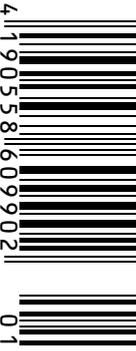


# Die MEDIATION

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung



## Mobilität



## Bleib auch mal stehen



Andreas Knie:  
Mobilitätskonzepte  
der Zukunft

Axel Troost:  
Ein machiavellisches Lehrstück im  
föderalen Verhandlungskontext

Albert Decker:  
Mentale Wege zu  
einem agilen Gehirn

# AUSBILDUNG ZUM MEDIATOR (M/W)



## SCHWERPUNKTE:

- FAMILIE UND SOZIALE HANDLUNGSFELDER
- WIRTSCHAFTSMEDIATION
- PLANEN UND BAUEN

# Vom Tellerwäscher zum Tellerwäscher

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wie viele Tellerwäscher mag es wohl geben? Ich habe keine verlässliche Zahl dazu gefunden. Besser klingt für die Mitglieder der Brigade de cuisine ohnehin die Bezeichnung „Plongeur“ oder „Casserolier“. Vielleicht hätte der Tellerwäscher mit dieser Berufsbezeichnung auch nicht für eine überstrapazierte Redewendung erhalten müssen: „Vom Tellerwäscher zum Millionär.“ Diese Laufbahn scheint mir ohnehin zweifelhaft. Die meisten Millionäre dieser Welt kennen die Spülküche wahrscheinlich nur vom Hörensagen. Die überwiegende Zahl der Tellerwäscher wird die Karriere wahrscheinlich als Tellerwäscher beenden.

Auch in Deutschland dürfte es wohl nur wenige Millionäre geben, in deren Lebenslauf sich der Begriff „Plongeur“ findet, denn in unserem Land ist die Einkommensmobilität eher gering ausgeprägt. Am oberen Ende der Skala kann man sogar von einem „geschlossenen Club“ sprechen (Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen 1/2017). Der Tellerwäscher erhält hier maximal Zutritt zur Clubküche.

Mobilität – der Schwerpunkt dieser Ausgabe der *Mediation* – hat viele Facetten, die räumliche ist nur eine davon. Mobilität ist eines der Trendthemen unserer Zeit.

Bei den Menschen scheint es wie bei den Tieren zu sein: Am erfolgreichsten sind diejenigen, die sich an veränderte Lebensbedingungen anpassen und mobil neue Lebensräume erschließen. So legt zum Beispiel die zierliche Küstenseeschwalbe auf ihrem Zug von den arktischen Brutplätzen in die antarktischen Überwinterungsgebiete bis zu 40.000 Kilometer im Jahr

zurück. Je unwirtlicher die Bedingungen vor Ort, umso größer ist der Antrieb, die Heimat zu verlassen – ungeachtet aller damit verbundenen Strapazen. Dies allein reicht als Erklärung aber nicht aus. So ist es beispielsweise ein Rätsel, warum sogenannte Wanderwölfe plötzlich ihr Rudel verlassen und scheinbar ohne Not Tausende Kilometer quer durch Kontinente streifen. Treibt sie die Chance auf ein besseres Leben an, die Hoffnung auf einen attraktiven Partner? Oder doch Neugierde und Wissensdrang?

Ständig sind wir auf Achse und sehen viel von der Welt. Die Welt wirklich kennenlernen werden jedoch nur diejenigen, die auch geistig mobil sind. Geradezu prophetisch erscheint mir hier die Erkenntnis des Leipziger Reformpädagogen Friedrich Eduard Hugo Gaudig (1860–1923), der einst sagte: „Die Zeit fordert weniger ein großes als ein mobiles Wissen.“

Auch *Die Mediation* steht für geistige Mobilität und ist offen für Ideen, Erfahrungen und Wissen. Daher freut es mich ganz besonders, dass ich die „Geburt“ des *European Review for Alternative Conflict Solution and Dispute-Resolution* als Beirat begleiten durfte. In engem Austausch werden wir künftig die Themenfelder der alternativen Konfliktlösung beleuchten. Freuen Sie sich auf neue Perspektiven.

Mit herzlichen Grüßen aus Leipzig

Ihr



„Die Zeit fordert weniger ein großes als ein mobiles Wissen.“



Die Herausgeber PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhme, MM



# INHALT

## IMPULSE

- 6 | **Die politische Kolumne**  
**Die Neuauflage des Länderfinanzausgleichs: Ein machiavellisches Lehrstück im föderalen Verhandlungskontext**  
Axel Troost
- 8 | **Die wissenschaftliche Kolumne**  
**Mobilität und Konflikt – Fakten und ein Verdacht**  
Klaus Harnack
- 10 | **Das Forschungstelegramm**
- 12 | **Unsere Nachwuchsseite**
- 14 | **Wissenschaftliche Studie**  
**Mediation in Deutschland – allgemeine Verbreitung und Nutzenbewertung**  
Elisabeth Kals und Heidi Ittner
- 18 | **Nur Mut! – Mediation in der Politik**  
Gernot Barth und Stefan Grüll

## SCHWERPUNKT

- 22 | **Schwerpunkt: Mobilität**
- 23 | **Mobilitätskonzepte der Zukunft**  
Andreas Knie im Interview
- 26 | **Aktuelle Studie des Zukunftsinstituts**  
**Mobilität von morgen – Trends und Entwicklungen**  
*Die Mediation*
- 30 | **Die Mediation investigativ**  
**Konfliktfeld Autobahn – kann denn Straße Sünde sein?**  
Bernhard Böhm
- 34 | **Konflikte im Straßenverkehr**  
**„Krieg auf Deutschlands Autobahnen“**  
Michael Haeser
- 38 | **Getrenntes Zusammenleben –**  
**Tribut an die berufliche Mobilität?**  
Anna Monz
- 41 | **Geschichte der Migration in Deutschland – ein Überblick**  
*Die Mediation*

44 **Mentale Wege zu einem agilen Gehirn**

Albert Decker

48 **Mobilität als Krankmacher?**

Steffen Häfner

51 **Heimat – ein alter Begriff heute kontrovers diskutiert**

Olaf Kühne

**METHODIK**

54 **Hallo, hört mich jemand?**

**Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!**

Bernhard Böhm

**FAMILIE**

55 **Das Schicksal der Wochenendbeziehung**

Kurt Starke

**KULTUR**

58 **Die literarische Konfliktanalyse**

**Roman Polanski / Yasmina Reza: Der Gott des Gemetzels**

Thomas Lapp

**ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE**

60 **Marketing für Berater**

**Das kleine Ein-mal-eins der Alltagskommunikation**

Bernhard Kuntz

62 **Minimalinvasive Mediation: achtsamer Umgang mit  
gewachsenen Konflikten**

Laurence Baltzer und Walter H. Letzel

**WIRTSCHAFT**

64 **Führung und Persönlichkeit**

**Schreiben wie Warren Buffett**

André Niedostadek

66 **Kompetenzzentrum Naturschutz und Energiewende (KNE)  
Professionelle Beratung im Umfeld von Naturschutz und  
Energiewende**

Bettina Knothe im Interview

**RECHT**

67 **Außergerichtliche Streitbeilegung im Bankensektor  
Mediation als Alternative zu Ombudsmannverfahren**

Jan Verheyen und Nicole Krey

**VERWALTUNG**

70 **Zur Persistenz finanzpolitischer Abhängigkeit  
der neuen Länder**

**„Gleichwertige Lebensverhältnisse“?**

Philipp Glinka

**MEDIATION INTERKULTURELL**

74 **Konfliktmanagement im Spiegel der Gleichwertigkeit  
aller Menschen**

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

**LITERATUR**

78 **Baukonflikte wirklich verstehen**

Claudia Lutschewitz

79 **Beraten ohne Vorurteil**

**Vergessene Methoden: Vergeben und Loslassen**

Gernot Barth

**LESERPOST**

80 **Zuschriften**

**VERANSTALTUNGEN**

81 **Veranstaltungskalender**

82 **Impressum | Ausblick**

## Wissenschaftliche Studie

# Mediation in Deutschland – allgemeine Verbreitung und Nutzenbewertung

In der Theorie ist die Mediation als Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung in Deutschland inzwischen mehrheitlich bekannt – sie wird aber in der Praxis nur von einem geringen Teil der Bevölkerung genutzt. Das erscheint auf den ersten Blick paradox. In einer aktuellen Studie wurde daher gezielt nach den Einstellungen der Bevölkerung zur Mediation gefragt. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse machen es möglich, der Mediation eine noch breitere Akzeptanz und letztlich eine häufigere Anwendung zu verschaffen.

