

Die [REDACTED] **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Die Macht des Schweigens

Mut braucht eine Stimme –
Wie wir das Schweigen
überwinden

Die Stille, die
alles verändert –
Eine Grenzerfahrung

Die stille Macht der
Ausgrenzung – Tödliche
Schwerter schneiden leise



Steinbeis
Mediation

Ausbildung
MEDIATION
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

- ✓ Wirtschaft
- ✓ Akzeptanzmanagement
in Planen & Bauen
- ✓ Familie & soziale Handlungsfelder
- ✓ Zertifizierter Mediator (mlwld)

**CERTIFICATE
OF ADVANCED
STUDIES (CAS)**
der Steinbeis-Akademie

Essen

Berlin

Leipzig

Stuttgart

München

Wien

Ausbildungsleitung:
Prof. Dr. Gernot Barth

www.steinbeis-ausbildung.com

Von der Beredtsamkeit des Schweigens

„Wer glaubt, dass Schweigen Probleme löst, der hält sich auch die Augen zu, um unsichtbar zu sein.“

(Netzfund)

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

als wir uns im Redaktionsteam für das Schwerpunktthema „Schweigen“ entschieden, waren wir uns sicher, dass wir hierbei mit hoher Wahrscheinlichkeit eine starke Denkanregung für die Bearbeitung von Konflikteskalationsprozessen geben können. Denn die viele Facetten dieser zutiefst menschlichen Ausdrucksform bestimmen jede auf ihre Weise unser Miteinander. Vielleicht kommt Ihnen spontan das berühmte Zitat von Ludwig Wittgenstein zum Ende seines *Tractatus logico-philosophicus* in den Sinn: *„Worüber man nicht sprechen kann, darüber muss man schweigen.“* Wittgenstein geht es im Kern um das mit der Sprache klar Sagbare. Was man also nicht klar in Worte fassen kann, darüber sollte man schweigen. Anders ausgedrückt: Um klare Aussagen treffen zu können, bedarf es einer Analyse des Faktischen.

Eine weitere Facette des Schweigens zeigt sich in dessen Deutung durch Personen oder Gruppen. So kann es signalisieren, dass ein *Klima der Angst* herrscht, in dem Personen Nachteile befürchten, wenn sie Missstände ansprechen. Ein solches Klima der Angst kann zum Beispiel entstehen, wenn Personen im Team, es muss nicht zwingend die Führungskraft sein, die Macht übernommen haben und den Diskurs bestimmen.

Schweigen kann auch Ausdruck eines kalten Konfliktes sein. Personen, Teams oder Gruppen haben sich davon verabschiedet, für eine eskalierte Situation eine Lösung zu suchen in der Annahme, dass es eine solche nicht geben könne. Ganz nach dem Motto: Es kann nur noch schlimmer werden, als es jetzt schon ist. Man könnte hier von einer „Mauer des Schweigens“ sprechen – die es in der Konfliktbearbeitung aufzubrechen gilt. Dennoch sollte in einer ressourcenorientierten Betrachtungsweise *Schweigen auch als eine für eine Konfliktpartei bestmögliche*

che Lösung angenommen werden. Denn es bedarf zwingend des Ausblicks auf eine Verbesserung der Situation, wenn etwas „auf den Tisch kommt“. Und damit bin ich in der Perspektive des vermittelnden „Dritten“. Mittels Fragen kann er diesen Ausblick erzeugen (z. B. „Was müsste sichergestellt sein, wenn alle Parteien an einem Tisch sitzen?“, „Was befürchten Sie, wenn dieses Thema angesprochen wird?“).

Ein weiterer Aspekt dieser Thematik ist es, still zu sein und *Stille auszuhalten*. Schweigen kann daher auch eine Methode des Mediators sein. Gezielt eingesetzt, gibt es dem Gegenüber die Möglichkeit, seine Gedanken reifen zu lassen und zu einer notwendigen Klarheit zu finden.

Und manchmal ist diese verbale Inaktivität vielleicht auch *ein Akt der Trauer* und des Sich-Abfindens mit einer Situation, die von den Beteiligten als die bestmögliche gesehen wird.

Schweigen sollte folglich aus seiner oft negativen Bedeutung gerissen werden. Es kann viele Kräfte beinhalten. Sie zu erkennen, ist der erste Schritt, sie zu mobilisieren der zweite. *Der Schlüssel zu all dem ist meines Erachtens das Vertrauen*. Wir brauchen einen Beziehungsaufbau, der es ermöglicht, Probleme verbal zu definieren und zu bearbeiten. Austausch und Verständigung ebnen den Weg dazu.

Vielleicht konnte ich Ihnen an dieser Stelle einige Anregungen geben – mehr finden Sie bei der Lektüre des Heftes.

Herzlichst

Ihr



Konfliktmanagement und Mediation

www.steinbeis-mediation.com

„Wir brauchen einen Beziehungsaufbau, der es ermöglicht, Probleme verbal zu definieren und zu bearbeiten.“



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth
Konfliktmanagement und Mediation



INHALT

IMPULSE

- 6 Raus auf's Spielfeld: „Micro-Mediation“ zur Stärkung der interpersonellen Resilienz
Karsten Engler und Daniel Veith
- 10 Das Forschungsstelegramm
- 14 Schweigen oder Reden?
Die Seiten einer Medaille
Jochen Waibel

SCHWERPUNKT

- 16 Schwerpunkt: Die Macht des Schweigens
- 17 Die wissenschaftliche Kolumne
Die stille Macht der Ausgrenzung
Tödliche Schwerter schneiden leise
Klaus Harnack
- 20 Mut braucht eine Stimme
Wie wir das Schweigen überwinden
Peter Holzer
- 24 Stille Diskriminierung –
eine biografisch-psychologische Betrachtung
Seeda Ahmad-Kreuzer und Stephan Buchhester
- 30 Im Meeting schweigen die Falschen
Wie Sie das systemisch auf einfachste Weise ändern
Nadja Schnetzler und Laurent Burst
- 36 Endlich Klartext reden –
wie wir Killerphrasen zu Leibe rücken
Anne M. Schüller
- 40 Das Schweigen der Liebenden
Kurt Starke
- 44 Die Stille, die alles verändert
Eine Grenzerfahrung
Wieland Stolzenburg

METHODIK

- 48 Verhandeln als professionelles Handwerk
Der Glaubenskrieg um die „BATNA“
Teil 1: Warum es ohne BATNA-Analyse
keine professionelle Verhandlung gibt
Andreas Winheller

- 54 | **Wahrnehmungsverzerrungen in der Mediation:
Wie können wir ihnen begegnen?**
Teil 1: Der Ursprung von Konflikten: Unser Blick auf
die Wirklichkeit ist individuell
Ansgar Marx

RECHT

- 57 | **Einsatz von KI in der Mediation
Welche rechtlichen Grenzen sind zu beachten?**
Thomas Lapp

WIRTSCHAFT

- 60 | **Konflikte im Unternehmen wirksam lösen
Vom Einzelfall zur Organisationsentwicklung**
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 64 | **Einsatz von KI in Unternehmen: Führungskräfte vermissen
Gesamtkonzept und Unterstützung**
Barbara Liebermeister

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 68 | **Marketing für Berater
Der Coachingmarkt wird digital**
Marketing- und PR-Experte Bernhard Kuntz im Interview

LITERATUR

- 72 | **Die cineastische Konfliktanalyse: Oppenheimer**
Thomas Lapp

FAMILIE

- 76 | **Wie können WIR glücklich sein?
(Paar-)Beziehungen gemeinsam erfolgreich gestalten**
Johanna Jochum

MEDIATION INTERKULTURELL

- 80 | **„Vertraue auf die Werkzeuge“**
Mediatorin Juliane Westphal im Interview
- 84 | **In fremden Kulturen unterwegs: Frankreich**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 88 | **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 89 | **Veranstaltungskalender**
- 90 | **Rezension: Innere Stabilität trotz Krisen:
der Schutzfaktor Resilienz**
Leane Zaborowski
- 92 | **Rezension: „Es gibt eine Liebe, an die sich niemand erinnert“**
Stephan Buchhester

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 93 | **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**
Valentina Philadelphy-Steiner und Mathias Schuster
- 96 | **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)**
Stefan Kracht und Petra Scholz
- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Susann Barge-Marxen

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



62

**KI-EINSATZ IN UNTERNEHMEN:
WORAN ES AKTUELL FEHLT**

Raus auf's Spielfeld: „Micro-Mediation“ zur Stärkung der interpersonellen Resilienz

Im Arbeitsumfeld beobachten wir seit Jahren eine Zunahme von Diversität und Fachkräftemangel. Zugleich kommt es zu einem fortschreitenden Abbau von Hierarchien, indem vermehrt eigenverantwortlich agierende Teams geschaffen werden. Dadurch steigt nicht nur der Druck auf Mitarbeiter und Führungskräfte – im gleichen Maße wächst auch das Konfliktpotenzial. Persönliche Resilienz spielt dementsprechend eine immer wichtigere Rolle. Die Autoren greifen die Grundmechanismen der Mediation auf und entwickeln nachfolgend einen systematischen Ansatz zur Bearbeitung korrosiver Interaktionen.

