 28 **„Schenk ihm doch ...“ –**  
**Konfliktlösung je nach Entwicklungsstufe**  
Adrian Schweizer

## IMPULSE

- 32 **Die politische Kolumne**  
**Gräben überbrücken – Zusammenleben fördern**  
Ingrid Hönlinger
- 34 **Die wissenschaftliche Kolumne**  
**Heißkleber oder Taschenmesser?**  
Klaus Harnack
- 36 **Führung und Persönlichkeit**  
**Das aktuelle Stichwort: Konfliktfähigkeit**  
André Niedostadek



7

**STORYTELLING – WIE GESCHICHTEN  
HELLEN, KONFLIKTE ZU KLÄREN**



46

**DIE LIEBE UND DAS FLOTTE MUNDWERK**

40 | Das Forschungstelegramm

## WIRTSCHAFT

42 | Unternehmenskultur  
Mediation als Weg aus dem Compliance-Dilemma  
Georg Gößwein

## FAMILIE

46 | Kommunikation in Partnerbeziehungen  
Die Liebe und das flotte Mundwerk  
Kurt Starke

48 | Familienmediation in der Schweiz  
Trennung mit Folgen  
Jürgen Feigel

## KULTUR

52 | Die literarische Konfliktsanalyse  
Friedrich Schiller: Die Räuber  
Thomas Lapp

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

56 | Marketing für Coaches  
Als Coach das nötige Honorar erzielen  
Bernhard Kuntz

## VERWALTUNG

58 | Finanzielle Bürgerbeteiligung in der Daseinsvorsorge  
Oliver Rottmann und Philipp Glinka

## RECHT

64 | Die juristische Kolumne | Unfähigkeit und Unwillen:  
Mediation in der Juristenausbildung auf der Kippe?  
Reiner Ponschab, Nicole Schadomsky und  
Philip Kampmann

## MEDIATION INTERNATIONAL

67 | Wirtschaftsmediation in Österreich  
Wie die belächelte Alternative Realität wurde  
Gerhart Conrad Fürst

## LITERATUR

70 | Rezension  
Können Mediatoren ihre Kunden vergraulen?  
Peter Stimpfle

71 | Rezension  
Mediation unter dem Brennglas der Soziologie  
Walter H. Letzel

## VERANSTALTUNGEN

72 | Veranstaltungskalender

73 | Leserbefragung 2017

74 | Impressum | Ausblick



58

FINANZIELLE BÜRGERBETEILIGUNG  
IN DER DASEINSVORSORGE

# - Schwerpunkt - Werkzeuge der Konfliktlösung

„Gutes Werkzeug, halbe Arbeit“, lautet ein ungarisches Sprichwort. Und in der Tat lässt sich vieles einfacher und effektiver umsetzen, wenn man denn nur weiß, wie. Das gilt auch für die Wahl der richtigen Methode in der Mediation. Der Werkzeugkoffer eines Mediators sollte also prall gefüllt sein, um einen möglichst positiven Ausgang des Verfahrens sicherzustellen. Die richtige und sachgemäße Verwendung dieser Tools setzt ein breites Wissen über die verschiedenen Techniken voraus. Verfügen Sie darüber, gelingt es Ihnen, eine der zentralen Fragen des Mediationsverfahrens zu beantworten: Welches Werkzeug hilft mir weiter?



Freuen Sie sich auf einen Überblick zu aktuellen Tools für Mediatoren. Erfahren Sie unter anderem, warum sich Storytelling nachhaltig auf das Verhalten und die Ansichten von Medianden auswirkt, was ein „Herzinfarkt“ in der hohen Kunst des Verhandeln bedeutet und wie Eltern durch aktives Zuhören ihre Beziehung zu Kindern und Jugendlichen stärken.

Denken Sie daran: Ist ihr mediativer Werkzeugkoffer hinreichend ausgestattet, geraten Sie erst gar nicht in die Verlegenheit, in jedem Problem einen Nagel zu sehen.

# Storytelling – wie Geschichten helfen, Konflikte zu klären

Geschichten berühren. Geschichten bewegen. Geschichten erreichen Herz und Verstand. So verhelfen sie zu nachhaltigen Haltungs- und Verhaltensänderungen und sind ein wertvolles Medium für die Konfliktarbeit. Anhand eines Praxisbeispiels wird Storytelling als Interventionsmöglichkeit in der Konfliktbewältigung vorgestellt.

## Hanna Milling

Es war einmal eine Teamklärung ... in einem multinationalen IT-Unternehmen. Der Auftrag wurde vom Teamleiter erteilt, da sich die Stimmung im Team drastisch verschlechtert hatte und der Arbeits-Output erheblich gesunken war. Der Teamleiter wollte durch eine moderierte Gruppenklärung die ursächlichen Konflikte angehen und verbesserte Zukunftsstrategien entwickeln.

### Ausgangslage

Bei der Erörterung der Sachlage wurde wiederholt berichtet, dass Aufgaben schlecht oder gar nicht erledigt würden, dass das ganze Projekt ins Stocken geraten sei und dass es sehr viel Frust und Ärger gebe. Deutlich wurde auch, dass niemand bereit war, Verantwortung zu übernehmen, und liegen gebliebene Arbeiten immer in den Aufgabenbereich der anderen zu fallen schienen. Dem Teamleiter platzte der Kragen: „Ich kann das nicht mehr hören! Seit Langem habe ich das Gefühl, dass sich bei uns eine Kultur entwickelt hat, in welcher jeder meint, er müsse keine Verantwortung übernehmen und irgendjemand anders werde es schon machen. So geht das nicht mehr weiter!“

Da fiel mir eine Geschichte ein. Ich zögerte. Es war eine Geschichte, die leicht Gefahr laufen konnte, als moralischer Zeigefinger und als Parteinahme für den Teamleiter gedeutet zu werden. Ich nahm mir die Zeit, mich innerlich zu prüfen: Hatte ich eine allparteiliche und offene Haltung gegenüber allen Beteiligten? Erst als ich das bejahen konnte und mich vergewissert hatte, dass ich keine Seite besonders unterstützen und mit der Geschichte keine einseitige Botschaft vermitteln wollte, sagte ich: „Mir fällt da eine Geschichte ein. Möglicherweise ist sie ganz und gar unpassend, aber da sie mir gerade einfällt, werde ich sie einfach erzählen, einverstanden?“

Es wurden keine Widersprüche erhoben. Nicht sofort wieder selbst gefordert zu sein und sich einen Moment einfach zurücklehnen zu dürfen, schien eine willkommene Abwechslung zu sein. Ich blickte in neugierige Gesichter und begann, folgende Geschichte zu erzählen:

### Vom besten Wein

Es war einmal ein winzig kleines Königreich, das ausschließlich vom Anbau eines besonders guten und in der ganzen Welt sehr geschätzten Weines lebte. Das Königreich erfreute sich eines gütigen Herrschers, der stets bestrebt war, seinem Volk ein glückliches Leben zu ermöglichen. So dachte er eines Tages darüber nach, wie er seinem Volk die hohen Steuerabgaben ersparen könne, die für die Bereitstellung einer guten Infrastruktur notwendig waren. Nach einigem Grübeln kam ihm der zündende Gedanke: Ein jeder Bürger sollte jährlich zur Weinernte eine Flasche Wein seiner besten und kostbarsten Reben abgeben und in ein enormes Fass gießen. So gäbe es am Ende ein riesiges Fass mit dem besten Wein der Welt. Diesen wollte der König zu hohen Preisen verkaufen und mit dem



## Verhandlungstechniken

# Der „Herzinfarkt“ – nur eine Strategie?

Der „Herzinfarkt“ zählt zu den wichtigsten und wirkungsvollsten Techniken des „strategischen Verhandeln“. Er nützt aber nicht nur dem, der ihn anwendet – er bewirkt zugleich eine größere Zufriedenheit beim Gegenüber. Aus diesem Grund sollte er auch in der Werkzeugkiste eines kooperativen Verhandlers zu finden sein.