Elisabeth Kals und Heidi Ittner

Die Mediation wird oft mithilfe der Eisberg-Metapher beschrieben: Oberhalb der Wasseroberfläche, an der kleinen Eisbergspitze, spielen sich die sichtbaren Streitthemen ab; verborgen in den Tiefen des Wassers liegen die betroffenen Anliegen und Motive, die ein weit größeres Ausmaß haben. Die Analyse dieser Tiefenstruktur und die hohe Verantwortlichkeit der Beteiligten bei der Konfliktregelung unterscheidet Mediation von anderen außergerichtlichen Verfahren der Konfliktlösung (Montada / Kals 2013). Mit diesem Zugang sind folgende Chancen verbunden:

- eine nachhaltige Konfliktlösung durch eine Klärung der Tiefenstruktur;
- ein Zugewinn an Wissen und Erkenntnissen, auch wenn die Mediation scheitert;
- das Entwickeln von „Paketlösungen“, die über den ursprünglichen Konfliktgegenstand hinausreichen;
- eine langfristige Verbesserung der Beziehung der Konfliktbeteiligten untereinander;
- eine veränderte Konfliktkultur, bei der eine gelungene Mediation zum inspirierenden Beispiel wird.



## Ausgangssituation

Trotz dieser vielfältigen Chancen wird Mediation in Deutschland weitaus weniger genutzt als beispielsweise in den USA. Dies zeigen jährliche repräsentative Befragungen des Instituts für Demoskopie Allensbach, bei denen im Auftrag der Roland Rechtsschutz-Versicherungs-AG die Bekanntheit und Nutzung von Mediation erhoben wird. So belegt zwar auch der aktuelle Roland Rechtsreport (2017) einen hohen Grad an Bekanntheit und durchaus eine Präferenz des Verfahrens gegenüber dem Gang vor Gericht – und doch waren in den vergangenen zehn Jahren nur vier Prozent der Bevölkerung an einem Mediationsverfahren beteiligt. Offenkundig stehen der Nutzung und Verbreitung Barrieren entgegen, wie etwa

- der finanzielle und zeitliche Aufwand,
- ein mangelndes Vertrauen in die Methode,
- die Notwendigkeit, sich direkt mit den Konfliktbeteiligten auseinandersetzen zu müssen,
- Angst vor etwaigen Nachteilen oder
- die Sorge, zu wenig „Fakten zu schaffen“.

Werden diese Chancen und Barrieren in der Bevölkerung wahrgenommen? Und inwiefern tragen sie dazu bei, das Verfahren der Mediation zu nutzen bzw. abzulehnen?

Relevante Forschungen zu diesen Erklärungsmechanismen fehlen bislang. Doch genau aus einer derart ausgerichteten Forschung ließen sich konkrete und empirisch begründete Empfehlungen für die Förderung von Mediation ableiten. Gleichwohl kann, vor allem in der Psychologie, sowohl auf eine reichhaltige Grundlagenforschung als auch auf allgemeine Forschung zur Mediation zurückgegriffen werden (Ittner / Kals 2009). In diesem Sinne bietet auch die nachfolgend prä-

# Nur Mut! – Mediation in der Politik

Die Bundestagswahl 2017 markiert in vielerlei Hinsicht eine Zäsur. Von der Politik werden neue Fertigkeiten bei der Erarbeitung belastbarer Kompromisse und tragfähiger Konstellationen verlangt. Und auch der erfolgreiche Volksentscheid für den Weiterbetrieb des Berliner Flughafens Tegel macht deutlich: Respekt, Redlichkeit und Kreativität müssen in der Politik an die Stelle altgedienter und bequemer Rituale treten, wenn verlorenes Vertrauen zurückgewonnen werden soll. Zum Gelingen kann Mediation, dies die These der nachfolgenden Gedanken, einen wichtigen Beitrag leisten.

## Ein Plädoyer von Gernot Barth und Stefan Grüll

Gut 70 Prozent der Deutschen sind mit der Demokratie zufrieden. Mit 75 Prozent bei den letzten Bundestagswahlen hat sich die Wahlbeteiligung positiv entwickelt. Der Einzug einer Partei rechts von der Union markiert eine Zäsur. Gegen Erosionen aber, wie sie zuletzt in Frankreich (43 Prozent Wahlbeteiligung), bei der Wahl Trumps oder auch bei der Entscheidung für den Brexit in Großbritannien in drei westlichen Demokratien zu beobachten waren, scheint Deutschland immun. Dennoch: Nur noch 21 Prozent der Deutschen haben Vertrauen in die etablierten Parteien. Eine Akzeptanzkrise, die sich auf Sicht zu einer Legitimationskrise des demokratischen Systems entwickeln kann.



## Für eine Renaissance der Redlichkeit!

Alle Parteien sind gefordert, verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen. Die Besinnung auf eine Streitkultur des redlichen Ringens um die besten Lösungen der drängendsten Probleme ist dafür unverzichtbar.

Es ist Konsens, dass

- Streit in einer lebendigen Demokratie unverzichtbar ist;
- Vertrauen nur über Redlichkeit in der Auseinandersetzung wieder aufgebaut werden kann;
- Transparenz bei der Entscheidungsfindung Voraussetzung dafür ist, Akzeptanz für das Ergebnis zu schaffen.

Unvoreingenommenes Zuhören und kritisches Hinterfragen – die Essentials erfolgreicher Mediation also – sind in den politischen Willensbildungsprozess zu implementieren, um damit

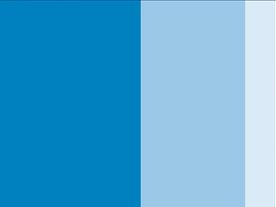
- die Streitkultur im politischen Raum zu fördern;
- die Qualität politischer Entscheidungen zu steigern;
- die Akzeptanz gegenüber politischen Institutionen zu sichern.

## Schon gewusst?

### Nichtwähler haben jegliches Vertrauen in die Politik verloren

In einer qualitativen Studie haben Forscher Nichtwähler aus drei Göttinger Problemvierteln zu Gründen für ihre Entscheidung befragt. Demnach nehmen Nichtwähler Politik häufig als abgehoben und entfremdet wahr, weshalb die Thematik in ihrem Alltag auch kaum eine Rolle spielt. Sie sind davon überzeugt, dass Politik nicht in der Lage ist, ihr Leben positiv zu beeinflussen – auch nicht auf lokaler Ebene. Ihre Einschätzung geht so weit, dass sie Politik per se als bevormundend und wenig hilfreich empfinden; politisches Engagement gilt als verdächtig, teilweise sogar als kompromittierend. Um die Gunst der Nichtwähler zurückzugewinnen, empfehlen die Forscher den Parteien langfristige Projekte, in denen mit konkreter Hilfe vor Ort wieder Vertrauen in die Politik aufgebaut werden könne.

Quelle: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) (2016): Wahl und Nichtwahl. Politikeinstellungen und Politik-Hoffnungen in Göttinger Stadtvierteln. Online abrufbar unter: <http://library.fes.de/pdf-files/dialog/12567.pdf>.



# – Schwerpunkt – Mobilität

Das Leben der Menschen ist spätestens seit dem Aufkommen der Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts durch zunehmende Mobilität geprägt. Der Begriff steht für Beweglichkeit und Veränderung. Diese Entwicklung hat immense Auswirkungen – auf unseren persönlichen Alltag, die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt. Denn mit zunehmender Mobilität steigen nicht nur die Möglichkeiten, sondern auch die Anforderungen.