Karsten Engler und Daniel Veith

Konflikte, Mikroaggressionen* und ungeklärte Unstimmigkeiten zwischen zwei Mitarbeitern können das Arbeitsumfeld empfindlich stören und die Produktivität mindern – analog zu unterschiedlichen Einschätzungen einer Spielsituation durch Teamkameraden im Fußballspiel. Organisationen haben dabei weder Zeit noch oftmals die Bereitschaft, in jedem dieser Fälle einer gestörten Interaktion eine formelle Mediation durchzuführen. Zu verhindern ist jedoch, dass aus der gestörten eine korrosive Interaktion mit negativen Ausstrahlungseffekten wird. Dabei ist es nur konsequent im Sinne der Befähigung der einzelnen Mitarbeiter, die Verantwortung und Fähigkeiten zur Auflösung von Probleminteraktionen bei jedem Einzelnen (Micro-Mediation) zu verankern.

Vorab noch ein Hinweis: Konflikte bestehen niemals einseitig. Hier soll für die Betrachtung die Sicht desjenigen gewählt werden, der an der Situation etwas ändern möchte – sozusagen der „Lösungsinitiator“, dem der „Reibungspartner“ gegenübersteht.

Vermittelndes Handeln als moderne Technik des Miteinanders

Mediation als Technik beinhaltet nicht nur ein bestimmtes Gesprächsvorgehen, sondern auch eine Vielzahl von Ansätzen, die sich für die Arbeit mit gestörten Interaktionen zwischen zwei Mitarbeitern nutzen lassen. Dazu zählen insbesondere die Arbeit mit Emotionen und Interessen sowie Reflexionen im Rahmen von Einzelgesprächen.

Im Kern setzt Mediation auf drei Prinzipien als Interaktionsschlüssel: Empathie, Klarheit und Bestimmtheit. Es geht zunächst darum, die Emotionen bei den Beteiligten zu erkennen und zu bearbeiten sowie die entsprechenden Wahrnehmungen sich bewusst zu machen, anzuerkennen und zu reflektieren. Klärungsthemen sowie Interessen sind in der Folge klar zu formulieren und – unterstützt durch den Mediator – bestimmt zu vertreten, um auf dieser Grundlage eine Lösung herbeizuführen.

Wie lassen sich die oben genannten Mechanismen nun konkret für die tägliche Interaktion nutzen? Dazu schlagen wir insbesondere vier Hebel vor, die in entsprechender Abfolge eingesetzt werden sollten:

- Nutzung der Kameraperspektive,
- Anpassung der eigenen Aufstellung,
- Neueinbettung der eigenen Rolle und
- Neuaufsatz der Spielzüge, gemeinsam mit dem Reibungspartner.

Hinter den vier Hebeln stehen je vier Ansatzpunkte und hinter jenen wiederum vier konkrete Handlungsoptionen. In Summe ergeben sich 64 konkrete Schritte eines Handlungspfades auf dem Weg, die unproduktive Situation zu verbessern.



Das Forschungstelegramm



Unser Denken beeinflusst, wie wir sprechen – und umgekehrt? In der Regel reagieren wir positiv auf Dankesbezeugungen. Gibt es auch Konstellationen, in denen dies nicht der Fall ist? Warum scheuen so viele Menschen eine offene Auseinandersetzung? Und woran liegt es, dass die einen meist gute Stimmung verbreiten, während andere eher negativ wirken? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Sprechen verengt das Denken

Wie unterscheidet sich unser innerer Dialog von der Art und Weise, wie wir mit anderen Menschen kommunizieren? Eine aktuelle Studie ist dieser Frage nachgegangen und zeigt, dass wir unsere Wortwahl stark einschränken und unsere semantischen Brücken verkürzen, damit uns andere verstehen. Shelly Tsang und ihr Forschungsteam von der University of Virginia haben diese interessante Dynamik untersucht und ihre Ergebnisse im *Journal of Experimental Psychology: General* veröffentlicht (Tsang et al. 2024). In ihren drei Experimenten mit über 500 Teilnehmern stellten Tsang und Kollegen fest, dass Menschen ihre Wortwahl enger fassen, wenn sie mit anderen sprechen – unabhängig davon, ob sie mit einem Freund oder einem Fremden kommunizieren. Durch die Analyse von freien Wortassoziationen fanden die Forscher heraus, dass Teilnehmer weniger breite und weniger kreative Assoziationen haben, wenn sie in einem Dialog sind, als wenn sie allein, nur für sich, denken. Diese Einschränkung hilft dabei, das Verständnis zwischen den Gesprächspartnern zu fördern, da weniger ungewöhnliche oder weit entfernte Konzepte eingebracht werden, die möglicherweise nicht sofort nachvollziehbar sind.

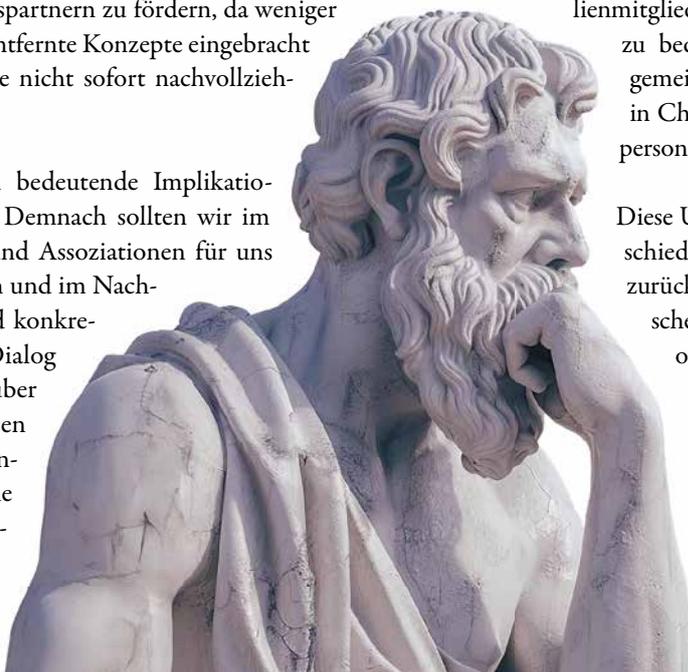
Diese Erkenntnisse haben bedeutende Implikationen für kreative Prozesse: Demnach sollten wir im ersten Schritt Gedanken und Assoziationen für uns selbst möglichst weit fassen und im Nachgang dann eine engere und konkretisierte Formulierung im Dialog mit anderen wählen. Darüber hinaus sollten wir uns dessen bewusst sein, dass wir tendenziell versuchen, Sprache anzupassen, um Verständigung zu erleichtern – selbst wenn dies bedeutet, weniger kreativ oder originell zu sein. Teams könnten

von diesem Wissen profitieren, indem sie bewusst Raum für divergentes Denken fördern und erst im Anschluss in den Dialog treten, um die gemeinschaftliche Innovationskraft zu stärken.

Wenn ein „Danke“ nicht gut ankommt

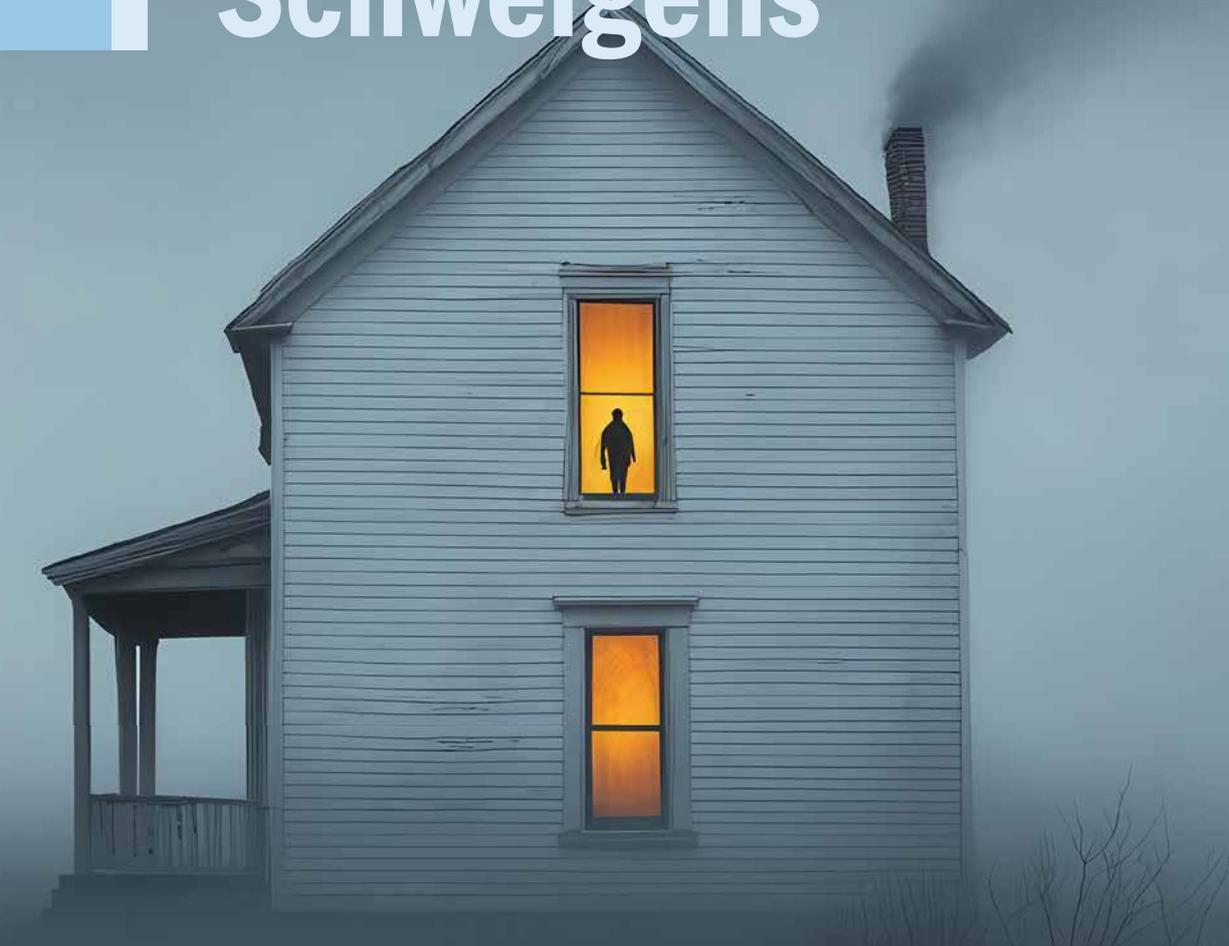
Im Alltag geraten wir ständig in Situationen, in denen wir uns für Hilfe oder Unterstützung bedanken könnten. Aber es gibt interessante kulturelle Unterschiede, die bestimmen, wann und wie oft wir unsere Dankbarkeit ausdrücken und wie dies von der Gegenseite aufgenommen wird. Ein Beispiel dafür sind empirische Untersuchungen von Jiaqi Yu und Shereen J. Chaudhry von der Booth School of Business, University of Chicago, USA (Yu/Chaudhry 2023). Sie untersuchten, wie Dankesbezeugungen in verschiedenen Kulturen wahrgenommen werden. In ihren Studien verglichen sie das Verhalten von Menschen in den USA und in China. Die Ergebnisse zeigen, dass Amerikaner häufiger dazu neigen, sich bei engen Freunden und Familienmitgliedern für alltägliche Gefälligkeiten zu bedanken, als es Chinesen im Allgemeinen tun. Im Gegensatz dazu ist es in China weniger üblich, engen Bezugspersonen für Hilfe zu danken.