Thomas Fritzsche

In der Fachwelt des Verhandeln unterscheidet man zwischen kooperativem und strategischem Verhandeln. Wesentliche Unterschiede lassen sich klar benennen: Beim kooperativen Vorgehen legt man die Karten relativ offen auf den Tisch; verhandelt man jedoch strategisch, so lässt man sich keinesfalls in die Karten schauen, man blufft sogar. Beim kooperativen Verhandeln will man die insgesamt beste Lösung für beide Parteien erzielen, im strategischen Ansatz geht es darum, für sich selbst das Maximum zu erreichen. Kooperatives Verhandeln läuft insgesamt sehr sachlich ab – in die Werkzeugkiste gehören verschiedene Inszenierungen, um gezielt Emotionen hervorzurufen, die von der Sache ablenken.

Eine der stärksten Techniken der strategischen Herangehensweise, der „Herzinfarkt“, ist auch für den sachlichen, koope-

rativen Verhandler nützlich; er erreicht damit, dass es der anderen Seite leichter fällt, Zugeständnisse zu machen. Darin liegt natürlich die ursprüngliche strategische Absicht.

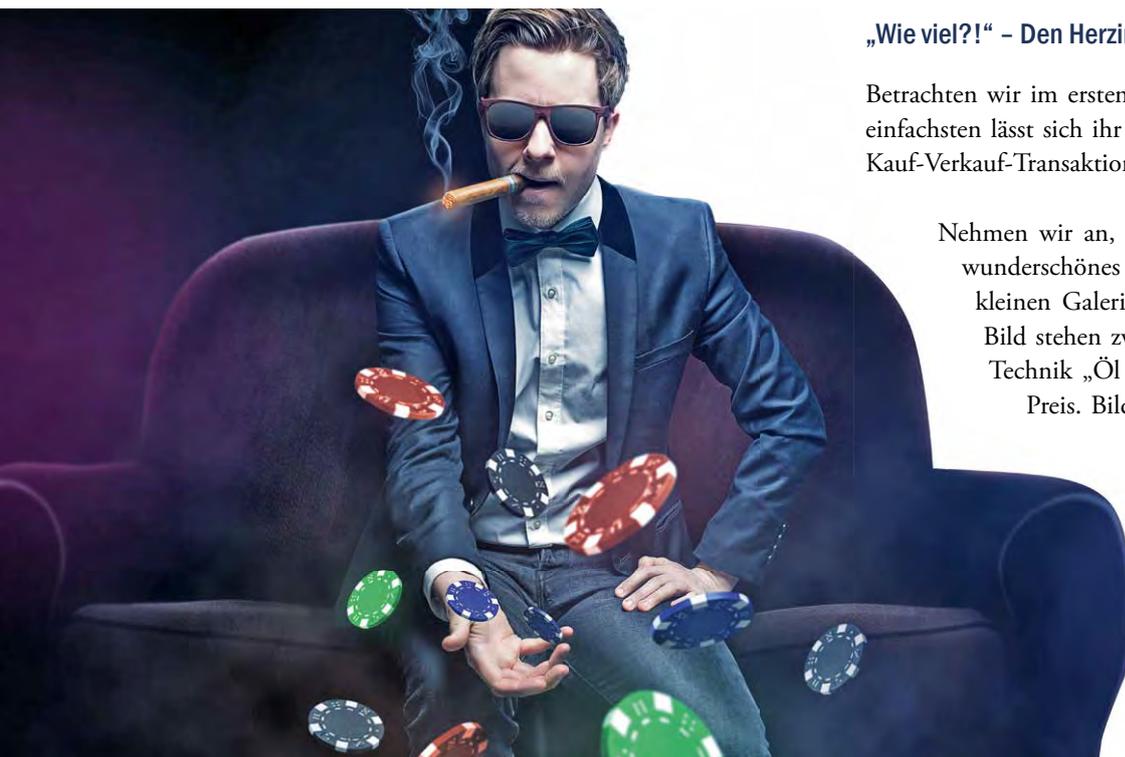
Schließlich können wir davon ausgehen, dass es in jedem Fall das Ziel einer Verhandlung ist, der anderen Seite Zugeständnisse möglichst zu erleichtern.

Die strategische Technik hat in diesem Sinn in beiden Verhandlungsansätzen ihre Berechtigung: Wenn Partei A den „Herzinfarkt“ einsetzt, wird Partei B die eigene Forderung spontan als überzogen erleben. Damit wird B eigene Zugeständnisse als berechtigt einstufen – B wird also mit dem Verhandlungsergebnis intuitiv eher zufrieden sein, auch wenn nicht alle Forderungen durchzusetzen waren. Die Ergebnisse sind deshalb stabiler, spätere Konflikte seltener.

### „Wie viel?!“ – Den Herzinfarkt vortäuschen

Betrachten wir im ersten Schritt die Technik an sich. Am einfachsten lässt sich ihr Wirkprinzip an einer alltäglichen Kauf-Verkauf-Transaktion erläutern.

Nehmen wir an, Sie sind Künstler und haben ein wunderschönes Bild gemalt. Es hängt in Ihrer kleinen Galerie, auf dem Kärtchen neben dem Bild stehen zwar der Name des Werks und die Technik „Öl auf Leinwand“, nicht jedoch der Preis. Bilder dieser Größe haben Sie bisher für 800 Euro verkauft; sie hoffen, bei diesem besonders schönen Bild 900 Euro zu erzielen, vielleicht sogar 950. Als ein Interessent nach dem Preis fragt, räuspert Sie sich und sagen mit fester Stimme „1.000 Euro“, um sich noch einen Verhandlungsspielraum offenzulassen.



## Konfliktlotsen als Friedensstifter in Unternehmen

# Konflikte moderieren

Im Betriebsalltag entstehen immer wieder Konflikte zwischen Mitarbeitern und Unternehmensbereichen. Diese führen meist zum Leistungsabfall und zu einer angespannten Stimmung innerhalb des Teams. Um dies zu vermeiden, sollten in den Unternehmen Personen existieren, die mit den Konfliktparteien im Bedarfsfall Lösungen erarbeiten können: sogenannte Konfliktlotsen.

### Sabine Prohaska

Ein Konflikt ist durch drei Elemente gekennzeichnet: 1) gegenseitige Zielbehinderung, 2) wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten und 3) Verletzung auf der Beziehungsebene.

Innerhalb dieser Faktoren liegt auch der Ansatzpunkt, um Konflikte früh zu erkennen – zum Beispiel, indem man analysiert: 1) Wer ist von wem wie abhängig? 2) Welche Mitarbeiter, Arbeitsgruppen, Teams oder Bereiche sind folglich potenzielle Konfliktpartner?