Meinte Mobilität ursprünglich die Fähigkeit, sich zu bewegen, hat sich die Bedeutung des Wortes inzwischen stark erweitert. Ein weltweites Verkehrsnetz ermöglicht es, sämtliche Gebiete der Erde zu bereisen – auch mithilfe von Transportmitteln, die elektrisch angetrieben werden (E-Mobilität). Moderne Informationstechnologien erlauben es uns, mit Menschen auf der ganzen Welt zu kommunizieren. Doch permanente Beschleunigung und Flexibilität fordern ihren Tribut. Menschen drohen an ihre Grenzen zu stoßen, gewohnte soziale Muster zu zerbrechen. Wie lässt sich dem entgegenwirken? Gehen Sie gemeinsam mit uns auf Entdeckungsreise und werfen Sie einen Blick auf das facettenreiche Thema Mobilität.



# Mobilitätskonzepte der Zukunft

Das Thema Mobilität ist eng mit der Verkehrswende verknüpft. Dabei spielen vor allem die Nutzung des öffentlichen Personen(nah-)verkehrs sowie Transportmittel auf der Basis von erneuerbaren Energien eine wichtige Rolle. Dennoch werden diese Entwicklungen teils (noch) gehemmt, beispielsweise durch reaktionäre Tendenzen. Der Soziologe Andreas Knie gibt Auskunft über Mobilität und Verkehr in der Zukunft – und darüber, welche Schwierigkeiten auf dem Weg dorthin bewältigt werden müssen.

## Professor Dr. Andreas Knie im Interview mit der *Mediation*

### *Wie definieren Sie Mobilität?*

Mobilität ist die geistige Beweglichkeit und findet daher im Kopf statt. Verkehr ist dagegen die konkrete Ortsveränderung, die man dann auch in Personen- oder Tonnenkilometern oder durch die Zahl der Wege messen kann.

*In verschiedenen Aufsätzen und Interviews plädieren Sie für eine sogenannte Verkehrswende. Was genau verstehen Sie darunter und welcher Art ist der damit verbundene kulturelle Wandel, den Sie einfordern?*

Die Verkehrswende bedeutet im Kern, nicht mehr der Besitz eines Automobils ist entscheidend, sondern dessen Nutzung, die dann nicht mehr ausschließlich im Auto, sondern in Kombination mit Rad, Bussen und Bahnen auf Basis erneuerbarer Energien stattfindet.

„Tendenziell könnte zumindest in Europa viel Destination bei entsprechender Preis- und Angebotsgestaltung durch die Schiene ersetzt werden.“

*Im Berufsleben wird von Arbeitnehmern erwartet, dass sie jederzeit mobil sind, und auch im Privatleben vieler Mitteleuropäer ist eher eine Zu- denn Abnahme von Reisetätigkeit zu beobachten. Vor allem Flugreisen sind für immer mehr Menschen zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Können Sie sich vorstellen, dass der Trend weiterhin anhält, oder sehen Sie Grenzen für dieses Wachstum?*

In der Tat hält dieser Trend an. Der Möglichkeitsraum wird immer größer, heute begreifen Jugendliche die Welt als Dorf. Man reist wie selbstverständlich zwischen den Städten Europas und natürlich auch gerne interkontinental. Das machen nicht alle, aber immer mehr Menschen. Dies hängt einerseits





Dunkler Räuberwald, so weit das Auge reicht. Ein Naturidyll fernab jeglicher Zivilisation. Tapfer kämpfen wir uns abseits befestigter Wege durch das Dickicht des Spessarts. Endlich haben wir unser Ziel erreicht. Das schützende Wirtshaus? Nein! Wir stehen mitten auf einer Autobahn. Einer Geisterautobahn!

Hier beginnt meine Reise zu den Ursprüngen einer besonderen Beziehung: die der Deutschen zu ihrer Autobahn.

**Bernhard Böhm**

Die meisten von uns nutzen sie, viele verfluchen sie, andere lieben sie. Kaum ein Bauwerk polarisiert uns Deutsche so sehr wie die Autobahn. Notwendiges Übel, Teufelswerk oder Symbol automobiler Freiheit?

Allen Unkenrufen zum Trotz ist die Autobahn immer noch die Hauptschlagader unserer modernen Mobilität. Auch wenn Pläne wie die des ehemaligen Bundesverkehrsministers Georg Leber im Jahr 1967, dass kein Bundesbürger mehr als 25 Kilometer entfernt von einer Autobahn wohnen sollte – der sogenannte Leberplan – selbst hartgesottenen Autobahnfreunden heute wohl zu weit gehen dürften.

Inzwischen muss um jeden Kilometer Autobahnneubau hart gerungen werden. Bürgerproteste, Finanzierungsprobleme und Baumängel bestimmen das Bild in den Medien. Manch einer verklärt die alten Zeiten, als Deutschland noch um seine Ingenieurskunst und seinen Fortschrittsglauben beneidet wurde. Doch wie waren sie wirklich, die Anfänge des Autobahnbaus?

Bildquellen: Bernhard Böhm



## Die Mediation investigativ

# Konfliktfeld Autobahn – kann denn Straße Sünde sein?

### Deutschlands längstes Flächendenkmal – eine Autobahn

Ich treffe jemanden, der es wissen müsste: Dieter Stockmann. Mitgründer der Arbeitsgemeinschaft Autobahngeschichte (AGAB) e. V. und Fachbuchautor. Er erforscht und dokumentiert seit den 1990er-Jahren in den dichten Wäldern des Spessarts eine ganz besondere Autobahn: die Strecke 46. Dabei handelt es sich um den 70 Kilometer langen historischen Vorläufer der heutigen A 7 zwischen Fulda und Würzburg. 1937 wurde mit dem Bau begonnen, fertiggestellt ist er bis heute nicht. Als nach dem Krieg eine andere Trassenführung präferiert wurde, geriet der Autobahntorso in Vergessenheit. Von solchen „Geisterautobahnen“ gibt es einige in Deutschland. Sehr deutlich erkenne ich die Trassenführung. Einzelne Bauwerke wie Autobahnbrücken sind in erstaunlich gutem Zustand.

### Der Bauer aus Gräfendorf

Widerstand gegen die damalige Reichsautobahn gab es in dieser Region nur wenig, erfahre ich. Ein dokumentierter Fall an der Strecke ereignete sich in Gräfendorf. Als für den Bau der Autobahn ein Feldbahngleis durch seine frisch angelegte Streuobstwiese gelegt werden sollte, regte sich ein Bauer so auf, dass er in den Zug stieg, um sich in Berlin an höchster Stelle zu beschweren. „Er kam zurück, und alles war gut. Was die gemacht haben, weiß ich nicht“, sagt Dieter Stockmann. Im Großen und Ganzen hat die Bevölkerung an diesem Streckenabschnitt die Autobahn aber mitgetragen.

Um den Bau der Reichsautobahnen nicht zu verzögern, wurde auf zeitraubende gesetzliche Enteignungsverfahren verzichtet. Das Bauland musste sofort zur Verfügung gestellt werden, vor-

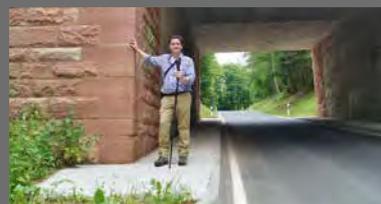
behaltlich einer späteren Entschädigung. Bei Grundstückserwerb wurde der Kaufpreis auf zwei Jahre gestundet (Kurze 2014: 86).