Diese Unterschiede können auf die unterschiedlichen kulturellen Erwartungen zurückgeführt werden: In individualistischen Kulturen wie den USA wird Hilfe oft als etwas Zusätzliches betrachtet, für das Dankbarkeit angemessen ist. In kollektivistischen Kulturen wie China hingegen wird Hilfe von engen Bezugspersonen oft als Teil ihrer Pflicht gesehen, sodass ein „Danke“ hier sogar als Zeichen von Distanz interpretiert werden könnte. Diese kulturellen Nuancen sind nicht



– Schwerpunkt –

Die Macht des Schweigens



Schweigen – es bedeutet, still zu sein und nichts zu sagen, zumindest auf rein verbaler Ebene. Doch äußert sich derjenige, der schweigt, wirklich nicht? Oder steckt auch im Schweigen eine Art des Ausdrucks, ganz im Sinne von Paul Watzlawicks „Man kann nicht nicht kommunizieren“? Manch einer wertet die Lautlosigkeit vielleicht als stille Zustimmung, in anderen Situationen kann sie aber auch Ablehnung ausdrücken und sogar wie eine Beleidigung wirken. Und: Warum schweigen Menschen überhaupt – gegenüber ihrem Partner, gegenüber der Familie, gegenüber dem Chef und den Arbeitskollegen? Ist die wortwörtliche Geräuschlosigkeit womöglich symptomatisch für Konfliktsituationen?

In dieser Ausgabe der Mediation blicken wir aus verschiedenen Richtungen auf das „Schweigen“ – ein Schwerpunktthema, das auch und gerade für die Mediation und andere Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung von zentraler Bedeutung ist. Wie es Ihnen gelingt, ein Schweigen richtig einzuordnen und es im Zweifelsfall auch zu brechen, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

Die wissenschaftliche Kolumne

Die stille Macht der Ausgrenzung

Tödliche Schwerter schneiden leise

Schweigen kann viele Formen annehmen – positive, die einem gemeinsamen Grundverständnis entspringen, aber auch negative. Besonders problematisch ist toxisches Schweigen – der Auszugrenzte wird demonstrativ ignoriert, das Ziel ist Bestrafung, Demütigung und Diskriminierung. Betroffene empfinden diese Art sozialer Isolation in aller Regel als besonders schmerzhaft, mitunter sogar als existenzbedrohend. Was bewegt Menschen zu derart unsozialem Verhalten? Warum bringen sie ihr Missemfinden nicht verbal zum Ausdruck? Die Gründe sind vielschichtig, die Konsequenzen verheerend. Doch es geht auch anders.

Klaus Harnack

Was kommt Ihnen bei dem Wort Folterkammer in den Sinn? Vielleicht düstere, feuchte, schlecht beleuchtete Räume tief unter der Erde, in mittelalterlichen Burgen, die mit gruseligen Werkzeugen – einer Streckbank, der eisernen Jungfrau und Daumenschrauben – ausgestattet sind? Wahrscheinlich eher nicht ein gut ausgeleuchteter und modern anmutender Raum, der einem Tonstudio gleicht, ein sogenannter schalltoter Raum. Diese Räume werden in der technischen Entwicklung genutzt, um die akustischen Eigenschaften von Produkten zu testen, und zeichnen sich dadurch aus, dass der Störschallpegel im negativen Bereich liegt – in diesen Räumen ist es absolut still.

Der lärmstressgeplagte Mensch mag sich nach einem solchen Ort der vollkommenen Ruhe sehnen, aber Vorsicht, solche Räume sind in Wahrheit die reinsten Folterkammern. Personen, die sich darin aufgehalten haben, berichten, dass schon nach wenigen Minuten ein sehr unangenehmes Gefühl aufkommt und dass die Schmerzgrenze bei etwa 30 Minuten liegt, bevor Anzeichen des Wahnsinns auftreten. In diesen Räumen mutiert der Mensch zu seiner eigenen Geräuschkulisse. Man hört nur noch den eigenen Herzschlag, das Rauschen des eigenen Blutes, und der eigene Metabolismus wird zum akustischen Bühnenbild. Diese verzerrte Wahrnehmung isoliert das Individuum, das zwanghaft anfängt, die nicht vorhandenen Geräusche des Raumes zu interpretieren. Der notwendige Resonanzraum fehlt und wir sind in großen Teilen der Außenwelt beraubt, die für das Denken grundlegend ist. Wahre Stille bedeutet für Menschen eben nicht die Abwesenheit von Geräuschen, sondern leises Rauschen und Rascheln um die 20 Dezibel, sodass der Raum um uns herum gerade noch gehört werden kann.

Ostracism: die stille Waffe

Was für die rein akustische Ebene gilt, gilt umso mehr für den sozialen Raum. Soziale Isolation ist für das soziale Wesen

Mensch einer der schlimmsten Zustände. Diese Art der Stille kommt häufig durch soziale Ausgrenzung oder Ächtung zustande. In der Fachliteratur findet sich dieses Phänomen unter dem englischen Terminus mit griechischen Wurzeln: *Ostracism* (Williams 2004). Wie anfällig wir hierfür sind und wie einfach soziale Ausgrenzung selbst im Labor bzw. am Computer nachgeahmt werden kann, zeigt das in der Sozialforschung gerne verwandte *Cyberball Paradigma*. Es ähnelt dem im Urlaub beliebten und belanglosen Zuwerfen eines Balles innerhalb einer kleinen Gruppe am Strand. In der Computervariante spielt der Proband dieses Experiments Ballzuwerfen zusammen mit den vermeintlichen anderen Spielern, die in Wirklichkeit allerdings vom Computer simuliert werden. Nach einer gewissen Zeit wird der Proband von den anderen Mitspielern ausgeschlossen, indem ihm keine Bälle mehr zugeworfen werden. Trotz des so trivial anmutenden Rahmens fühlen sich die an einem solchen Experiment Teilnehmenden schnell ausgeschlossen, und die mit sozialer Ächtung assoziierten negativen Gefühle beginnen sich auszubreiten.

Allein im Zug

Für ein Experiment außerhalb des Labors vergegenwärtigen Sie sich zwei Szenarien: Sie steigen in einen vollen Zug – drei Ihrer Arbeitskollegen sitzen auf einem Vierersitz, ein Platz ist noch frei und Sie setzen sich mit dazu. Im ersten Szenario verstummen Ihre Kollegen und nehmen von Ihnen gezielt keine Notiz, Sie werden ignoriert und spüren deutlich, dass Sie nicht Teil dieser Gruppe sein sollen. Im zweiten Szenario werden Sie von Ihren Mitarbeitern nicht ignoriert, sondern stattdessen verbal und lautstark mit Vorwürfen über Ihre Arbeitsweise konfrontiert. Klar, beide Szenarien sind unangenehm, aber welches würden Sie bevorzugen?

Die Studie zeigt ein eindeutiges Ergebnis, denn die soziale Ausgrenzung wird als die schmerzhaftere Form des sozialen Konflikts

Mut braucht eine Stimme

Wie wir das Schweigen überwinden

Auf den Straßen und in der geschützten Anonymität von Social Media tobt zwar ein hemmungslos lauter Meinungsstreit. Doch im persönlichen Dialog oder im Besprechungsraum vor der Gruppe hat das Gemocht-werden-wollen-Virus den offenen Klartext im Würgegriff. Eine Gefahr für das selbstbestimmte Leben, aber auch für Maß und Mitte unserer Gesellschaft. Es wird Zeit, den Mund aufzumachen.

Peter Holzer

Wir leben im Zeitalter der Mutlosigkeit. Wegweisende Entscheidungen gibt es immer weniger. In zermürbenden Abstimmungsrunden versuchen wir stattdessen, es allen recht zu machen. Und wenn es dann zu einem Ergebnis kommt, probieren wir bestenfalls halbherzig etwas aus, wagen aber nicht den großen Wurf. Die Devise heißt: Bloß keinen Fehler machen!