Geschieht dies, ist auch eine Konfliktlösung oder -moderation möglich. Nötig ist sie oft, denn Konflikte schmälern, sofern sie nicht bearbeitet werden, meist die Leistung der Beteiligten. Aus diesem Grund bedarf es innerhalb der Organisation Personen, die über die Kompetenz verfügen, 1) Konflikte früh zu erkennen sowie aufzugreifen und 2) den Mitarbeitern ein wirksames Instrumentarium zu deren Bearbeitung an die Hand zu geben.

### Der Konfliktlotse

Zuweilen können diese sogenannten Konfliktlotsen Führungskräfte sein. Häufig ist es diesen jedoch nicht möglich, vorhandene Konflikte zu moderieren – zum Beispiel, wenn sie selbst in den Konflikt (emotional) involviert sind. Dann sollte eine neutrale Person die Konfliktparteien bezüglich geeigneter Lösungsstrategien beraten und/oder mit ihnen eine Lösung aushandeln – sofern gewünscht.

Diese Konfliktlotsen müssen Gespräche lösungsorientiert führen können. Sie sollten zudem mit den Methoden zur Deeskalation und Konfliktintervention vertraut sein. Daneben sind die Grundhaltungen der Allparteilichkeit und Vertraulichkeit wichtig.



### Der Weg zur Konfliktmoderation

Wie sieht die praktische Arbeit eines Konfliktlotsen aus? Hierfür ein realitätsnahes Beispiel. Angenommen, eine Führungskraft registriert, dass es zwischen zwei Mitarbeitern ihres Bereichs regelmäßig zu Reibereien kommt. Sie ist jedoch unsicher, ob nur ein Interessengegensatz oder ein Konflikt vorliegt; des Weiteren, ob, und wenn ja, wie sie hierauf reagieren soll. In einem solchen Fall ist das Gespräch mit einem Konfliktlotsen angebracht.

Vorausgesetzt, die Führungskraft und der Konfliktlotse kommen überein, dass ein leistungsmindernder Konflikt existiert, eine Intervention also sinnvoll ist, können sie folgendes Vorgehen vereinbaren:

**Schritt 1: Die Führungskraft klärt mit den Konfliktparteien das Problembewusstsein.** Dieser Schritt ist wichtig, denn zuweilen erwidern Mitarbeiter, wenn man sie auf Konflikte anspricht: „Wie kommen Sie darauf?“ Sie negieren also den Konflikt. Deshalb sollte die Führungskraft zunächst klären, ob den Beteiligten der Konflikt bewusst ist und sie bereit sind, Zeit und Energie in dessen Lösung zu investieren.

## Kindern aktiv zuhören

Wie oft beschenken wir unsere Kinder mit Zuhören, wie häufig wird intensives Hören innerhalb einer Familie erlebbar? Jede Familie, jede Mutter- oder Vater-Kind-Beziehung hat ihre eigenen „Hörerlebnisse“ – und leider sind es meist zu wenige. Der Artikel zeigt auf, inwieweit aktives Zuhören zum besseren Verständnis von Kindern und Jugendlichen beiträgt und wie es gezielt genutzt werden kann, um das persönliche Verhältnis der beteiligten Personen zu stärken.

Christa D. Schäfer

*„Ich glaube daran, dass das größte Geschenk, das ich von jemandem empfangen kann, ist, gesehen, gehört, verstanden und berührt zu werden. Das größte Geschenk, das ich geben kann, ist, den anderen zu sehen, zu hören, zu verstehen und zu berühren. Wenn dies geschieht, entsteht Kontakt.“ (Satir 2007: 9)*

Warum fällt es uns heutzutage so schwer, unseren Kindern aufmerksam zuzuhören? Obwohl wir durchaus wissen, wie wichtig intensives Hören für eine enge Beziehung ist. Die Gründe sind vielfältig: ein stressiger Job, Überlastung durch den Haushalt, die sich auftürmenden Sorgen und vieles andere mehr. Zum Teil lenken auch Fernseher oder Smartphone ab. Manchmal ist ganz einfach zu wenig Zeit da für all das, was das Leben ausmacht oder ausmachen soll. Und manche Eltern haben es als Kind nie erlebt, was gutes Zuhören bedeutet und wie es funktioniert, und sie sind darum gar nicht fähig, es selber zu praktizieren.

### Aktives Zuhören als Ausdruck von Interesse

Es hat Auswirkungen auf die fünfjährige Elsa, ob ihr zugehört wird oder nicht. Und der siebenjährige Max lernt selber zuzuhören, wenn



ihm zugehört wird. Eltern sind sogar fähig, ihren Babys zuzuhören, auch wenn sich diese in der ihnen eigenen Sprache artikulieren und unserer „Erwachsenensprache“ noch nicht mächtig sind.

Aktives Zuhören bedeutet, sich für das Kind zu interessieren, die Gefühle des Kindes ernst zu nehmen, dem Kind etwas zutrauen, das Kind beim selbstständigen Denken zu unterstützen und eventuell auch mit ihm zusammen die Lösung für ein Problem oder einen Konflikt zu finden. Der Psychologe Thomas Gordon hat den Begriff der „Annahme“ geprägt und verdeutlicht, wie mächtig die Sprache der Annahme ist:

*„Wenn ein Mensch imstande ist, einem anderen gegenüber echte Annahme zu empfinden und sie ihn spüren zu lassen, besitzt er die Fähigkeit, dem anderen ein mächtiger Helfer zu sein. Seine Annahme des anderen, so wie er ist, stellt einen wichtigen Faktor in der Pflege einer Beziehung dar.“ (Gordon 1978: 38)*

Wird ein Kind von seinen Eltern in dieser Form angenommen, mit all seinen Vorzügen und scheinbaren Unzulänglichkeiten, kann es sich Gordon zufolge in der Eltern-Kind-Beziehung weiterentwickeln, sein produktives und schöpferisches Potenzial ausschöpfen – und auch seine Probleme lösen.

Die allermeisten Eltern durchlaufen keine Schulung für den Umgang mit ihren Kindern, dennoch gibt es sie, diese Schulungsangebote. Es gibt das Elternttraining nach Thomas Gordon, es wird als STEP (Systematisches Training für Eltern und Pädagogen) angeboten, das auf der Individualpsychologie basiert; es gibt das Programm „Starke Eltern – Starke Kinder“ vom Deutschen Kinderschutzbund – und viele andere Elternprogramme mehr. Die meisten Eltern stehen jedoch vor der Herausforderung, aus ihren eigenen Erfahrungen und ihrer Welt heraus in Beziehung zum Kind einzutreten – ganz ohne Schulung.

## Führung und Persönlichkeit

# Das aktuelle Stichwort: Konfliktfähigkeit

Kaum eine Stellenanzeige, in der sie nicht gefordert wird, kaum eine Führungskraft, die sie nicht für sich beansprucht: Konfliktfähigkeit. Doch was ist damit konkret gemeint? Und welche Bedeutung kommt ihr im Alltag zu?