Es galt, keine Zeit zu verlieren. So wurden auch die Wegeverhandlungen im „Schnellverfahren“ ohne wirklichen Rechtsschutz immer vor Ort geführt. Fern jeder Geheimnistuerei und um die technisch beste Lösung zu finden „erzeugte unsere Verhandlungstaktik im großen Kreis der Umstehenden die Gewissheit, nicht übers Ohr gehauen zu werden“. So wurden Planungsänderungen vermieden, „denn nichts erlahmt das Büropersonal mehr und macht es lustloser, als das Projekt neu bearbeiten zu müssen“ (Rukwied 1969: 58).

Selbst in der Diktatur befasste sich das Reichsgericht 1939 mit der Frage, ob „Geräusche, Erschütterungen und Regenspritzer“ einer fünf (!) Meter vom Haus entfernten Reichsautobahn zu einer Wertminderung und damit zu einem Schadensersatzanspruch einer Klägerin führen. Grundsätzlich sei dies möglich. In diesem Fall aber sei das unzulässige Maß der Einwirkung nicht überschritten, urteilte das Gericht (RG, 09.01.1939 – V 154/38).

### Widerstand gegen „Luxusstraßen“ für Reiche

Der Autobahnbau war umstritten. Selbst in den Reihen der NSDAP. Ein Kritiker war Georg Halter, Professor für Landstraßenbau an der TH München und seit 1931 NSDAP-Mitglied. Er hatte die soziale Dimension im Blick und beklagte sich, dass Fahrgeschwindigkeiten von über 120 Kilometern pro Stunde ein Privileg reicher Leute seien. Außerdem sei die Frage, warum man eigentlich so schnell fahren können sollte, technisch wie



**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 4 | 2014



Ausgabe 1 | 2015



Ausgabe 2 | 2015



Ausgabe 3 | 2015



Ausgabe 4 | 2015



Ausgabe 1 | 2016



Ausgabe 2 | 2016



Ausgabe 3 | 2016



Ausgabe I | 2017



Ausgabe II | 2017



Ausgabe III | 2017



Ausgabe IV | 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

# Mentale Wege zu einem agilen Gehirn

Gehirnleistung hat immer mit der inneren Energiebalance und -effizienz zu tun. Man kann die geistige Mobilität dahingehend untersuchen, wie die Energieverteilung im Gehirn in unterschiedlichen Belastungsphasen funktioniert. Der Artikel beleuchtet diese Phasen und zeigt Wege des mentalen Trainings auf, welche die Balancevariabilität und damit die Leistungsfähigkeit des eigenen Gehirns bewusst verbessern können. Maßnahmen, die gezielt auf die affektiv-emotionalen Netzwerke Einfluss nehmen, scheinen das größte Potenzial zu besitzen.

Albert Decker

Stellen Sie sich vor, Ihr Leben verläuft absolut traumhaft: Sie haben eine ideale Familie, gute Freunde und einen Job, der Ihnen Freude macht. Jeden Tag verspüren Sie Zufriedenheit und Sie erledigen die beruflichen Herausforderungen mit Bravour. Sie sind geachtet und bekommen jede Menge positives Feedback. Am Wochenende widmen Sie sich engagiert Ihrer Gartenarbeit und beenden den Tag müde, aber zufrieden mit einem leckeren Essen in trauter Runde. Am Morgen stehen Sie auf und fühlen sich wie neugeboren und freuen sich erneut auf das, was vor Ihnen liegt.

Auch wenn wir solche Phasen hoffentlich zeitweise erleben – als lebenslanger Dauerzustand kommen sie bestimmt nicht vor. Unser Gehirn ist in einer solchen Phase in einer optimalen Balance und besonders leistungsfähig. Doch der Normalzustand ist eher, dass bestimmte Einflüsse diese Balance herausfordern. Wenn wir zu wenig essen, schlecht schlafen, Stress haben, zu viele Konflikte, zu viele Aufgaben, kommt diese angenehme Balance aus dem Takt. Das Gehirn versucht dann, die Energie auf die wichtigen Gehirnsysteme zu konzentrieren, und entzieht anderen Systemen den inneren Energieträger, den Zucker.

Endet diese Phase nicht, wie beispielsweise bei Dauerstress oder anhaltenden Konflikten, beginnt das Gehirn mit Umbauprozessen der Hardware, die gravierende Folgen haben können: Es kann zu mehr oder weniger chronischen, psychischen oder psychosomatischen Beeinträchtigungen kommen.

## Die drei Phasen der Energiebalance im Gehirn

### 1. Nachhaltige Leistungsbalance

Herausforderungen und Entlastungen befinden sich in einer optimalen Balance.

### 2. Temporäre Disbalance

Das Gehirn ist bestrebt, in eine nachhaltige Balance zurückzukehren. Es braucht dafür mehr Energie, die für höhere Gehirnleistungen fehlt.

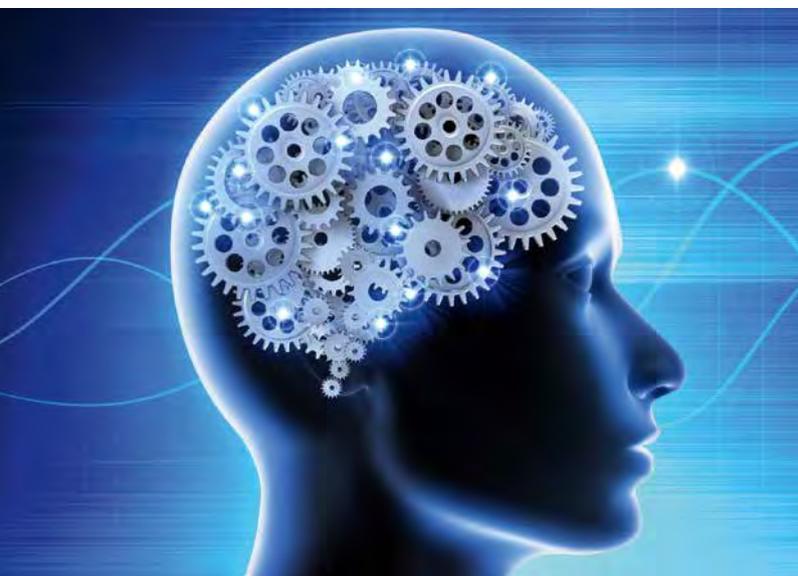
### 3. Chronische Disbalance

Das Gehirn kommt nicht mehr in seine nachhaltige Balance. Es passt die Struktur der neuen Situation an. Das hat gegebenenfalls psychische und psychosomatische Folgen.

Ein Gehirn ist also vor allem dann agil, wenn es in einer nachhaltigen Leistungsfähigkeit (erste Stufe) agiert oder in einer temporären Disbalance (zweite Stufe) sehr anpassungsfähig ist.

## Mentaltraining – was ist das?

Mentale Techniken können dabei helfen, die nachhaltige Leistungsfähigkeit zu stabilisieren und die Anpassungsfähigkeit des Gehirns zu verbessern. Nach Bender ist Mentaltraining im weiteren Sinne „die Optimierung der gesamten menschlichen Informationsverarbeitung: Wahrnehmung, Denken, Gefühle, Verhalten, Gedächtnis. Hier steht der bewusste Umgang mit Umweltreizen und eigenen Gedanken und Gefühlen im Vordergrund“ (Bender 2009: 13). Das ist ein sehr weites Feld, daher konzentrieren wir uns im Folgenden auf zentrale mentale Wege, die gezielt Einfluss auf leistungsrelevante Gehirnteile versprechen.



# Mobilität als Krankmacher?

Beruflich bedingtes Pendeln wird immer häufiger, da die Entfernungen zwischen bevorzugtem Wohnumfeld und adäquatem Arbeitsplatz immer größer werden. Welche Auswirkungen hat das ständige Fahren von einem Ort zum anderen auf das Schlafverhalten der Betroffenen? Welche psychosomatischen Symptome und Ängste gehen mit ihm einher und wie beeinflusst es Essverhalten und Familienleben von Pendlern? Der Beitrag geht diesen Fragen nach und zeigt auf, wie ein gesundheitsschonender Umgang mit der berufsbedingten Mobilität möglich ist.