Innerlich kochen viele von uns wegen dieses zähen Breis. Aber sie ballen nur die Faust in der Tasche, schweigen und lassen ihrem Unmut nur innerhalb der sicheren Mauern des eigenen Zuhauses freien Lauf – oder eben auf Social Media.

Gefährlich, denn die Sprengstoffthemen in unserer Gesellschaft nehmen gefühlt täglich zu: unkontrollierte Migration und der Import von Gewalt; Überalterung der Gesellschaft und der Zerfall der Sozialsysteme; Bürgergeld zwischen berechtigter Hilfe und sozialer Hängematte; Energiewende zwischen CO₂-Neutralität und explodierenden Strompreisen; Fachkräftemangel; Bürokratie-Dschungel; Politiker, die die Verbindung zum Alltag der Bürger verloren haben; Kinder, denen von Kuschelpädagogen das Leistungsprinzip aberzogen wird ...

Um dieser Probleme Herr zu werden, reicht es nicht mehr, wenn wir verzagt die Nachkommastellen optimieren. Sondern wir brauchen den Mut, Lösungen voranzutreiben, die wirken. Stattdessen sind wir ängstlich und entmutigt.

Das große Schweigen

Dieses Schauspiel vollzieht sich nicht nur auf den großen Bühnen unserer Gesellschaft, es setzt sich vielmehr im Kleinen in den Unternehmen fort. Hier erlebe ich verschiedene Gründe für fehlenden Klartext. Zum einen ist das Gefühl des Individuums zum alles entscheidenden Kriterium für unser Verhalten geworden. Dass sich alle gut und sicher fühlen, scheint wichtiger zu sein, als um die beste Lösung zu ringen.

Das Leistungsprinzip scheint nicht mehr zu gelten: Bewerbungen ohne Anschreiben? Kein Problem, ist sowieso zu anstrengend. Beim Einstellungstest Anforderungen an die Bewerber stellen? Lieber nicht. Stattdessen verbaler Weichspüler und Fühl-dich-wohl-Atmosphäre, damit wir sie nicht verschrecken. Stellung beziehen, wenn die Arbeitsqualität eines Mitarbeiters nicht den Ansprüchen genügt? Von wegen. Kritik wird von mancher Führungskraft in so viel positives Sandwich-Gesabbel gepackt, dass der Mitarbeiter aus dem Gespräch kommt und meint, er würde bald befördert.

Das Verrückte ist, dass diese Vorsicht, andere bloß nicht zu verschrecken oder zu verletzen, leider tatsächlich berechtigt ist. Denn mir begegnen immer mehr Menschen, die sehr dünnhäutig sind. Ihr Selbstbewusstsein ist im Keller. Formulieren Sie beispielsweise nur: „Wir haben ein Problem!“, dann zuckt die Hälfte der Anwesenden bereits zusammen, weil das Wort „Problem“ zu hart, zu negativ für sie ist. In den Augen vieler wäre die Formulierung besser: „Wir stehen vor einer großen Herausforderung.“ Oder noch besser: „Uns bieten sich zahlreiche Chancen.“ Ehrlich?



Dieses Weichspülen halte ich für absurd. Wenn das Gefühl des Einzelnen wichtiger ist als das Ergebnis fürs große Ganze, wenn das Wort Problem schon zum Problem geworden ist: Dann haben wir wirklich ein Problem in diesem Land.

Klartext reden? Gefährlich!

Ich weiß, die meisten Menschen denken: „Ja, sagen, was Sache ist – das wäre schön.“ Ist ja eigentlich auch ganz einfach. Aber sie machen es nicht! Und warum zögern sie? Weil sie Angst haben! Aber wovor? Geht es denn um Leib und Leben? Nein, es sind die sozialen Gefahren, die lauern. In unserem Kopf katastrophisieren wir: Was denken die anderen, wenn ich das jetzt sage oder mache? Die empfinden mich bestimmt als unbequem. Ich könnte einen Konflikt vom Zaun brechen. Die Beziehung riskieren. Vielleicht Kontra oder gar verbale Prügel beziehen. Bis hin zum Schlimmsten: aus der Gruppe ausgeschlossen zu werden; an ein gläsernes Dach auf der Karriereleiter zu stoßen; den Job gekündigt zu bekommen. Unser Drang, nicht im Abseits zu stehen, ist so groß, dass wir uns lieber verbiegen und sogar Dinge tun, die wir eigentlich gar nicht tun wollen – bloß um dazuzugehören.

Wenn wir im Fernsehen James Bond zuschauen, wie er eine dicke Lippe riskiert, liegen wir entspannt auf dem Sofa. Denn wir wissen: Der Superheld überlebt sowieso. Doch wir sind nur normale Menschen. Keine Superhelden. Ob wir unseren Mut überleben, wenn wir heikle Botschaften aussprechen, ist ungewiss.

Das DFB-Sportgericht verurteilte den Verein Bayer 04 Leverkusen zu einer Geldstrafe von 18.000 Euro wegen eines Spruchbandes, das Fans bei einem Auswärtsspiel in Bremen gezeigt hatten und auf dem zu lesen war: „Es gibt viele Musikrichtungen, aber nur 2 Geschlechter“. Und der Verfassungsschutz hat eine neue Extremismus-Kategorie erfunden, die „verfassungsschutzrelevante Delegitimierung des Staates“, gegen die er mit geheimdienstlichen Mitteln vorgehen will. Wo fängt so eine Delegitimierung an?

Selbst Prominente werden vom sozialen Mob geächtet: Der Fernsehmoderator Thomas Gottschalk erntete einen Shitstorm, als er sich in einer WDR-Sendung über das Gendern



lustig machte und darüber, dass man nicht mehr „Zigeunerschnitzel“ sagen dürfe. Thilo Sarrazin schied aufgrund seiner streitbaren Thesen erst aus dem Bundesbankvorstand aus und wurde dann aus der SPD ausgeschlossen. Boris Palmer vertrat Positionen, die seiner Partei nicht gefielen; was schließlich zum Antrag auf Parteiausschluss führte.

Darf man also in Deutschland nicht mehr offen seine Meinung sagen, ohne Angst haben zu müssen, dafür bestraft zu werden? Interessant ist, dass da anscheinend mit zweierlei Maß gemessen wird. Die Journalistin Ferda Ataman bezeichnete im Jahr 2020 Deutsche ohne Migrationshintergrund als „Kartoffeln“. Und wunderte sich hinterher, dass viele das als beleidigende Diskriminierung verstünden. Viele Bürger würden „mitunter zu dünnhäutigen Emodeutschen“ mutieren. Die Konsequenz: 2022 wurde sie vom Bundestag zur Bundesbeauftragten für Antidiskriminierung gewählt. Echt jetzt?

Heikle Botschaften

Eigentlich ist die Sache klar: Wir leben in einer Demokratie. Es gilt das Recht auf freie Meinungsäußerung. Zumindest formal. Doch wenn man sich Umfragen anschaut, sagt das Gefühl der Deutschen etwas anderes. Ein wachsender Anteil ist der Meinung, man müsse aufpassen, was man sage.

Soweit das gesellschaftliche Pflaster. Und wie sieht es in den Unternehmen aus? Wird dort zum Beispiel gefragt, „Wer kommt heute mit in die Kantine essen?“, zögern wir wahrscheinlich nicht, denn die Botschaft ist harmlos. Doch bevor wir im Meeting mal auf den Tisch hauen und feststellen,

„Dass das so nicht machbar ist, haben wir doch schon vor zwei Wochen gewusst. Warum wurde keine Alternative ausgearbeitet?“, bleiben uns solche Worte schon eher im Halse stecken; unser Puls geht hoch; wir haben Schiss. Aber warum? Was macht eigentlich eine Botschaft heikel?

Starken Einfluss auf den Mut der Menschen hat die Frage, ob es eine Hierarchie im Raum gibt. Die Hierarchie-Leiter nach oben zu pinkeln ist für viele aus Erfahrung nicht empfehlenswert. Denn wer über Beförderung, Bonus und Entlassung entscheiden kann, hat Macht. Deswegen ist die Maxime verbreitet: „Wähle mit Bedacht, mit wem du dich anlegst.“

Über die Hierarchie hinaus sind es vor allem drei Dinge, die eine Botschaft heikel machen: Eine Meinungsverschiedenheit liegt vor; das Thema ist emotional aufgeladen; für die Betroffenen steht viel auf dem Spiel. Gerade der letzte Punkt macht das Eis besonders dünn.

Streiten lernen

Wir tun uns schwer mit Klartext, aber was wollen wir auch von uns erwarten? Wo und wann lernen wir denn zu streiten? In der Schule? In der Ausbildung? Im Studium? Eigentlich müsste es dafür ein Schulfach geben: Streitkultur. Auch bei diesem Wort zuckt die Hälfte von uns schon wieder zusammen, da viele Menschen mit Streit etwas Negatives verbinden und sich gar nicht streiten wollen. Doch Streit ist nichts Schlimmes: Es ist das Austragen einer Meinungsverschiedenheit. Stattdessen

würden jedoch viele lieber von Debatte, Diskussion oder Austausch sprechen.