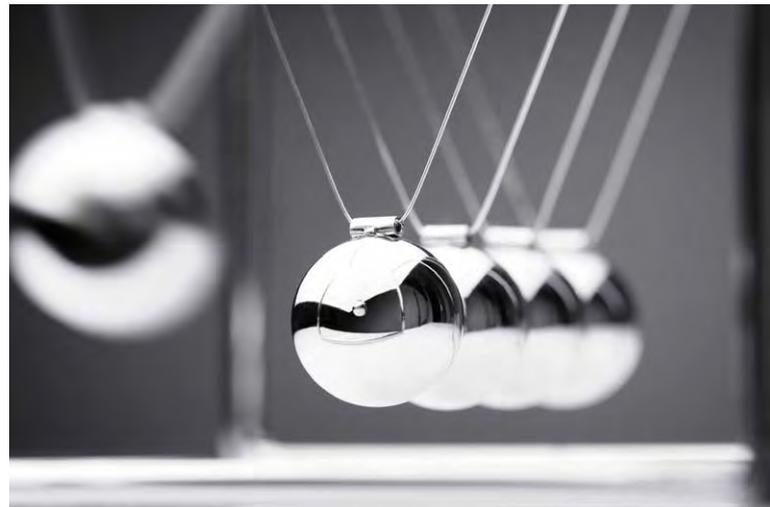
**André Niedostadek**

Die Praxis ist doch immer wieder für Überraschungen gut: So wurde ich einmal in einem Bewerbungsgespräch danach gefragt, wie es denn so um meine Konfliktfähigkeit bestellt sei. Ich war offen gestanden etwas perplex. Auf manches hatte ich mich vorbereitet, auf diese Frage allerdings nicht. Sie dürfte in den unzähligen Einstellungs- und Mitarbeitergesprächen, die hierzulande tagaus, tagein geführt werden, vermutlich auch eher selten vorkommen. Aber warum eigentlich? Ist die Konfliktfähigkeit irrelevant? Verzichteten Arbeitgeber auf diese Frage, um selbst keinen zwiespältigen Eindruck bei Bewerbern zu hinterlassen – nicht, dass die noch womöglich denken: „Was läuft denn hier ab?“

Doch eigentlich liegt die Frage nach der Konfliktfähigkeit auf der Hand. Schließlich geht es bei Einstellungen oder Personalentwicklungen immer um wichtige Kompetenzen, gerade wenn sie mit Führungs- und Entscheidungsverantwortung verbunden sind. Das zeigt schon ein Blick in einschlägige Stellenanzeigen: Neben fachlichen Qualifikationen sind es bestimmte Schlüsselkompetenzen, auf die regelmäßig Wert gelegt wird: Außer Kommunikationsfähigkeit sind das meist Kooperations-, Durchsetzungs- oder Problemlösungskompetenz – und eben die Konfliktfähigkeit.

### Mehr Schein als Sein?

Unterstellt man einmal, dass Jobprofile durchdacht sind, wird sich auch die Konfliktfähigkeit nicht einfach nur pro forma darin finden. Die Managementliteratur bestätigt das. In seinem Klassiker *Führen – Leisten – Leben* betont der Wirtschaftswissenschaftler Fredmund Malik, es sei ein Irrtum, vorschnell auf Konsens zu setzen. Weitaus wichtiger sei ein offener Dissens. Zu viele Manager, so sein Fazit, gingen einem Konflikt aber lieber aus dem Weg. Eine solche Konfliktscheu gilt sicher nicht nur für die Führungsetagen, sondern lässt sich auf allen Unternehmensebenen finden. Wer in Arbeitsgruppen und Teams eingebunden ist, weiß, dass es im Gebälk gehörig knistern kann. Da ist die Versuchung groß, eine Angelegenheit lieber unter den Teppich zu kehren oder auf mehr oder weniger vorschnelle Kompromisse zu setzen, anstatt nach echten Lösungen zu suchen.



Der Konfliktfähigkeit bedarf es auch noch aus anderen Gründen, etwa im Hinblick auf die sich wandelnden Arbeitsbedingungen. Bisherige Orientierungspunkte verändern sich oder entfallen sogar ganz. Man denke nur an die zunehmenden Diskussionen um die Arbeitswelt 4.0 und die damit verbundenen Spekulationen über unser künftiges berufliches Wirken. Die Folge sind Unsicherheiten, wodurch zu zwischenmenschlichen Konflikten noch innere Konflikte hinzutreten. Ein Beleg dafür mag das gesteigerte Interesse am Thema Resilienz als psychischer Widerstandsfähigkeit sein.

Man kann es drehen und wenden, wie man will: Die Konfliktfähigkeit dürfte sogar die Basis für weitere Schlüsselqualifikationen wie Kommunikations- oder Durchsetzungsfähigkeit sein. Vor diesem Hintergrund ist es umso überraschender, dass Konfliktfähigkeit zwar regelmäßig gefordert, letztlich aber vergleichsweise stiefmütterlich behandelt wird. Ist der Begriff womöglich zu diffus?

### Aushalten und Austragen

Eine allgemeingültige Definition findet sich nicht und es gibt sicher manche Zugänge. Wer Konfliktfähigkeit allein damit assoziiert, mit dem Kopf durch die Wand zu rennen, unflätig zu sein und verbal die Muskeln spielen zu lassen, liegt aber da-

**Nutzen auch Sie die praktischen Anregungen für Ihren persönlichen Erfolg:**

- Aktuelle Entwicklungen und Trends zu den Themen Mediation, Konfliktmanagement, Dialog, Kommunikation und Bürgerbeteiligung
- Wechselnde Schwerpunktthemen, als Dossier tiefgehend und facettenreich aufbereitet
- Praxisnahe Fachbeiträge zur gezielten und erfolgreichen Anwendung von mediativen Elementen
- Wertvolle methodische Ansätze
- Wissenswertes aus der Forschung

Nutzen Sie einfach das Bestellformular auf der rechten Seite oder schicken Sie uns ein Fax an 0341 22 541 351. Bestellungen auch über: [www.die-mediation.de](http://www.die-mediation.de)

Als Mitglied des Bundesverbandes Steinbeis-Mediationsforum e. V. erhalten Sie „Die Mediation“ kostenfrei. Informationen über die Mitgliedschaft finden Sie unter: [www.steinbeis-mediationsforum.de](http://www.steinbeis-mediationsforum.de)

Archivausgaben



Ausgabe 2 | 2013



Ausgabe 4 | 2013



Ausgabe 2 | 2014



Ausgabe 4 | 2014



Ausgabe 1 | 2015



Ausgabe 2 | 2015



Ausgabe 3 | 2015



Ausgabe 4 | 2015



Ausgabe 1 | 2016



Ausgabe 2 | 2016



Ausgabe 3 | 2016



Ausgabe 1 | 2017



**Jahresabonnement**  
4 Ausgaben für nur € 39,60

**Studentenjahresabonnement**  
4 Ausgaben für nur € 35,60

**Unser Kennenlernpaket**  
2 Ausgaben für nur € 14,90



Steinbeis Beratungszentren GmbH  
Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation  
Hohe Straße 11 | 04107 Leipzig

Fax: 0341-22 54 13 51

[www.die-mediation.de](http://www.die-mediation.de)

### Bestellformular / Aboformular für „Die Mediation“

#### Hiermit bestelle ich:

- die nächste Ausgabe für € 9,90 zzgl. Verpackung/  
Versand (€ 2,30)
- ein Kennenlernpaket (2 Ausgaben) für € 14,90  
zzgl. Verpackung/Versand (€ 4,60) \*
- ein Jahresabonnement (4 Ausgaben) für € 39,60  
zzgl. Verpackung/Versand (€ 9,20)
- ein Studentenjahresabonnement für € 35,60  
zzgl. Verpackung/Versand (€ 9,20)\*\*

- folgende Ausgaben aus dem Archiv für je € 9,90  
zzgl. Verpackung/Versand (€ 2,30)

Heft[e]: \_\_\_\_\_

- Ich möchte „Die Mediation“ als E-Paper erhalten und zahle  
keine Versandkosten.