Steffen Häfner

Mobile Lebensformen umfassen das Berufspendeln, das berufsbedingte Übernachten und berufsbedingte Umzüge (Schneider et al. 2016). Historisch betrachtet hat das Pendeln seinen Ursprung in der industriellen Revolution. Produzierendes Gewerbe siedelte sich in städtischen Regionen an. Da die dortige Bevölkerung den Arbeitskräftebedarf nicht decken konnte, wurden Arbeitskräfte aus dem Umland benötigt. Aktuell lassen hohe Grundstückspreise und Umweltverschmutzung in den Ballungsräumen bei gleichzeitiger Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur das Pendeln für viele Erwerbstätige attraktiv erscheinen. Das Pendeln ist aber auch oft eine Notwendigkeit, die durch Arbeitslosigkeit oder Betriebsschließungen erzwungen wird, oder durch die Unentbehrlichkeit von zwei Einkommen oder die Verbindung zweier beruflicher Karrieren.

Die aktuelle Pendler-Definition des Statistischen Bundesamtes lautet: „Als Berufspendlerinnen und -pendler werden Erwerbstätige am Ort der Hauptwohnung betrachtet, die überwiegend von der Hauptwohnung zur Arbeitsstätte pendeln, ihre Arbeitsstätte außerhalb der eigenen Wohnung beziehungsweise des eigenen Grundstücks aufsuchen. Jene Erwerbstätige, die den Arbeitsplatz von ihrem Nebenwohnsitz aus erreichen, werden als Wochenendpendlerinnen und -pendler bezeichnet.“



In der wissenschaftlichen Literatur findet man keine einheitliche Definition des Pendlers. Im deutschsprachigen Raum werden Arbeitnehmer, die eine Entfernung von mehr als 50 Kilometern vom Wohnort zur Arbeitsstätte zurücklegen oder eine einfache Wegezeit von mehr als 45 Minuten haben, oft als Fernpendler bezeichnet. In Zeiten von Hochgeschwindigkeitszügen und schnellen Autos wird die Entfernung in ihrer Bedeutung relativiert und das Zeitkriterium steht im Mittelpunkt: Wer täglich mehr als 90 Minuten zur Arbeit hin und zurück unterwegs ist, kann damit einen zusätzlichen Stress-

## Schon gewusst?

### Fernbeziehungen: große Zuneigung trotz körperlicher Distanz

In Zeiten von weltweiter räumlicher Mobilität und digitaler Kommunikation sind Fernbeziehungen längst keine Seltenheit mehr. Paare, die weit voneinander entfernt leben, werden ob der wenigen gemeinsamen Zeit oft bedauert – zu Unrecht, wie eine Studie zeigt. Forscher haben in diesem Zusammenhang die täglichen Interaktionen von 30 Fernbeziehungspaares und 33 Paaren, die nah zusammenwohnten, ausgewertet. Das Ergebnis: Fällt die körperliche Nähe weg, wird die Kommunikation zum größten Liebesbeweis. Da Menschen in einer Fernbeziehung häufig nur die Möglichkeit bleibt, mit Worten zu kommunizieren, können diese besser über ihre Gedanken und Gefühle sprechen als Menschen mit einem gemeinsamen Alltag. Ein Gespräch wird mehr wertgeschätzt und erzeugt ein tieferes Gefühl von Nähe; die gefühlte Bindung wächst.

Quelle: Jiang, L. Crystal/ Hancock, Jeffrey T. (2013): Absence Makes the Communication Grow Fonder: Geographic Separation, Interpersonal Media, and Intimacy in Dating Relationships. Journal of Communication 63 (3), S. 556.

# Heimat – ein alter Begriff heute kontrovers diskutiert

Das Thema Heimat rückt immer nachdrücklicher in den öffentlichen, den privaten und den wissenschaftlichen Blickpunkt. Mit dieser Fokussierung geht auch eine zunehmend kontroverse Diskussion einher, ob und inwiefern der Begriff zukunftsfähig sei, aber auch wer die Definitionshoheit über „Heimat“ habe.

## Olaf Kühne

Um das begriffliche Dickicht um das Thema „Heimat“ und die Assoziationen dazu ein wenig zu lichten, soll im Folgenden zunächst kurz auf die Aktualität, dann die Geschichte des Begriffs eingegangen werden, um anschließend die unterschiedlichen Dimensionen von Heimat vor dem Hintergrund eigener empirischer Studien zu diskutieren und ein Fazit zu ziehen.

### Die Aktualität von „Heimat“

Die heftigen Diskussionen um den Begriff Heimat verweisen darauf, dass das, was Heimat genannt wird, nicht mehr im Bereich des Selbstverständlichen angesiedelt ist, also in einem Bereich, der nicht diskutiert werden muss, schon gar nicht

kontrovers. Heimat ist so nicht mehr selbstverständlich, wenn Menschen aus ihren traditionellen „identitätsbereitenden sozialen Kontexten herausgerissen“ (Wagner 1995: 98 f.) werden.

Es ist noch nicht lange her, da lebte die Mehrheit der Bevölkerung beständig an einem Ort, fest eingebunden in die örtliche Lebens- und Arbeitswelt, den Rhythmus religiöser Praktiken, mit scheinbar naturgegebenen Geschlechterrollen und regionalen Traditionen. Die Frage, was Heimat bedeutet, stellte sich nicht, denn diese lag vor der Haustür. Doch seit dem Anbruch der Moderne und zunehmend noch mit der Globalisierung wurden solche Selbstverständlichkeiten infrage gestellt: Menschen migrieren, die Stabilität örtlicher Lebens- und Arbeitswelten ist durch den wirtschaftlichen Strukturwandel gefährdet, religiöse Bindungen lockern sich, die Kenntnis und insbesondere die Praxis örtlicher Traditionen nimmt ab. Durch die Rohstoffgewinnung, die Rationalisierung der Landwirtschaft, heute den Ausbau von Anlagen für regenerative Energien usw. verändern sich Landschaften häufig deutlich und in kurzer Zeit (s. Abb. 1).

## Schon\_gewusst?

### Sesshaftigkeit macht unsere Knochen fragiler

Das menschliche Skelett ist im Vergleich zu dem unserer nächsten lebenden Verwandten, den Schimpansen, sehr leicht – trotz seiner Größe. Bisher wurde der aufrechte Gang für dieses Phänomen verantwortlich gemacht. Forscher lieferten nun aber eine andere mögliche Erklärung, indem sie per Computertomografie und Mikrotomografie die Gelenke von modernen Menschen verschiedener Zeitalter, unter anderem das des Neandertalers, verglichen. Die Ahnen des Menschen hatten über Jahrmillionen eine hohe Knochendichte – beim Homo sapiens kam es allerdings vor etwa 12.000 Jahren zu einem signifikanten Bruch. Vor allem die Knochendichte der unteren Gliedmaßen, also von Hüfte, Knie und Knöchel, nahm stark ab. Anthropologen gehen davon aus, dass dies in Zusammenhang mit dem zu diesem Zeitpunkt aufkommenden Ackerbau steht, der mit dem Wechsel vom nomadischen zum sesshaften Lebensstil einherging.

Quelle: Chirchir, Habiba et al. (2015): Recent Origin of Low Trabecular Bone Density in Modern Humans. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America (PNAS)* 112 (2), S. 366–371.



Abb. 1: Die Aktualisierung des Heimatgedankens im Protest gegen den Ausbau erneuerbarer Energien (wobei das Banner in seinem räumlichen Kontext durchaus einer gewissen Ironie nicht entbehrt, denn das dahinter gelagerte Brennholz ist ebenfalls den regenerativen Energien zuzurechnen; Foto: Olaf Kühne 2016).

# Das Schicksal der Wochenendbeziehung

Liebe und Gemeinsamkeit brauchen Nähe. Zu viel Nähe aber kann Liebe ersticken. Schwärmerische Liebe braucht keine Nähe. Sehnsuchtsvolle Liebe kann anhalten, auch wenn der geliebte Mensch weit entfernt ist, und sie kann über den Tod hinaus reichen. Die Liebe ist ein seltsames Spiel. In den gemeinsamen Stunden des Wochenendes hat sie oft keine Chance.