Hören Sie auf mit diesem Weichspülen! Sprechen Sie lieber von Streitkultur. Der Zusatz „Kultur“ betont, dass der Streit nach zivilisierten Regeln abläuft. Sie müssen ja nicht ausfallend werden, wenn Sie sich streiten. Im Gegenteil: Teilen Sie sachlich und ruhig Ihre Gedanken. Wir lassen nicht nur ausreden, sondern hören auch zu, wollen wirklich verstehen. Das lernt man nicht über Nacht. Deswegen müssen wir bereits unseren Kindern beibringen, wie man sich eine Meinung bildet, Thesen kritisch hinterfragt und sich sachlich streitet.

Dazu gehört auch, dass es völlig okay ist, eine Meinung zu ändern, wenn die andere Seite uns durch überzeugende Argumente oder neue Perspektiven eine andere Sicht der Dinge vermittelt. Aus Überzeugung seine Meinung zu ändern ist kein Zeichen von Schwäche, sondern zeugt von Charakterstärke. Außerdem ist es völlig in Ordnung, wenn zwei Seiten auch mal nicht zu einer gemeinsamen Sicht kommen. Dass wir einverstanden damit sind, nicht einverstanden zu sein – ohne dass wir gleich den Kontakt abbrechen, jemanden für seine „falsche“ Meinung hassen oder gar gewalttätig werden.

Scharfer Wandel

Auch wenn das Argument „Wir haben nie gelernt, richtig zu streiten“ valide ist: Wir dürfen nicht davor zurückscheuen, trotzdem heute bereits unsere Stimme zu erheben. Denn es





geht darum, dass sich die besten Ideen und Argumente durchsetzen – und nicht die dominantesten Egos und lautesten Stimmen. Das gilt für die großen Themen unserer Gesellschaft genauso wie für die Probleme und Fragestellungen in den Unternehmen. Und erst recht wenn es darum geht, den Zusammenhalt in unseren Familien auch in Krisenzeiten zu sichern.

Der Wandel, den wir heute erleben, ist scharf und schnell wie nie zuvor. Künstliche Intelligenz, Robotik, Nanobiologie, Klimawandel, Energiewende, Bevölkerungswachstum, geopolitische Konflikte – die Liste lässt sich endlos fortsetzen. Radikal, gleichzeitig und mit massiven Auswirkungen auf den Alltag der Menschen vollzieht sich die Transformation. Was hat in diesen Zeiten noch Bestand? Woher nehmen wir Orientierung, wenn alles in Bewegung ist?

Veränderungen gab es schon immer und wird es immer geben. Dabei gilt: Veränderungen führen erst einmal nicht zu Chancen, sondern zu Problemen! Nicht immer unmittelbar, manchmal zeit- und ortsversetzt.

Beispiel Elektroautos: Sie sind heute unser Hoffnungsschimmer für eine umweltfreundliche Individualmobilität. Anderes Beispiel: Windräder. Sie sind heute unsere Hoffnung für eine CO₂-neutrale, eigenständige Stromversorgung. Doch welche Auswirkungen hat die Batterieproduktion auf die Umwelt – nicht in Deutschland, sondern in den Ländern, in denen die Rohstoffe gewonnen werden? Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie mit Ihrem E-Auto in die italienische Provinz fahren, um Urlaub zu machen, und die Sicherungen bei 16 Ampere rausfliegen und Sie Ihr Auto nicht mehr laden können? Welche Auswirkungen auf das Klima hat es, wenn Tausende von Windrädern dem Wind die Kraft nehmen?

Wir wissen es nicht und können nur Schritt für Schritt vorwärtsgehen. Akzeptieren, dass Veränderungen zu Problemen führen. Mit der Gewissheit, dass die Chancen und Möglichkeiten immer in den guten Lösungen liegen, sofern wir sie finden und auch in die Tat umsetzen.

Es braucht Politiker, die nicht nur auf anderen Parteien rumhacken, Brandmauern ziehen oder über die „dummen“ Wähler schimpfen, die die falschen Parteien wählen. Es braucht mutige Parteien, die einen verlockenden Horizont für unser Land aufzeigen, der Zuversicht, Neugier und Tatendrang in den

Menschen weckt. Eine Richtung, die Wohlstand, Sicherheit und eine lebenswerte Zukunft verspricht.

Und es braucht nicht zuletzt uns Bürger, die beherzte Entscheidungen treffen, mutig ihre Stimme erheben und selbstverantwortlich in die Umsetzung gehen.

Buchtipps

Peter Holzer

- **Mut braucht eine Stimme. Wie Sie Ihrem Leben Wirkung geben**
GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2017.
ISBN: 978-3-86936-797-2
- **Mut zur Lebensführung. Wie Sie in einer unsicheren Welt selbstbestimmt leben – oder es endlich werden**
GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2021.
ISBN: 978-3-96739-065-0
- **Führung stirbt nicht. Was starke Führungskräfte auszeichnet**
GABAL Verlag GmbH, Offenbach 2020.
ISBN: 978-3-34797-948-2



Peter Holzer

Sparringspartner für Unternehmer und Top-Führungskräfte mit Nr. 1-Anspruch. Im Fokus seiner Arbeit stehen die Themen Führung, Generationswechsel und schwierige Veränderungsvorhaben. Kontakt: www.peterholzer.com



Stille Diskriminierung – eine biografisch-psychologische Betrachtung

Stille wird von uns sehr unterschiedlich wahrgenommen. Manchmal empfinden wir sie als angenehm und wohltuend, mitunter hingegen als anstrengend oder gar quälend. Sie hat konkrete Auswirkungen auf uns und unser Sozialverhalten und kann sogar eine Gesellschaft als ganze beeinflussen. Besonders trifft dies im Fall der Diskriminierung zu, denn sie kann eine zerstörerische Eigendynamik entfalten. Umso wichtiger ist es, sich die ihr zugrunde liegenden Wirkmechanismen bewusst zu machen und ihnen gezielt entgegenzuwirken. Denn nur im Miteinander lassen sich die großen Potenziale bergen, die einer vielfältigen Gesellschaft innewohnen. – Unsere Autoren ergründen das Phänomen der Diskriminierung in subtiler Gestalt aus je unterschiedlicher Perspektive – biografisch und psychologisch.

Seeda Ahmad-Kreuzer und Stephan Buchhester

Die Macht der Stille: Zwischen Ruhe und Unbehagen

Stille – ein Zustand, der ambivalente Gefühle hervorruft. Manchmal jene der Ruhe und des Friedens, als Gelegenheit, um innezuhalten und die Gedanken zu ordnen. Doch Stille kann auch bedrohlich wirken, als unheimliches Vakuum, das Ängste und Unsicherheiten verstärkt. In der Stille liegt eine emotionale Tiefe, die über die bloße Abwesenheit von Geräuschen hinausgeht. Doch was passiert, wenn diese Stille als Zwang oder Unterdrückung empfunden wird?

Die stille Diskriminierung ist ein Phänomen, das oft im Verborgenen bleibt, aber verheerende Auswirkungen haben kann. In meinen Augen ist stille Diskriminierung wie ein unsichtbares Netz, das mich umgibt und mich daran hindert, mich vollständig in dieser Welt zu entfalten.

Als Mensch mit thailändisch-brasilianischen Wurzeln, der aus einem Dorf stammt und als Straßenkind aufgewachsen ist, trage ich eine Migrationsgeschichte in mir, die nicht immer offen sichtbar ist, aber dennoch tiefgreifende Auswirkungen auf mein Leben hat. Als ich nach Deutschland kam, sehnte sich meine Mutter nach einem besseren Leben für mich. Sie suchte nach Hoffnung und Möglichkeiten, die ich in meinem Geburtsland nicht finden konnte. Doch auch hier, in diesem fremden Land mit neuen Chancen und Herausforderungen, spüre ich manchmal die unsichtbaren Barrieren.

Stille Diskriminierung zeigt sich in kleinen Gesten, ignorierenden Blicken und unterschwelligem Vorurteilen. Sie ist versteckt in der Art und Weise, wie manche Menschen mich behandeln, oder in den Erwartungen, die an mich gestellt werden, basierend auf meiner Herkunft und Hautfarbe.

Stille – eine Definition

Psychologisch betrachtet ist Stille eines der am wenigsten erforschten und zugleich ambivalentesten psychologischen Phänomene. Pro Sekunde prallen circa 11 Millionen Reize auf das menschliche Gehirn ein. **11 Millionen!** Davon können nur circa 60 bewusst von uns verarbeitet werden. Das heißt, unser Leben findet in einem Zustand der sensorischen Überflutung statt. Aus dieser Diskrepanz zwischen der Menge an Informationen und der beschränkten menschlichen Verarbeitungskapazität resultieren (nicht monokausal) viele der bekannten Zivilisationsbelastungen wie Stress, das Überlastungssyndrom oder Burn-out. Und doch hat im gleichen Maße die Abwesenheit (Deprivation) von Reizen gezeigt, welche elementaren Entwicklungsstörungen daraus resultieren. Damit ist Stille ein Ambivalenzphänomen, dessen untere Grenze nur individuell im richtigen Maß zu finden ist.

Doch gibt es eine Form von Stille, die aus sozialpsychologischer Sicht besonders bedeutsam ist. Nämlich immer dann, wenn sie einen Prozess der sozialen Etikettierung (labelling approach) besonders unterstützt. Oder um den Bogen noch weiter zu spannen: Im Strafrecht gibt es die Perspektive, Unterlassen dem Handeln gleichzustellen. Ein Übermaß an Stille kann in diesem Verständnis genauso als Beeinträchtigung wahrgenommen werden wie ein Übermaß an Lautheit.