\* Das Kennenlernpaket geht autom. in ein Jahresabo über, wenn es nicht inner-  
halb von vier Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes gekündigt wird.

\*\* Hierfür benötigen wir Ihre aktuelle Immatrikulationsbescheinigung.

#### Als Geschenk für mein Jahresabonnement wähle ich:

- Fachbuch: Wirtschaftsmediation – Konflikte in Unterneh-  
men und Organisationen, Schriftenreihe des Fachmagazins  
„Die Mediation“, Band 2, Gernot Barth, Bernhard Böhm,  
Jonathan Barth (Hg.)
- Das Pinchart: Flipchart, Pinnwand und Aktionschart in  
einem. ZUZAHLUNG: € 35,-

#### Meine persönlichen Angaben (Liefer- und Rechnungsadresse – bitte vollständig ausfüllen):

Name: \_\_\_\_\_  
Straße, Nr.: \_\_\_\_\_  
PLZ, Ort: \_\_\_\_\_  
Tel., E-Mail: \_\_\_\_\_

- Ich habe die Abonnement-  
Bedingungen und die Wider-  
rufsbelehrung verstanden  
und akzeptiere diese.  
Die Bedingungen finden Sie online  
unter [die-mediation.de/pdf/Bestell-  
formular.pdf](http://die-mediation.de/pdf/Bestell-<br/>formular.pdf)

Datum, Ort

Unterschrift

Unternehmenskultur

# Mediation als Weg aus dem Compliance-Dilemma

Die Einhaltung festgelegter Regeln, die für alle Mitarbeiter bindend sind, ist für das Funktionieren eines jeden Unternehmens von großer Bedeutung. Dabei kann es beispielsweise für die Erreichung finanzieller Ziele sinnvoll erscheinen, solche Regeln außer Acht zu lassen. Vor allem Manager sind häufig hin- und hergerissen zwischen flexibler Führung und der strengen Befolgung von Vorgaben – und stecken mitten im „Compliance-Dilemma“. Damit entsteht häufig ein mehr oder weniger offener Konflikt mit den haftenden Organen des Unternehmens. Dieser Beitrag analysiert das Compliance-Dilemma und gibt Impulse für seine Überwindung – etwa durch Mediation.

Georg Gößwein

Der Begriff „Compliance“ wurde ebenso wie „Corporate Governance“ aus der angelsächsischen Rechtsterminologie in das deutsche Wirtschaftsrecht übernommen. Er bedeutet in etwa „Befolgung, Übereinstimmung, Einhaltung bestimmter Gebote“. Damit verlangt Compliance zunächst nur, dass sich Unternehmen und Organe im Einklang mit dem geltenden Recht bewegen. Dies sollte eigentlich in allen Rechtsstaaten ein selbstverständliches Prinzip sein, gleichwohl kommt es immer wieder zu Compliance-Fällen. Insbesondere international agierende Großkonzerne machen diesbezüglich mit negativen Schlagzeilen auf sich aufmerksam. Dahinter steckt nicht selten eine Konfliktkonstellation, die sich unter dem Begriff „Compliance-Dilemma“ zusammenfassen lässt.

### These: Manager stecken im Compliance-Dilemma

Der Begriff des Compliance-Dilemmas, wie er in diesem Beitrag Verwendung findet, wird sonst zur Bezeichnung von konkreten zweiseitigen Entscheidungssituationen verwendet, in denen sich ein Manager befinden kann. Aus der Sicht des Verfassers eröffnet die weite Begriffsdefinition bezogen auf ein grundsätzlich bestehendes Entscheidungsdilemma, in welchem sich eine Vielzahl von Führungskräften befindet, die Frage, wie Compliance sinnvollerweise in Organisationen verankert werden kann.

Zwar ist davon auszugehen, dass das Topmanagement sämtlicher von Compliance-Fällen betroffenen Unternehmen zuvor im richtigen „Tone at/from the Top“ (Ton innerhalb/von der Führungsetage) kommuniziert hat. Auch verhalten sich Organe im Allgemeinen gemäß ihrer nach § 76 AktG, § 43 GmbHG bestehenden Legalitäts- und Leitungspflicht. Das heißt, illegales Verhalten der Führungskräfte kann von den Organen weder

erwünscht noch geduldet werden. Dennoch bringt das Compliance-Dilemma einen latent bzw. offen bestehenden Konflikt zwischen Führungskräften und den Organen eines Unternehmens im Hinblick auf Compliance auf den Punkt:

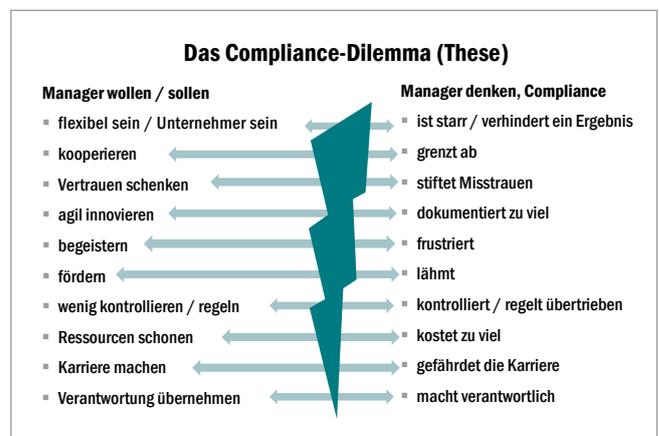


Abb: Worin das Compliance-Dilemma besteht – eine These (eigene Darstellung nach Georg Gößwein).

### Compliance-Verhalten von Führungskräften

Es kann darüber hinaus ein zentrales Anliegen der Organe eines Unternehmens sein, ihre Haftung zu verhindern. Eine Enthaltung soll insbesondere dadurch bewerkstelligt werden, dass Verantwortung delegiert wird. Eine wichtige Gruppe, die auf diesem Wege Verantwortung übernehmen soll, sind die Führungskräfte des Unternehmens. Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte wirksam Verantwortung übernehmen können, ist, dass deren Haltung sie auch dazu befähigt. Glaubt man der aktuellen *Global Fraud Survey* von Ernst & Young (2016), halten circa 50 Prozent der Führungskräfte es für gerechtfertigt

## Kommunikation in Partnerbeziehungen

# Die Liebe und das flotte Mundwerk

Das Miteinander-Reden-Können gehört zu den herausragenden Merkmalen einer guten Partnerschaft. Vertrauen ist mit Verstehen gekoppelt und beides steht an der Spitze der Kriterien für die Qualität einer Beziehung. In allen meinen empirischen Untersuchungen bestätigt sich der hohe Stellenwert der Kommunikation – im Wunschbild wie im Istbild des Partners. Kommunikationsstörungen werden als leidvoll erlebt.

### Kurt Starke

Die häufigsten Wünsche an Partnerbeziehungen richten sich darauf, dass das glückvolle Verstehen funktionieren möge. Der Dresdner Soziologe Karl Lenz spricht in seiner *Soziologie der Zweierbeziehung* (1998) davon, dass unlösbar mit der „Dominanz des Selbstverwirklichungsmotivs“ eine „starke Aufwertung der Kommunikation zwischen den Beziehungspersonen“ verbunden ist. Dies bezieht sich auch auf das Reden über die Beziehung.