## Kurt Starke

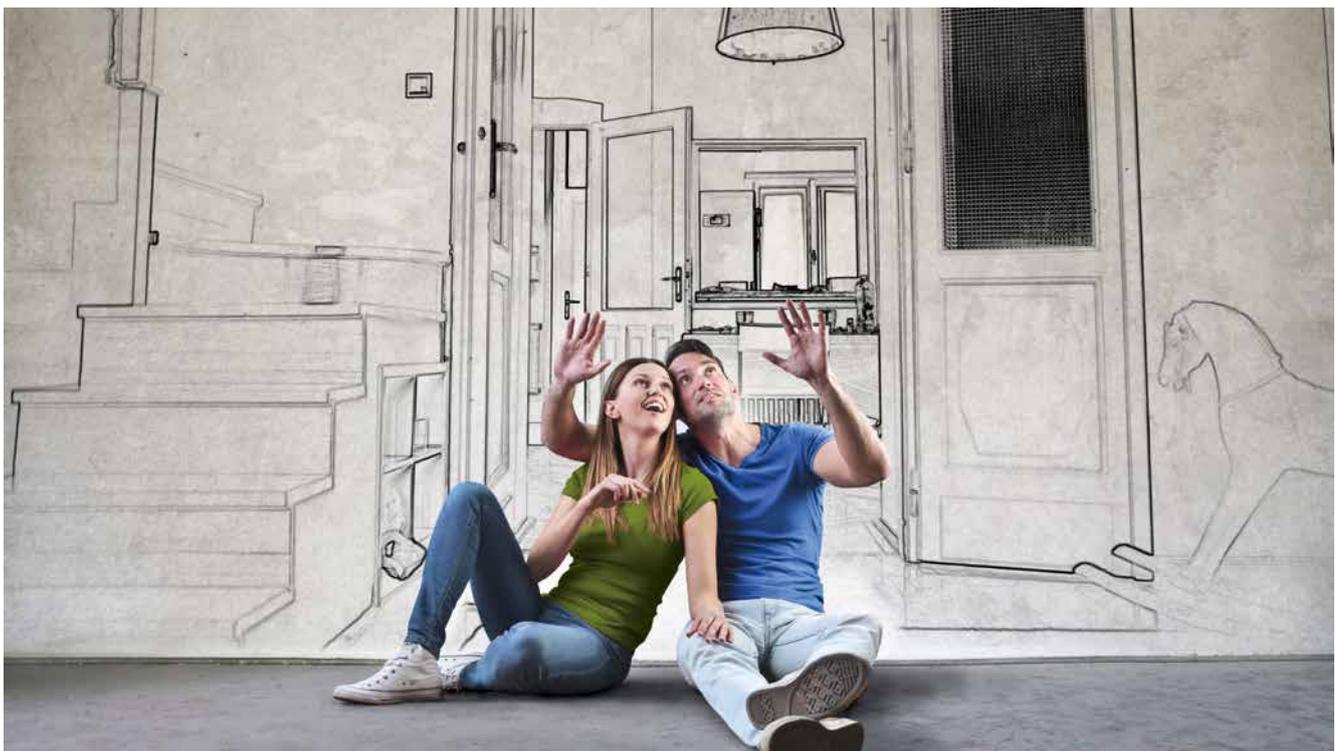
Es gibt keine goldene Regel, welches Verhältnis zwischen Nähe und Ferne ideal ist. Das muss jeder selbst herausfinden, und das ist auch bei jedem anders. Freilich, so viel lässt sich mit Sicherheit sagen: Wenn zwei Menschen eine wirkliche Liebesbeziehung aufbauen wollen, dann müssen sie Gemeinsamkeiten herstellen, und das geht normalerweise nicht ohne Zusammensein. Die meisten Liebenden sehnen sich gerade nach diesem Beieinander. Man will den anderen leibhaftig spüren. Er soll einfach da sein.

## Strategische Fragen

Wenn zwei sich begegnen und lieben lernen, stellen sie meist keine allzu eiligen Fragen. Sie genießen den Augenblick, möchten nicht durch Rationalität das eben fein gesponnene Liebes-

netz zerreißen. Aber bald wird es für das frische Paar wichtig, sich die Zukunft vorzustellen sowie zu prüfen, ob die Lebensentwürfe zusammenpassen und – wenn nicht – ob sie angepasst werden können. Die erste Frage, die sich die zwei Liebenden dabei stellen müssen, ist: Soll es eine feste Beziehung sein? Die zweite schließt sich gleich an: Wollen sie fürderhin gemeinsam leben? Soll ein neuer Lebensabschnitt beginnen, der aus zwei einzelnen Menschen eine kleine Gemeinschaft, einen neuen Mikrokosmos macht? Die dritte Frage folgt zugleich: Gemeinsamer Haushalt oder nicht?

In unserer modernen Zeit sind die Lebensformen vielfältiger geworden, und es entkoppelt sich manches, was einst untrennbar schien. Man hat eine Liebesbeziehung, lebt aber nicht



## Marketing für Berater

# Das kleine Ein-mal-eins der Alltagskommunikation

Berater – gleich welcher Couleur – machen in ihrer alltäglichen Kommunikation mit (Noch-nicht-)Kunden oft kleine Fehler. Das führt dazu, dass im Kopf des Gegenübers nicht das gewünschte Bild von ihnen entsteht. Ihre Kompetenz wird infrage gestellt. Ein bewusstes Kommunikationsverhalten und die Beachtung einiger einfacher Regeln wirken dem entgegen.

### Bernhard Kuntz

Regelmäßig erhalte ich als Marketingberater Anfragen von anderen Consultants, mich mit ihnen in sozialen Medien wie XING, LinkedIn oder Facebook zu vernetzen. Diese bestätige ich eigentlich stets, obwohl ich in den sozialen Medien kaum aktiv bin – nicht, weil diese für mich kein geeignetes Medium wären, um Kontakte zu Kunden anzubahnen (im Gegenteil!), sondern weil ich nicht auf allen Hochzeiten tanzen kann und möchte.

Anfang letzter Woche erhielt ich mal wieder eine solche XING-Anfrage – vom „führenden Experten für Top-Leistungen auf den Punkt“ (Selbstbeschreibung des Beraters leicht geändert). Auch diese bestätigte ich. Kurze Zeit später erhielt ich einen Anruf von einem mir unbekanntem Herrn, dessen Namen ich nicht verstand, mit dem Inhalt: Der „führende Experte“ (sein Name ist hier nicht relevant) wolle mit mir einen Telefontermin vereinbaren, da es ihm wichtig sei, mit allen Personen, mit denen er via XING, LinkedIn oder Facebook vernetzt ist, auch

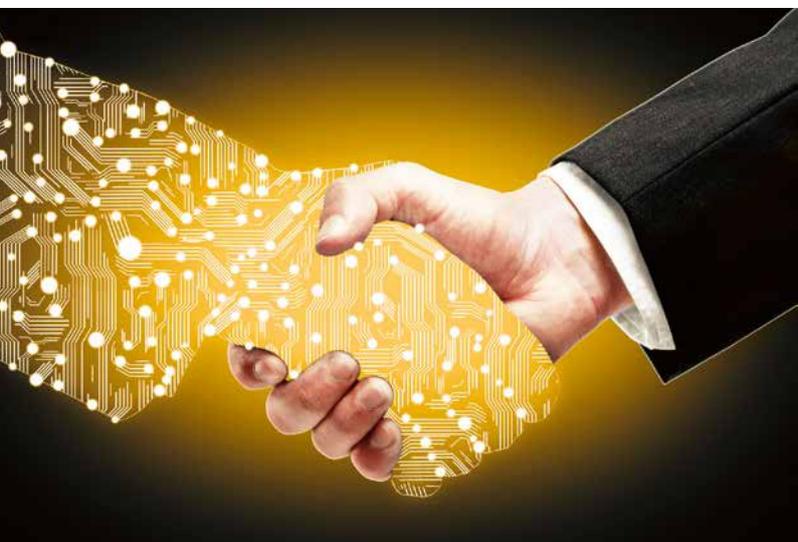
mal zu sprechen. Das fand ich toll – denn eines meiner Credos lautet: Digitale Kontakte sollte man als Berater gezielt zu persönlichen Beziehungen ausbauen; und das gelingt mit den digitalen Medien allein nicht (sie können hierbei jedoch wichtige „Helferlein“ sein).