Stille Diskriminierung wird damit aus psychologischer und gesellschaftlicher Sicht zu einer völlig neuen Form der Ausgrenzung. Nicht eine Ausgrenzung durch aktives Handeln, sondern durch die Hinnahme und damit Teilhabe an Diskriminierung. Wenn über 80 Prozent unserer Kommuni-

Im Meeting schweigen die Falschen

Wie Sie das systemisch auf einfachste Weise ändern

Teamsitzungen geraten oftmals zur Qual für alle Teilnehmer – einige reden viel und sagen wenig, die Mehrheit hält sich zurück. Das Ergebnis ist entsprechend dürrtig. Die Chance, alle Potenziale eines Teams einzubeziehen, sie zu entfalten und zu nutzen, wird vertan. Doch es gibt ein einfaches und schnell wirksames Werkzeug, mit dem genau das gelingt: „Schreiben & Zuhören“. Es sorgt dafür, dass alle Teammitglieder den nötigen Denkraum bekommen, eine eigene Antwort formulieren und allen gleich lange zugehört wird. Das aktive Zuhören und bewusstes Schweigen bringen Flow und Vielfalt in die gemeinsame Arbeit.

Nadja Schnetzler und Laurent Burst

Wer kennt es nicht: In einem Meeting spricht eine Person, die anderen schweigen und werden „zugetextet“. Die Perspektiven, Ideen und Erfahrungen der Mehrheit des Teams werden so nicht genutzt (siehe Abb. 1).

Eine andere Szene: Marion und Shawn führen in einer Sitzung, an der insgesamt zehn Personen teilnehmen, eine Diskussion. Diese wird immer hitziger, und beide versuchen sich gegenseitig zu überzeugen. Die anderen acht Personen können dem Schauspiel nur zuschauen, sich aber nicht einbringen. Die Diskussion driftet immer mehr vom eigentlichen Thema ab. Simone denkt: „Welch kolossale Zeitverschwendung!“

Auch Hierarchien führen oft dazu, dass die Vielfalt der Ideen im Keim erstickt wird: In einem Meeting erzählt Teamleiter Sven, dass für ein Kunden-Mailing gute Ideen gefragt sind und dass er

das heute mit dem Team entwickeln möchte. Die meisten haben sofort eine Idee im Kopf. Sven fährt direkt fort und erzählt begeistert von seiner Idee. Ohne weitere Vorschläge zu hören fragt er das Team, was es davon hält. Weil das Team so konditioniert ist, pflichten alle Mitglieder bei, dass Svens Idee super sei. Ihre eigenen Ideen bleiben unausgesprochen und hatten nie eine Chance, das Licht der Welt zu erblicken. Der Teamleiter ist glücklich, dass er sein Team erfolgreich abgeholt hat (siehe Abb. 2).

Gamechanger für die Teamsitzung

Das Gegengift für solch frustrierende Erlebnisse, Muster und Gewohnheiten ist das simple Werkzeug „Schreiben & Zuhören“. Dabei erhält jede Person in der Sitzung zuerst zwei Minuten Denkraum, um einen eigenständigen Beitrag zu einer Frage zu entwickeln. Anschließend liest jeder seinen Beitrag vor,

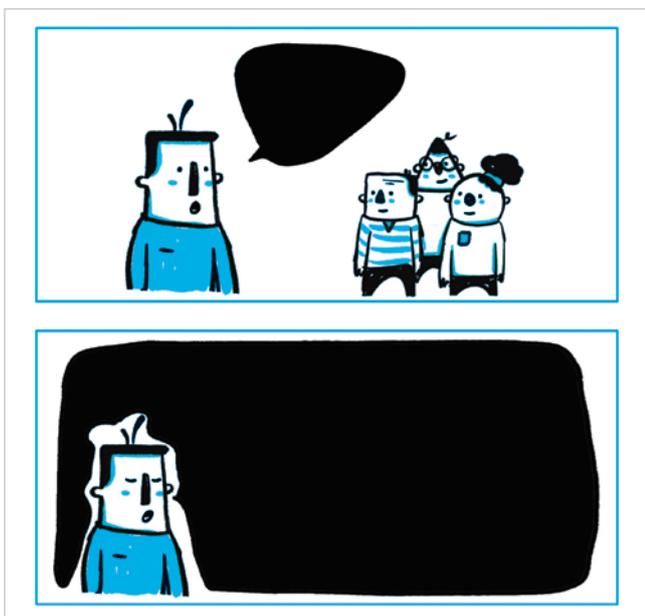


Abb. 1: Eine häufige Szene in Teamsitzungen (Quelle: Veronika Kaiping).

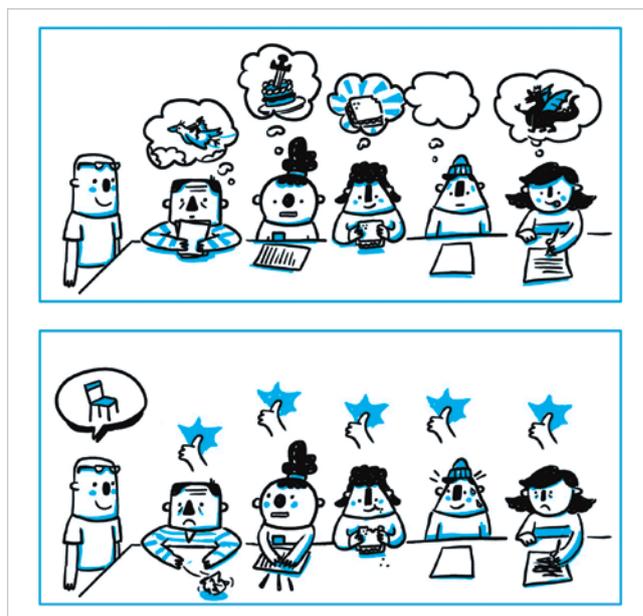


Abb. 2: Das Übersteuern von unausgesprochenen Ideen (Quelle: Veronika Kaiping).

Endlich Klartext reden – wie wir Killerphrasen zu Leibe rücken

Veränderungskompetenz und Innovationsgeist sind auf dem Weg in die Zukunft ein Muss. Doch Killerphrasen verhindern viel zu oft, dass sich neue Ideen durchsetzen können. Mit ihren Floskeln lassen Bedenkenträger und Sicherheitsfanatiker kreativen und spannenden Denkangeboten kaum eine Chance. Doch es gibt zum Glück sehr gute Methoden, wie man Killerphrasen wirksam begegnen kann.

Anne M. Schüller

Neulich bei einem Workshop. Eine Idee wird präsentiert. Halleluja, denke ich, was für ein cooler Vorschlag. Da meldet sich der Personalleiter zu Wort: „Oh, oh“, unkt er bange, „das wird nicht funktionieren, da kriegen wir wahrscheinlich Ärger mit dem Arbeitsrecht.“ Eisiges Schweigen. Wer wagt es schon, dem Chef zu widersprechen, oder legt sich gern mit dem Arbeitsrecht an? Und wer kennt sich da überhaupt aus? Nicht einer fragt nach, was das Arbeitsrecht denn konkret dazu sagt. Die Idee war vom Tisch. So ist das oft. Der Boss sagt, es geht nicht, und alles steht still. Doch nicht nur an den Machthebeln sitzen Ideenvernichter.

Klar gibt es eine Vielzahl von Gründen, weshalb innovative Ideen es nicht in die Umsetzung schaffen. Manchmal sind sie einfach nicht gut genug. Bisweilen werden sie schlecht oder zum falschen Zeitpunkt präsentiert. Oft scheitern sie an vorgespielem Interesse, dem dann Untätigkeit folgt. „Verbale Aufgeschlossenheit bei anhaltender Verhaltensstarre“ nenne ich das. Man kann eine Sache ja immer auch lassen. Doch die meisten Ideen scheitern, weil sie gefürchtet werden. Denn Etablierte und gut Situierte sehen dabei primär das, was sie verlieren könnten.

Dabei sind Ideen zunächst nur Denkangebote, um gemeinsam klüger und bestenfalls erfolgreicher zu werden. Doch selbst brillante Vorstöße geraten durch Bedenkenträger, Sicherheitsfanatiker und Bequemlinge unter Beschuss. Ich nenne sie Vorgesternbewahrer. Sie bremsen alles aus und sorgen dafür, dass ihre Unternehmen zu Innovationsnachzüglern werden. Gute Ideen sind nämlich vor allem am Anfang sehr zerbrechlich und leicht zu eliminieren. Killerphrasen eignen sich dafür bestens.

Killerphrasen gibt es wie Sand am Meer

Abwehr macht manche sehr kreativ. Die größten Innovationsblocker sind die eigene Bequemlichkeit („Dafür haben wir jetzt keine Zeit!“),

die Angst vor Neuem („Das haben wir noch nie so gemacht!“), Reviergehebe und das Nicht-hier-erfunden-Syndrom („Sie haben doch überhaupt keine Ahnung, wie das hier bei uns läuft!“). Oft wird es persönlich: „Seien Sie doch nicht so naiv!“ Oder höhnisch: „Sie wollen was ändern? Die Phase hat am Anfang hier jeder. Das geht vorbei.“ Oder recht bissig: „Was mischen Sie sich hier ein?!“ Oder ganz unverbindlich: „Lass mal, das schafft zu viel Unruhe jetzt, warten wir lieber noch ab.“ Gern wird auch ein bisschen gedroht: „Sei vorsichtig, du bist noch in der Probezeit.“ Auf manche Phrasen fällt man auch schnell mal herein. „Das machen wir doch schon!“, ist eine solche. Da muss nachgefragt werden: „Wie denn genau? Wie früher? Wie immer? Wie alle?“ Wer das Neue am Neuen nicht einmal erkennt, ist besonders gefährdet.