### Über die Beziehung sprechen wollen: weiblich?

In einer deutschlandweiten Replikationsstudie unter insgesamt 5.130 20- bis 30-Jährigen haben wir 1996 und 2013 die Frage gestellt, für welche der beiden Partner das „über unsere Beziehung sprechen wollen“ charakteristischer ist. Der geneigte Leser wird sofort eine Hypothese in Richtung Geschlechtertypik parat haben – und ich werde sie gleich bestätigen.

Aber zunächst will ich doch mitteilen, dass rund die Hälfte der Befragten sagt, dies – also das Redenwollen – sei für beide charakteristisch (während 10 % meinen, es sei für beide untypisch). Das ist im Wesentlichen seit Jahren so und hat sich sogar etwas verstärkt, wie ein Vergleich mit der vorangegangenen Untersuchung zeigt (siehe Tabelle).

Ansonsten, wer hätte das nicht erwartet, ist der weibliche Teil der Partnerschaft mehr am Reden über selbige interessiert – mit dem interessanten Seitenschwung, dass dies zwar beide Partner so bestätigen, die Frau aber besonders häufig meint, sie würde über die Beziehung sprechen wollen, ihr Partner hingegen nicht. Der Mann nimmt stattdessen dieses Bedürfnis der Partnerin nicht so stark wahr, verdrängt oder missachtet es vielleicht, sieht sich selber aber kommunikativer, als es ihm die Partnerin bescheinigt.



Über die Beziehung sprechen wollen ist eher typisch für ...				
	mich	meinen Partner	beide	keinen
Urteil der Frauen 1996	42 %	6 %	42 %	10 %
2013	38 %	7 %	46 %	9 %
Urteil der Männer 1996	18 %	21 %	51 %	10 %
2013	13 %	27 %	47 %	9 %

Tabelle: Studienteilnehmer zur Frage „Was ist eher für Sie selbst und was für Ihren Partner typisch?“ [eigene Darstellung nach: „Sexualität 96“ (n = 3053; 1996) und „Sexualität 13“ (n = 2082; 2013)].

### Kommunikative Aufladung

Fernab dieser psychologisch komplizierten wie bekannten Wahrnehmungsmechanismen steht fest: Partnerbeziehungen sind heute kommunikativ aufgeladen. Die Informations- und Kommunikationsgesellschaft spiegelt sich in der kommunikativen Familie. Wer nicht immerfort miteinander über alles redet, gilt schon als gestört. Die Verliebten reden miteinander, die Eltern reden miteinander, die Eltern reden mit dem Kind.

### Unbarmherzige Stille

In der Langzeitbeziehung entwickeln sich feste Kommunikationsrituale. Eine Störung dieser Rituale wird selten als dynamisches oder kreatives Moment empfunden, sondern als Unsicherheit erlebt. Sie gilt als Indiz für Konflikte oder als Prädiktor einer Trennung. Streit, auch heftiger, scheinbar unversöhnli-

### Prof. Dr. habil. Kurt Starke

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



## Die literarische Konfliktanalyse

**Friedrich Schiller: Die Räuber**

Thomas Lapp

Am 13. Januar 1782 wurde am Nationaltheater Mannheim das erste veröffentlichte Drama von Friedrich Schiller, *Die Räuber*, uraufgeführt. Das Schauspiel gehört dem Sturm und Drang an. Die Uraufführung sorgte für nationales Aufsehen und machte Schiller schlagartig berühmt.

**Der Konflikt im Drama**

Kern der Handlung ist der Konflikt zwischen zwei Brüdern. Beide leiden unter der Zurückweisung durch den Vater und fühlen sich dadurch berechtigt, Unrecht zu begehen. Der „alte Moor“ ist ein gnädiger und gutmütiger Mensch. Nach dem frühen Tod seiner Frau ist er als Alleinerziehender für die beiden Söhne verantwortlich gewesen. Er macht sich Vorwürfe, dieser Aufgabe nicht gerecht geworden zu sein.

Karl, der ältere Bruder, studiert in Leipzig und führt dort ein ausschweifendes und kostspieliges Leben, keineswegs im Einklang mit den väterlichen Vorstellungen. Karl ist ein idealistischer, charismatischer Rebell und allseits beliebt. Franz, sein jüngerer Bruder, ist weder beliebt noch attraktiv, aber mit scharfer Intelligenz ausgestattet. Er hat keinen Anspruch auf einen Erbanteil. Franz lebt beim Vater, dessen ganze Liebe allerdings dem älteren Bruder Karl gilt. Damit ist ein Familienkonflikt gegeben, wie er in der *Mediation*, Quartal I / 2017 (S. 31–33), von Schönhofer-Hofmann beschrieben wird.

Das Drama beginnt mit einem Brief, den Karl an seinen Vater schreibt. Darin bereut er sein Verhalten, bittet den Vater um Vergebung und darum, wieder nach Hause kommen zu dürfen. Franz findet diesen Brief des Bruders und fürchtet die Rückkehr seines Konkurrenten. Er unterdrückt den echten Brief und liest seinem Vater stattdessen einen von ihm gefälschten Brief eines Korrespondenten über das angebliche Fehlverhalten von Karl vor. Der Vater ist entsetzt, sieht seinen Namen beschmutzt und macht sich selbst Vorwürfe. Franz ergreift die Gelegenheit und schlägt dem Vater vor, Karl zu verstoßen. Der alte Moor ist dazu bereit und hofft, dadurch seinen geliebten Karl zu läutern und zurückgewinnen zu können. Er lässt Franz den Brief formulieren, bittet ihn aber zweimal, seinen immer noch geliebten Karl nicht zur Verzweiflung zu bringen. Franz ist am Ziel. Er wird einen Brief schreiben, der Karl verzweifeln lässt und die Bande zwischen dem alten Moor und Karl zerstören soll. Jetzt muss nur noch

der verräterische Brief vernichtet werden, damit Franz nicht an seiner Handschrift erkannt wird.

**Vom Grundsatz rechtlichen Gehörs**

Der Grundsatz, über den anderen nicht zu richten, ohne ihn selbst angehört zu haben, ist weltweit anerkannt. *Audiatur et altera pars* ist ein auf das athenische Recht aufbauender Grundsatz im römischen Recht. In der Apostelgeschichte des Lukas (Lukas 25,16) wird als römischer Grundsatz beschrieben, dass der Angeklagte den Anklägern gegenübergestellt wird und ihm Gelegenheit gegeben werden muss, sich gegen die Anschuldigungen zu verteidigen. Im Mittelalter kennt man den niederdeutschen Satz „enes Mannes Rede ist nur die halbe Rede, man soll sie billig hören beede“. Heute schützt Art. 103 Abs. 1 Grundgesetz den Anspruch, vor Gericht vom Richter angehört zu werden (rechtliches Gehör). Der alte Moor ist natürlich kein gesetzlicher Richter in diesem Sinne. Allerdings sollten ihm als Grafen und Lehnsherrn mit Justizgewalt über seine Untertanen diese Grundsätze bekannt sein. Auch in seiner Rolle als Vater sollte er dem Sohn daher Gelegenheit geben, sich persönlich zu verteidigen.