### Ziel: digitale Kontakte zu persönlichen Beziehungen ausbauen

Also schaute ich in meinen ohnehin recht vollen Kalender und vereinbarte für eine Woche später einen solchen Termin. Zuvor sah ich mir die Webseite des potenziellen Gesprächspartners an, da ich mich auf Gespräche gern vorbereite. Zum vereinbarten Zeitpunkt wartete ich jedoch vergebens auf einen Anruf. Weder klingelte das Telefon, noch erhielt ich eine Absage oder Bitte um Terminverschiebung. Das ärgerte mich – auch weil ich zuvor einem Kunden, der ungefähr zur selben Zeit mit mir telefonieren wollte, gesagt hatte: „Geht leider nicht, denn dann habe ich bereits einen Telefontermin.“ Den XING-Kontakt mit dem Berater löschte ich daraufhin wieder, nicht zuletzt weil ich daran zu zweifeln begann, dass er wirklich „der führende Experte für Top-Leistungen auf den Punkt“ ist.

### Berater verkaufen „strukturierte Kommunikation“

Ähnliche Fauxpas registriert man leider oft bei Beratern über alle Branchen hinweg: Mit solch scheinbaren Kleinigkeiten bei ihrem Kommunikationsverhalten verhindern sie die Vertiefung von Beziehungen – unter anderem, weil ihnen offenbar nicht bewusst ist, dass sie als Management- oder Vertriebsberater, Mediator oder Coach, Trainer oder Supervisor ihren Kunden letztlich nichts anderes als „strukturierte Kommunikation“ verkaufen. Da die Kunden Rückschlüsse vom Kommunikationsverhalten auf die Kompetenz ziehen, schaden sich viele Berater mit diesen Fehlern mehr, als ihnen bewusst ist.



## Führung und Persönlichkeit

# Schreiben wie Warren Buffett

Mediatoren, Coaches und Berater sind immer wieder aufs Neue gefordert, ihr Know-how zu vermitteln und für die eigenen Zielgruppen sichtbar zu werden. Das erfolgt oft in Wort und Schrift. Aber wie gelingt das überzeugend und worauf kommt es dabei an?

**André Niedostadek**

Es ist nur ein Brief, den Warren Buffett den Aktionären von Berkshire Hathaway immer zu Jahresbeginn schreibt. Und dennoch stehen nicht nur diese, sondern es steht jedes Mal die ganze Finanzwelt Kopf, wenn der Starinvestor und Multimilliardär seine Ansichten und Botschaften zum Besten gibt. Buffetts Zeilen gelten in Wirtschaftskreisen als Pflichtlektüre mit Kultstatus. Das liegt nicht allein an dem, was er mitteilt. Geradezu penibel achtet er auch darauf, wie er etwas ausdrückt. Um erfolgreich zu schreiben, so hat es der Börsen-Guru einmal formuliert, brauche man kein Shakespeare zu sein. Man müsse aber den aufrichtigen Wunsch haben, etwas mitteilen zu wollen.

Tatsächlich ist die Schreibkompetenz wichtiger denn je – gerade in Zeiten, in denen viel geschrieben wird. Das gilt auch für selbstständige Mediatoren, Berater und Coaches. Wie will man sich ansonsten von der Masse abheben? Für viele sind eigene Texte Aushängeschilder und zugleich interessante Marketinginstrumente. Weit mehr als jede Visitenkarte es tun könnte, dokumentieren Texte unterschiedlicher Couleur die fachliche und persönliche Kompetenz. Über die eigene Homepage, durch Infoflyer, Blogs, E-Mails, Zeitschriftenbeiträge oder mittels anderer Texte lassen sich Kompetenz und Lösungen ansprechend und zielgruppengerecht vermitteln. Obendrein bietet das Schreiben noch interessante Nebeneffekte, etwa wenn es darum geht, die eigene Kreativität zu beflügeln: Nicht ohne Grund rät eine andere Wirtschaftsikone, der Virgin-Lenker Richard Branson: „Egal wie groß, klein, einfach oder komplex eine Idee ist, schreib sie auf.“

**Erste Hilfe für den Fall der Fälle**

Texte zu verfassen ist kein Hexen-, sondern vielmehr ein Handwerk. Und das lässt sich erlernen. Egal ob es nun darum geht, erste Ideen zu entwickeln, über Strukturmerkmale einen roten Faden zu knüpfen, eine Rohfassung zu überarbeiten, dem Ergebnis den letzten Feinschliff zu verpassen oder Besonderheiten zu berücksichtigen, wie sie beim suchmaschinenoptimierten Texten fürs Web gelten. All das lässt sich umsetzen, wenn man weiß, worauf es ankommt.



Nachfolgend sind – als eine Art „Erste-Hilfe-Koffer“ – drei Tipps für Einsteiger dargestellt, die dazu anregen möchten, eigene Schreibprojekte anzugehen und umzusetzen.

**Die Leser kennen**

Die wohl wichtigste – aber alles andere als leicht zu erfüllende – Anforderung lautet: Man muss sich klar darüber sein, für wen man schreibt. Hilfreich ist es, eine genaue Vorstellung von der Leserschaft zu haben: Welchen Hintergrund bringt sie mit? Vor allem aber: Welche Erwartungshaltung hat sie? Wer darauf überhaupt keine Antworten hat, schreibt leicht an der Zielgruppe vorbei. Wie formulierte es doch der frühere Fokus-Herausgeber Helmut Markwort: „Fakten, Fakten, Fakten – und immer an die Leser denken“.

Eigentlich sollten die Angehörigen beratender Berufe wie Mediatoren, Berater und Coaches damit vertraut sein, sich in andere Personen hineinzusetzen. Allerdings vermittelt die Praxis oft ein anderes Bild. Wirft man etwa einen Blick auf verschiedene Homepages von Mediatoren, dann finden sich eher allgemeine Beschreibungen von Mediation, wobei mitunter sogar unerhebliche Details betont werden, z. B. dass es sich um ein „strukturiertes Verfahren“ handelt. Doch viele Leser interessieren sich für solche (austauschbaren) Informationen oft gar nicht – zumindest nicht in einem ersten Schritt. Da geht es eher um eine Antwort auf die Frage: Bin ich hier mit meinem konkreten Anliegen an der richtigen Adresse? Wer darauf keine Antwort bietet, ist den Leser schnell wieder los, zumal Zugriffe im Internet meist nur wenige Sekunden dauern.

## Zur Persistenz finanzpolitischer Abhängigkeit der neuen Länder

## „Gleichwertige Lebensverhältnisse“?

Seit der Wiedervereinigung sind die neuen Länder auf eine besondere finanzielle Unterstützung der bundesstaatlichen Solidargemeinschaft angewiesen. Dies wird sich auf absehbare Zeit nicht ändern. Mit dem Auslaufen des Solidarpakts II entfällt ab 2020 jedoch ein wichtiges Instrument zur Unterstützung des Aufholprozesses.

## Philipp Glinka

Das Jahr 1990 zählt zu den markantesten Zäsuren der deutschen Geschichte. Mit dem Beitritt der DDR zum Geltungsbereich des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland wurden die Länder (Ost-)Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen Bestandteile des heutigen (gesamtdeutschen) Bundesgebietes. Mit der Wiedervereinigung gingen erhebliche Herausforderungen einher – politisch, gesellschaftlich, wirtschaftlich und finanziell. Denn das ostdeutsche Niveau der Wirtschaftskraft lag im Jahr 1991 – gemessen am Pro-Kopf-Bruttoinlandsprodukt (BIP) – bei 32,6 Prozent (ohne Berlin; 42,8 Prozent bei Berücksichtigung Berlins) des westdeutschen Niveaus (Statistische Ämter der Länder 2017, Tabelle 3.3).