Oft wird das Neue am Neuen auch überhört, weil unser Gehirn das Vertraute so liebt. Akzeptieren Sie also kein kategorisches Nein, fragen Sie zumindest testweise so: „Was geht denn schon



Bildquelle: stock.adobe.com/Fotboy

Das Schweigen der Liebenden

Ist Schweigen in der Partnerschaft gut oder schlecht? Jeder weiß sofort: Kommt drauf an! Es gibt das eisige, hilflose, verlegene, beruhigende, verdächtige, kraftlose, erzwungene, erbetene, vielsagende, beruhigende, entsetzte Schweigen und noch unzählige andere Arten, nichts zu sagen. Sehen wir uns einige von ihnen genauer an – ihre Hintergründe und die Konsequenzen, mit denen sie verbunden sein können.

Kurt Starke

Sprachlos in der Realität

Eine 20-Jährige schrieb mir vor einem Jahr: „Nach einigen Online-Chats mit einem Mann habe ich ihn zu einem Date live eingeladen, und zwar in die Prager Straße in Dresden auf eine Sitzbank in der Fußgängerzone. Ich bin mit meiner Freundin hin. Sie hat etwas abseits auf mich aufgepasst. Der Mann sah besser aus als auf dem Bildschirm. Aber es fiel ihm schwer zu sprechen. Mir auch. Wir sind dann aufgestanden und einfach auseinandergeschieden.“ Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung fragte sie mich, ob es überhaupt sinnvoll sei, über Dating-Portale einen potenziellen Partner kennenzulernen.

Meine Antwort: Der Sprung vom Handy auf eine reale Holzbank ist ein erhebliches Abenteuer und führt mitunter zu einem Schockmoment. Das Virtuelle wird zum Leiblichen. Aus dem Flachen wird das Plastische. Aus dem Atemlosen das Atmen. Während die Internetkommunikation überwiegend aus Satzketten bestand, sind nun ganze Sätze in Folge gefordert. Wenn beiden das nicht gelingt und Schweigen sie auch nicht weiterbringt, kann der ganze Aufwand vergebens gewesen sein, vor allem wenn sich nichts Magisches andeutet.

Nach wie vor lernen junge Leute ihren festen Partner in ihrem Primärmilieu kennen, also in der Schule, in der Lehre, beim Studium, oder auch in der Freizeit bei Sport und Spiel. Die Traum-Dates, die Partnerbörsen versprechen, sind häufig reine Träumerei. Dennoch sollten Sie nicht verzagen und einen neuen Versuch starten: Treffen Sie sich in Dresden nicht wieder auf einer Parkbank, sondern vor der Kreuzkirche, und besuchen sie gemeinsam ein Konzert des Kreuzchores. Da müssen Sie nicht reden, sondern schweigen, wie es sich gehört. Danach spazieren Sie mit ihm die Elbe entlang, und reden nicht, jedenfalls nicht zwanghaft. Steigt am Ende irgendwie ein erhebendes Gefühl in Ihnen auf, dann verabschieden Sie sich von ihm mit einem spontanen, sanften Kuss auf die Wange.

So lautete mein Rat. Vor vier Monaten bekam ich – was nach so langer Zeit ungewöhnlich ist – eine Antwort. Die junge Frau schrieb mir, sie hätte meinen Rat zunächst als ziemlich unverschämmt und zugleich skurril empfunden, wäre ihm dann aber doch gefolgt. Sie wäre nun mit diesem Mann, übrigens einem

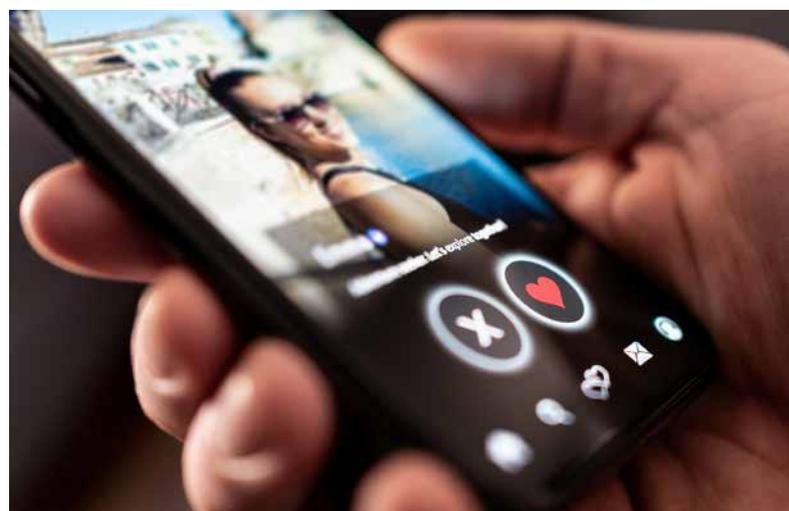
Flötisten, fest zusammen, und sie würden seither mindestens einmal im Monat in die Kreuzkirche gehen.

Schweigen entfällt

Der Brief dieser jungen Frau ist noch aus einem anderen Grund durchaus bemerkenswert: weil sie unbedingt einen festen Partner haben wollte, und zwar sofort. Das ist heute keineswegs selbstverständlich. Die einstige Normalität – unhinterfragt und selbstverständlich –, früh eine Partnerbeziehung zu haben und eine Familie zu gründen, ist weitgehend verschwunden. Meist lassen sich Ausbildung, Studium, Berufstätigkeit und Familie nicht vereinbaren, und nicht selten wird eine feste Partnerbindung als eine Form von Unfreiheit und speziell hinderlich bei der Arbeitsplatzsuche betrachtet. In Deutschland leben mehr und mehr Menschen allein, und da wird dann auch das Schweigen in der Partnerbeziehung gegenstandslos.

Ton aus

Ganz anders ist der folgende Fall gelagert. Ein junger Mann rief mich an und sagte, dass er sich im Internet in eine reizvolle Influencerin verliebt habe, er schaue sich geradezu gierig alle ihre Sendungen an, sie rede wie wild, aber er mache immer den Ton aus. Er fragte nun, ob das pervers sei. Ich sagte ihm Folgendes:



Die Stille, die alles verändert

Eine Grenzerfahrung

In unserer hektischen und lauten Welt scheint die Vorstellung, für zehn Tage in völliger Stille zu verweilen, wie aus einer anderen Zeit zu stammen. Auch ich war ständig in Bewegung, immer erreichbar und von einer Flut an Informationen und Ablenkungen umgeben. Doch was passiert, wenn wir all das für eine Weile hinter uns lassen? Was erleben wir, wenn wir uns selbst und der Stille begegnen? Diese Fragen haben mich zur Vipassana-Meditation geführt, einer jahrtausendealten Praxis, die Menschen dazu einlädt, tief in sich selbst hineinzuhorchen und die Stille zu ertragen – und letztlich zu genießen.

Wieland Stolzenburg

Zehn Tage Vipassana-Meditation in den Hügeln Sri Lankas. Kein Sprechen, keine Ablenkungen, nur Stille und ich. Es war eine Herausforderung, sowohl körperlich als auch geistig. Mein Verstand rebellierte, mein Körper schmerzte. Doch ich konnte nicht mehr zurück. Ich hatte mir selbst mein Wort gegeben, diese zehn Tage durchzuhalten, egal was passieren würde. Und das war anders, als gedacht. Was ich während dieser Zeit erlebte, war eine Reise zu mir selbst – intensiv und schmerzhaft, aber auch voller Momente der Klarheit und des inneren Friedens. Eine Reise, die mir zeigte, dass Schweigen tatsächlich Gold sein kann. Was ich daraus gelernt habe und warum Schweigen so wertvoll ist, lesen Sie in diesem Beitrag.

Ein Ort der Stille

Ich war am Ende meiner Kräfte und konnte nicht mehr. Mir tat alles unfassbar weh. Wo war ich hier gelandet? Vor allem körperlich war es für mich eine Herausforderung. Doch auch mein Verstand hatte mit dem Hier und Jetzt zu kämpfen und wollte am liebsten aufgeben. Raus, einfach nur weg hier. Mitunter fragte ich mich, wie blöd ich eigentlich sein konnte, mir diese Vipassana-Erfahrung freiwillig anzutun. Doch einfach gehen, das war jetzt nicht mehr möglich. Ich hatte meine Wertsachen, mein Handy und mein einziges Buch abgeben müssen, das ich mithatte. Denn die Vereinbarung mit der Dhamma Organisation war: Wir führen dich die zehn Tagen durch und

du versprichst im Gegenzug, dass du bleiben wirst. Ohne Wenn und Aber. Auch, wenn du am Ende bist und denkst, dass du nicht mehr kannst. Daher hatten wir, etwa dreißig Menschen aller Altersstufen aus der ganzen Welt, unseren Ausweis abgegeben, damit wir nicht ohne Rücksprache das Seminar vorzeitig abbrechen. Und dann ging es nach einer kurzen Einführungsveranstaltung los. Mit harten Regeln.