„Im Konflikt ist die unmittelbare Kommunikation zwischen den Beteiligten häufig abgebrochen. Beide Seiten sprechen nicht mehr miteinander, da dies „ohnehin zu nichts führt“ (Schmidt/Lapp/Monßen 2012: Rn. 530). In Verhandlungen auf Basis des Harvard-Konzepts (Fischer/Ury/Patton 2015) und in den auf Basis dieser Grundsätze aufbauenden Mediationsverfahren ist die Herstellung direkter Kommunikation zwischen den Parteien der Weg, das Verständnis füreinander zu vertiefen und die Beziehung zu verbessern. In den unterschiedlichen Modellen der Mediation wird diese direkte Kommunikation in unterschiedlicher Weise hergestellt (vgl. zu den Mediationsmodellen Alexander 2016: 12).

Die transformative Mediation setzt in besonderer Weise auf das gegenseitige Verstehen der Parteien. Dieses hehre Ziel kann jedoch auch in Mediationen nicht immer erreicht werden. Gerade in sehr eskalierten Konflikten nehmen die Menschen die Aussagen der anderen Seite kaum in ihr Bewusstsein auf, auch wenn sie diese unmittelbar hören. Vielmehr denken Personen im eskalierten Konflikt meist schon nach den ersten Worten, dass sie diese (als falsch empfundene) Er-

klärung schon kennen, und konzentrieren sich darauf, sie zu widerlegen. Erst durch die Wiederholung in den Worten des Mediators wird dann die Botschaft des anderen wahrgenommen.

Ein Faktor für eine erfolgreiche Mediation ist, dass die Parteien dann mit dem Mediator sprechen, der ihnen die Anliegen des jeweils anderen als neutraler und ehrlich um Verständnis bemühter Mittler nahebringt. Interessanterweise verhalten sich Mediatoren in eigenen Konflikten keineswegs so offen und transparent, wie sie es den Medianden predigen und ihnen in ihrer Rolle als Mediatoren vorleben. Vielmehr streiten Mediatoren trotz Ausbildung und professioneller Erfahrung fast noch schlimmer und unerbittlicher.

### Kurzanalyse

Eine Mediation in Familie Moor würde in Phase drei insbesondere die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten zum Gegenstand haben. Das kann hier leider nur spekulativ sein und angedeutet werden. Der alte Moor betont unter anderem, wie wichtig ihm sein guter Name sei. Dies könnte ein Interesse sein, das seine Söhne teilen, auch wenn Franz den Wunsch des Vaters an einer Stelle negativ bewertet. Beide Söhne wünschen sich Wertschätzung vom Vater, gerade die empfundene Zurückweisung dient jedem von ihnen als Rechtfertigung, Unrecht zu tun. Der alte Moor grämt sich, am Verhalten seines Sohnes Karl Schuld zu haben. Der Vater weiß nicht, wie sehr sich die Söhne Zuneigung und Anerkennung von ihm wünschen. Ein Mediator würde hier ein gemeinsames Interesse erkennen, aus dem sich Potenzial für eine Lösung schöpfen ließe. Würde dieser große

Block aus dem Weg geräumt, könnten die anderen Interessen angegangen werden, etwa die Sorge von Franz, nach dem Tod des Vaters als Zweitgeborener mit leeren Händen dazustehen.

Aus dem systemischen Coaching ist bekannt, dass Familienmitglieder nicht verstoßen oder aussortiert werden können, vielmehr aus einem solchen Versuch nur neue Konflikte entstehen

(Schönhofner-Hofmann 2017). Amalie, Verlobte von Karl und für den alten Moor wie eine eigene Tochter, wird zwar zunächst auch getäuscht, weist Franz aber mutig zurück. Sie steht für die tiefe, treue Liebe zu ihrem Verlobten. Als Karls Räuber in das Schloss eindringen, muss Franz die Aufdeckung seiner Intrige und des Bruders Rache befürchten. Er erdrosselt sich mit seiner goldenen Hutschnur.

Auch Karl hat schwere Schuld auf sich geladen. Amalie ist zwar bereit, ihm zu verzeihen und weiter zu ihm zu stehen. In seiner Verzweiflung und Wut über die (von Franz inszenierte) väterliche Zurückweisung hat er jedoch den Räubern ewige Treue bis in den Tod versprochen und kann nicht in die Legalität zurück. Auf ihren Wunsch tötet er Amalie. Mit den berühmten Worten „dem Manne kann geholfen werden“

begibt er sich in die Hände eines Tagelöhners, der elf Kinder zu versorgen hat und das Kopfgeld von tausend Louisdor gut gebrauchen kann.

Wären der alte Moor und seine Söhne Karl und Franz offener und kommunikativer miteinander umgegangen, wäre allen viel Leid erspart geblieben. Der Welt wäre allerdings ein herausragendes Stück Literatur entgangen.



Abb. 1: Fabian Stromberger, Sven Scheele, Felix Tittel, Jaime Ferkic, Felix Strobel, Luca Schaub und Anatol Kabisch in Schillers „Die Räuber“, Inszenierung des Berliner Ensembles, 2017; Regie: Leander Haußmann, Bühne: Achim Freyer (Foto: © Monika Rittershaus).

# Finanzielle Bürgerbeteiligung in der Daseinsvorsorge

Im Rahmen der kommunalen Aufgabenerbringung werden Konstrukte der Bürgerbeteiligung zunehmend diskutiert. Insbesondere die vielerorts angespannte kommunale Finanzlage und der daraus resultierende Handlungsdruck führen zu Überlegungen, die Bürger in höherem Maße diskursiv und finanziell in Aufgabenprozesse einzubinden. Doch neben den Chancen bestehen auch rechtliche und umsetzungstechnische Risiken.

**Oliver Rottmann und Philipp Glinka**

Im Rahmen der gesellschaftspolitischen Debatte um mehr Gestaltungsspielraum und Mitsprache in der Daseinsvorsorge vor Ort – und hier maßgeblich im klassischen kommunalen Aufgabenkreis der „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft“ entsprechend Art. 28 Grundgesetz – wird vielfach mehr Teilnahme und Teilhabe der Bürger an diesen Prozessen gefordert. Im wissenschaftlichen Diskurs stehen neue Beteiligungsformen schon länger im Fokus (vgl. z. B. Albrecht et al. 2012). Insbesondere die Planungswissenschaften befassen sich seit Anfang der 1990er-Jahre intensiv mit neuen Steuerungsansätzen, die verstärkt auch veränderte Akteurskonstellationen einbeziehen (vgl. z. B. Wichmann 2008: 116 f.). Ursächlich sind diverse strukturverändernde (globale) Prozesse, die erhebliche Auswirkungen auf die regionale und lokale Ebene in Deutschland aufweisen (vgl. ebenda: 91).

Klar ist aber auch, dass nicht zuletzt bei Planungsentscheidungen mit Blick auf eine Bürgerbeteiligung rechtliche Grenzen bestehen. In Deutschland ist im Rahmen der repräsentativen Demokratie die Exekutive zu entsprechenden Eingriffen befugt. Bürgern fehlt demgegenüber das Mandat, eine De-jure-Mitentscheidung zu treffen. Allerdings sind öffentliche und

private Belange, nicht zuletzt im kommunalen, direkt betroffenen Kontext, in Einklang zu bringen (vgl. Hien 2014). Gerade die tätig werdende Behörde hat die durch eine Bürgerbeteiligung gewonnenen Informationen zu berücksichtigen, wenngleich ihre Prüfung eigenständig und unabhängig zu erfolgen hat (vgl. ebenda).