Die Steuerkraft je Einwohner betrug unmittelbar nach der Wiedervereinigung etwa 30 Prozent der Einnahmen Westdeutschlands, noch größere Unterschiede wurden auf kommunaler Ebene attestiert. Zugleich bestanden in Ostdeutschland massive Investitionsbedarfe zur Angleichung infrastruktureller Gegebenheiten. Der Sachverständigenrat bezifferte das erforderliche Volumen auf insgesamt rund 245 Mrd. Euro (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 1991, Nr. 317 ff., DM-Beträge nachträglich umgerechnet).

## Maßnahmen zum Ausgleich der Finanzkraftunterschiede

Bis heute erhalten die neuen Länder eine gesonderte finanzielle Unterstützung des Aufholprozesses durch die bundesstaatliche Solidargemeinschaft. Dabei wurde ihnen in den letzten Jahren und bis an den aktuellen Rand eine Einnahmenausstattung zuerkannt, die nach Finanzausgleich über dem Durchschnitt aller Länder (Bundesdurchschnitt) liegt (ab 1995 vgl. Abb. 1). Historisch untergliedern sich die darunter subsumierten Maßnahmen in drei Phasen.

Im Zuge der Wiedervereinigung wurde der Fonds „Deutsche Einheit“ – ein Sondervermögen des Bundes – eingerichtet,

an dessen Ausstattung der Bund sowie die alten Länder und deren Kommunen beteiligt wurden. Der Fonds sollte zwischen 1990 und 1994 Finanzkraftunterschiede zwischen den Ländern außerhalb des bundesstaatlichen Finanzausgleichssystems reduzieren, um eine zu starke Belastung der alten Länder zu vermeiden. Das insgesamt zweckungebunden eingesetzte Volumen betrug 82,2 Mrd. Euro.

Erst 1995 wurden auf der Grundlage des vereinbarten Solidarpakts I., der dem Fonds „Deutsche Einheit“ folgte, die neuen Länder in die systemischen Ausgleichsmechanismen, darunter den Länderfinanzausgleich, integriert. Zu dieser Zeit entsprach das BIP der neuen Länder bereits etwa 58,1 Prozent (66 Prozent) des westdeutschen Niveaus.



Im Zuge dessen modifizierte der Gesetzgeber das Finanzausgleichssystem deutlich. Im Rahmen der Umsatzsteuerverteilung zwischen den föderalen Ebenen wurden sieben zusätzliche Prozentpunkte des gesamten Umsatzsteueraufkommens vom Bund auf die Ländergemeinschaft übertragen. Darüber hinaus kam es zur Einführung sogenannter Fehlbetrags-Bundesergänzungszuweisungen, von denen insbesondere die neuen Länder profitierten. Zusätzlich wurden diesen (einschließlich Berlin) teilungsbedingte Sonderbedarfs-Bundesergänzungszuweisungen aus dem Haushalt des Bundes gewährt.

Das Gesamtvolumen, das die neuen Länder im Zusammenhang mit den Solidarpakt-I-Regelungen erhielten, beziffert die Bundesregierung auf 94,5 Mrd. Euro. 2004 endete der Solidarpakt I. Das ostdeutsche Wirtschaftskraftniveau hatte sich bis dahin auf 63,9 Prozent (68,4 Prozent) des westdeutschen Niveaus erhöht.

Seit 2005 gilt der Solidarpakt II. In seinem Rahmen erhalten die neuen Länder weitere finanzielle Mittel im Umfang von insgesamt 156 Mrd. Euro. Hiervon entfallen 105 Mrd. Euro auf

# Konfliktmanagement im Spiegel der Gleichwertigkeit aller Menschen

Migrationsbewegungen gehen in der Regel mit starken Veränderungen der betroffenen Gesellschaften einher. Eine erfolgreiche Integration der Zugewanderten ist dabei für alle Seiten wünschenswert. Soll diese gelingen, sind gleiche Chancen auf Bildung und Arbeit essenziell. Nur so bleibt die Gleichwertigkeit der Menschen in unserer Gesellschaft kein Versprechen. Ein echtes Miteinander ist aber nur dann möglich, wenn schwierige Situationen gelöst werden und alle Beteiligten einen annehmbaren Umgang mit Konflikten finden. Interkulturelle Mediation bietet hierfür den idealen Rahmen.

## Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Das Leben unterliegt einem stetigen Wandel. Goethe beschreibt es in seinem Werk sehr treffend: „Das Leben gehört den Lebendigen an, und wer lebt, muss auf Wechsel gefasst sein“ (Meisters Wanderjahre, 1,3). Dieser Wandel trifft das Individuum ebenso wie die Gesellschaft insgesamt. Die Gründe dafür sind vielfältig. Ein zentraler Grund, der spürbar zu Veränderungen führen kann und häufig auch führt, sind Migrationsbewegungen. Aktuell ist Europa von einer starken Fluchtmigration betroffen, die auch zu einem neuen Zuwanderungshöhepunkt in Deutschland geführt hat. In den Jahren 2006 bis 2015 wurden 1,1 Mio. Asylerst- oder Folgeanträge gestellt, wobei 806.506 Anträge auf die Jahre 2013 bis 2015 entfallen (Worbs/Bund/Böhm 2016: 19). Im Jahr 2016 waren es 460.000 erwachsene Personen, die einen Asylersantrag gestellt haben (Neske 2017). Dies alles führt dazu, dass sich unsere Gesellschaft verändert.

## Neustrukturierung der Bevölkerung

Wie aber sieht die Gesellschaft in Deutschland heute aus? Die wohl aktuellsten Zahlen zu dieser Thematik bietet das Statistische Bundesamt (2017): Danach leben in Deutschland derzeit 82,425 Mio. Menschen, von denen 22,5 Prozent, mithin 18,576 Mio. Menschen, einen Migrationshintergrund haben (ebd.: 37 f.). Nach den einzelnen Bundesländern verteilt, ergibt sich folgendes Zahlenwerk (ebd.: 37 f., 42 f.):



Bundesland	Bevölkerung insges. 2016 (in 1.000)	Bevölkerung mit Migrationshintergrund insges. (in 1.000)	Deutsche		Ausländer	
			ohne	mit	ohne	mit
			eigene(r) Migrations- erfahrung (in 1.000)			
Baden-Württemberg	10.935	3.251 (29,7 %)	904	792	1.268	288
Bayern	12.892	2.956 (22,9 %)	777	652	1.303	224
Berlin	3.537	991 (28,0 %)	191	236	500	64
Brandenburg	2.490	162 (6,5 %)	35	32	89	6
Bremen	673	205 (30,5 %)	55	44	90	16
Hamburg	1.794	538 (30,0 %)	143	127	231	36
Hessen	6.202	1.870 (30,2 %)	497	463	760	150
Mecklenburg Vorpommern	1.614	102 (6,3 %)	25	13	61	-
Niedersachsen	7.952	1.557 (19,6 %)	517	380	574	86
Nordrhein-Westfalen	17.911	4.873 (27,2 %)	1.418	1.276	1.795	384
Rheinland-Pfalz	4.064	920 (22,6 %)	287	235	343	55
Saarland	996	199 (20,0 %)	53	51	78	16
Sachsen	4.088	267 (6,5 %)	54	44	158	11
Sachsen-Anhalt	2.242	140 (6,2 %)	31	15	91	-
Schleswig-Holstein	2.866	414 (14,4 %)	130	96	170	18
Thüringen	2.169	131 (6,0 %)	25	17	84	6

Tab.: Struktur der deutschen Bevölkerung 2016 (Quelle: Statistisches Bundesamt 2017: 37 f., 42 f.).