## Bürgerbeteiligung durch Kapitalien

Vor dem Hintergrund der strukturell angespannten fiskalischen Lage suchen Gemeinden nicht selten nach alternativen Lösungen, um auch zukünftig ein hinreichendes Spektrum an Daseinsvorsorge- und Infrastrukturleistungen anbieten zu können. Einen Weg stellt hierbei die Partizipation von Bürgern an der Finanzierung von derartigen Maßnahmen dar. Die Möglichkeiten der finanziellen Bürgerbeteiligung erstrecken sich von Bürgerfonds über Genossenschaftsmodelle bis hin zu Anteilseigentum an (öffentlichen) Unternehmen.

Bürgerschaftliches Engagement in Bereichen der Daseinsvorsorge gewinnt seit einiger Zeit an Dynamik. So erhöhte sich beispielsweise die Zahl von Genossenschaftsmodellen in der

## Schon\_gewusst?

### Bürgerbeteiligung: Kooperative und genossenschaftliche Ansätze im Vormarsch

Das Thema Bürgerbeteiligung spielt im Rahmen der außergerichtlichen Konfliktlösung eine immense Rolle. Die Vorteile lassen sich nicht von der Hand weisen: Konsens, Akzeptanz und eine breitere Zustimmung. Auf der finanziellen Ebene gibt es verschiedene Möglichkeiten, hierfür einen Beitrag zu leisten. Forscher des Institute for Advanced Studies (IASS) in Potsdam sagen einen Trend in Richtung indirekter und Minderheitenbeteiligung voraus – beispielsweise in Form von Sparbriefen. Aus der Studie geht weiterhin hervor, dass Stadtwerke kooperative Modelle, etwa durch strategische Zusammenschlüsse von kommunalen Unternehmen, als besonders wichtig erachten. Auch genossenschaftliche Ansätze werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Im Moment bestehe allerdings bei den meisten Bürgerbeteiligungsverfahren Handlungsbedarf: „Mitsprache“ und „Mitentscheiden“ sind zwar häufig deklarierte Schlagworte, werden aber in der Praxis nur bedingt gelebt.

Quelle: IASS (Hrsg.) (2016): Bürgerbeteiligung, kommunale Unternehmen Energiewende: Wie passt das zusammen? Befunde zur Praxis der Bürgerbeteiligung. Online abrufbar unter: [http://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/wp\\_dez\\_2016\\_de\\_kommunaleunternehmen\\_buergerbeteiligung.pdf](http://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/wp_dez_2016_de_kommunaleunternehmen_buergerbeteiligung.pdf).



Energieversorgung in den letzten Jahren deutlich (siehe Abb. 1). Auch im kommunalen Haushalt stieg die Tendenz zum stärkeren Einbezug des Bürgers in kommunalwirtschaftliche Entscheidungsprozesse. Die kommunale Ebene impliziert das Zentrum des demokratischen Gemeinwesens. Mögliche Partizipation der Bürger findet auf dieser Ebene statt. Eine qualitativ und quantitativ hinreichende Sicherstellung der Daseinsvorsorge vor Ort entscheidet damit nicht nur über die infrastrukturelle Performance der Kommune, sondern vor allem über die Lebensqualität der Bürger.

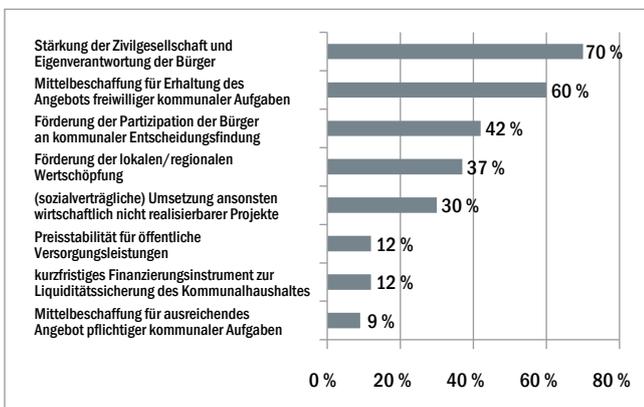


Abb. 1: Entwicklung von Energiegenossenschaften in Deutschland (eigene Darstellung nach Kayser 2014 und Müller/Holstenkamp 2015: 6).

### Eingeschränkte Partizipation bei bildungsschwachen Geringverdienern

Doch kann Bürgerbeteiligung den Prozess der Infrastrukturimplementierung nicht nur bereichern, sondern auch hemmen oder scheitern lassen. Der verstärkte Rückgriff auf informelle Beteiligungsverfahren ist aus demokratietheoretischer Sicht nicht unproblematisch. Insbesondere Bevölkerungsgruppen mit geringem Bildungsstand bleiben dem politischen Beteiligungsprozess häufig fern. So korrelieren Bildungsniveau und zur Ver-

fügung stehendes Einkommen negativ mit der Bereitschaft zur Teilnahme an informellen Beteiligungsverfahren. Dies kann zu einer Unterminierung demokratischer Prinzipien wie gleiche politische Teilhabe und Angleichung der sozialen Lebensverhältnisse führen. Partizipative Beteiligungsverfahren können das Grundproblem nicht lösen. Demzufolge ist postdemokratischen Regimen eine gewisse Ambivalenz inhärent. Sie stärken einerseits die politische Beteiligung der Bürger, besitzen andererseits für die Exekutive meist nur eine beratende Funktion, sodass die intendierten partizipatorischen Hoffnungen (siehe Abb. 2) zum Teil nicht erfüllt werden (vgl. Jörke 2011: 15–18).

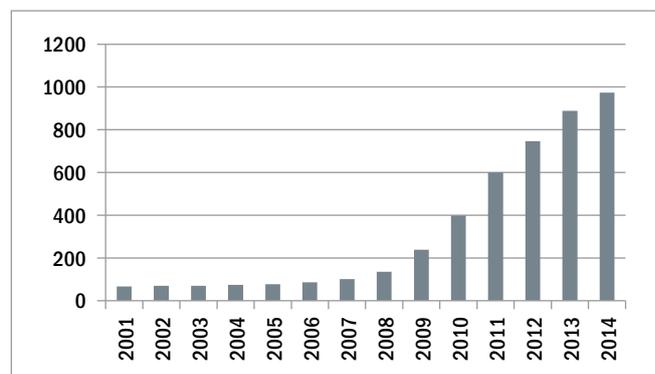


Abb. 2: Mit finanziellen Bürgerbeteiligungsmodellen verfolgte Zielstellungen der Kommunen (eigene Darstellung nach Kompetenzzentrum Öffentliche Wirtschaft, Infrastruktur und Daseinsvorsorge e. V.).

### Formen der kommunalen Teilhabe

Neben rechtlichen Aspekten der Einbindung von Bürgern in die kommunale Aufgabenerbringung gelten in vielen Aufgabenbereichen auch technische Normen sowie fachliche und Qualitätsstandards bezogen auf Bau und Betrieb von Anlagen als eine Herausforderung. Zudem sind bestimmte Leistungen in einer gewissen Kontinuität zu erbringen. Auch vor dem Hintergrund des Haftungsrechts scheinen daher besonders