Bildquelle: stock.adobe.com/LAONG

Vipassana-Regeln

- Nicht sprechen
- Niemandem in die Augen schauen
- Keine Kommunikation über Körpersprache
- Immer den Blick auf den Boden richten
- Beim Essen blicken alle in eine Richtung
- Nicht lesen, schreiben, Musik hören etc.
- Anwesenheitspflicht bei allen Meditationen



Verhandeln als professionelles Handwerk

Der Glaubenskrieg um die BATNA

Die „BATNA“ ist eines der bekanntesten Verhandlungskonzepte der Welt. Eine Google-Suche ergibt hierzu über 14 Millionen Treffer. Gleichzeitig üben einzelne Bestsellerautoren heftige Kritik daran und warnen massiv davor, in der Vorbereitung einer Verhandlung eine BATNA-Analyse durchzuführen. Die Harvard-Experten David Lax und James Sebenius vermeiden den Begriff, „to avoid these distressingly common misconceptions and misuses of this valuable concept“. Es ist Zeit für Aufklärung.

Teil 1: Warum es ohne BATNA-Analyse keine professionelle Verhandlung gibt

Andreas Winheller

Der Begriff „BATNA“ ist ein Akronym für „Best Alternative To a Negotiated Agreement“. Er wurde 1981 im Buch *Getting to Yes* von Fisher/Ury/Patton geprägt. Das Buch wurde auf Deutsch unter dem Titel *Das Harvard Konzept* veröffentlicht, weshalb die BATNA (weiblich, weil „die Alternative“) heute oft als eines der fünf Prinzipien des Harvard-Konzepts bezeichnet wird. Interessant ist, dass die Autoren im Buch von vier „Prinzipien des sachbezogenen Verhandeln“ sprechen (vgl. Fisher/Ury/Patton 2018: 36 f.). Das BATNA-Konzept war nur in einem Unterkapitel enthalten und wurde von den Autoren gar nicht zu einem derart wichtigen Konzept erklärt, dass es auch nur in einer Kapitelüberschrift vorkäme. In der praktischen Arbeit hat es sich allerdings als so bedeutend erwiesen, dass es oft als „5. Harvard-Prinzip“ benannt wird.

Während der Begriff „BATNA“ von Fisher/Ury/Patton geprägt wurde, übernahmen die Autoren das Konzept selbst von Howard Raiffa, dem genialen Mathematiker der Verhandlungswissenschaft, einem engen Freund und Mitstreiter im Harvard Negotiation Project („disagreement points“ aus der Spieltheorie). Er beschäftigte sich mit der Frage, wann Verhandler aus rationaler Sicht einer Einigung zustimmen und wann sie ablehnen sollten.

Die BATNA als „Irrationalitätsversicherung“

Schon in den Anfängen der Verhandlungswissenschaft in den 1970er-Jahren zeigte sich, dass gerade in der letzten Sekunde einer Verhandlung (also bei der finalen Entscheidung über die Zustimmung zur herausgearbeiteten Einigung) besonders viele teure Fehler gemacht werden. Menschen sagen „Ja“, obwohl sie ohne eine Einigung ihre Bedürfnisse auf anderem Wege besser befriedigen könnten – und sie sagen „Nein“, obwohl ohne die Einigung, die ihnen nicht gefällt, die Situation für sie noch schlechter wird.



Der Grund dafür sind emotionale Dynamiken – gerade auch Konfliktodynamiken – und Persönlichkeitsthemen („nicht Nein sagen können“). Heute ist sehr gut erforscht, dass menschliche Entscheidungen ganz wesentlich emotional beeinflusst werden und ein rein „rationales Entscheiden“ nicht möglich ist.

Mit der BATNA-Analyse soll daher eine Art „Irrationalitätsversicherung“ für die Letztentscheidung abgeschlossen werden. Die Prinzipien dafür lauten:

- Schließe nur ein Abkommen, das besser ist als Deine BATNA.
- Lasse kein Abkommen platzen, das besser ist als Deine BATNA.

BATNA ist keine Zahl, sondern ein „Plan B“

Doch was ist jetzt Ihre „BATNA“? Es ist keine Zahl, sondern eine alternative Handlungsoption, die Sie ohne Ihren Verhandlungspartner umsetzen könnten. Sie finden Ihre BATNA durch die Antwort auf die Frage: „Was kann ich tun, um meine Inte-

Wahrnehmungsverzerrungen in der Mediation

Wie können wir ihnen begegnen?

Unsere Wahrnehmung bildet die Wirklichkeit nicht eins zu eins ab, sondern filtert das Gesehene, das Geschehene, das Erlebte. Wahrnehmung ist somit ein Interpretationsprozess. Für Mediatoren ist das nicht wirklich etwas Neues, zumal die Theorie des Konstruktivismus Bestandteil einer fundierten Ausbildung sein sollte. Dennoch tappen selbst erfahrene Mediatoren gegenüber Parteien in Fallen von verzerrter Wahrnehmung, von Irrtümern oder Täuschung. Um ihnen ausweichen zu können, gilt es, sich hierfür zu sensibilisieren.

Teil 1: Der Ursprung von Konflikten: Unser Blick auf die Wirklichkeit ist individuell

Ansgar Marx

In diesem zweiteiligen Beitrag beleuchten wir typische Wahrnehmungsverzerrungen, die in der Mediation wirksam werden können. Jeder Mensch formt seine eigene „Wahrheit“. Sie wird dadurch bestimmt, wie er vor dem individuellen Horizont seiner Werte, Erfahrungen, Vorlieben und vielen anderen Einflussfaktoren die Welt betrachtet. Der Blick eines jeden Menschen kann daher nur ausschnitthaft sein und unterscheidet sich zwangsläufig von demjenigen anderer Menschen. Um hierdurch bedingte Fehlinterpretationen im persönlichen Kontakt mit anderen zu vermeiden, gilt es das Bewusstsein für die Diskrepanz zu schärfen.

Lassen Sie mich mit einer Legende beginnen:

Es war einmal ein Mann, der in allem, was er tat, sehr erfolgreich war. Er hatte eine gute Frau, eine liebe Familie und war für seine Klugheit geachtet. Trotzdem jedoch fehlte ihm etwas zu seinem Glück.

„Ich will die Wahrheit kennenlernen“, sagte er zu seiner Frau.

„Dann solltest du sie suchen“, riet sie ihm.

Und so übergab der Mann sein Haus und alle seine weltlichen Güter in die Hände seiner Frau und ging hinaus auf die Straße, als Bettler auf der Suche nach der Wahrheit.

Er suchte auf den Bergen und in den Tälern nach ihr. Er ging in kleine Dörfer und große Städte, in die Wälder und entlang der Küste des großen, weiten Meeres. Er lief durch dunkle, unheimliche Wüsten und über saftige Wiesen, die mit Blumen übersät waren. Er suchte Tage, Wochen und Monate. Und dann, eines Tages, auf der Spitze eines großen Berges fand er sie in einer kleinen Höhle.

Die Wahrheit war eine schrumpelige, alte Frau mit nur noch einem Zahn in ihrem Mund. Ihr Haar hing ihr in langen Strähnen über die Schultern. Ihre Haut im Gesicht war so braun und trocken wie altes Pergament, das über hervorstehende Knochen gezogen war. Doch als sie ihm mit ihrer alternden Hand ein Zeichen gab und zu ihm sprach, war ihre Stimme so tief und gefühlvoll und rein, da wusste der Mann, er hatte die Wahrheit gefunden.

Er blieb ein Jahr und einen Tag bei ihr und er lernte alles, was sie ihn lehren konnte. Als ein Jahr und ein Tag vergangen waren, stand er am Eingang der Höhle, bereit, sich zu verabschieden und zurück nach Hause zu kehren.

„Meine Offenbarung der Wahrheit“, sagte er, „du hast mich so vieles gelehrt, und bevor ich dich verlasse, möchte ich etwas für dich tun. Gibt es etwas, das du dir wünschst?“

Die Wahrheit legte ihren Kopf zur Seite und dachte nach. Dann hob sie ihren uralten Finger in die Höhe.

„Wenn du von mir sprichst“, sprach sie, „erzähl ihnen, ich sei jung und schön.“

(Marx 2012: 75)

Schon die alten Weisen haben es erkannt: Wir können uns der Wahrheit nur annähern. Unsere subjektive Wahrnehmung gibt nur einen kleinen Ausschnitt der Wirklichkeit wieder. Dennoch halten wir sie für wahr, wir nehmen sie als Wahrheit. Und schon beginnt der Streit um die reine, echte, einzige Wahrheit.

Ausgangslage: Wie wir andere wahrnehmen

Mit zahlreichen Experimenten versucht die psychologische Forschung zu ergründen, wie wir andere Menschen wahrnehmen. Schon Asch hat 1946 mit seinen Forschungsarbeiten herausgefunden, dass wir uns erstaunlich schnell einen Eindruck von einer anderen Person bilden, obwohl eine Vielzahl von Informationen zu integrieren ist. Man nennt diesen Prozess, wie wir Informationen über die individuellen Merkmale einer Person sammeln und interpretieren, **soziale Wahrnehmung** (*social perception*) (Ullrich et al. 2023: 75).

Von der Wahrnehmungspsychologie wird **Aufmerksamkeit** als Prozess definiert, wobei *„bestimmte sensorische Informationen selektiv gegenüber anderen Informationen verarbeitet werden“*

Konflikte im Unternehmen wirksam lösen

Vom Einzelfall zur Organisationsentwicklung

Kommt es in Unternehmen zum Konflikt, wird dieser meist isoliert betrachtet. Die Streithähne rücken in den Fokus halbherziger Bemühungen, das Problem zu klären. Der Ursprung für die Auseinandersetzung wird bei den Betroffenen verortet, einhegen ist die Devise. Doch wie zielführend ist diese Strategie? Meist lohnt es sich, den Blick zu weiten und die gesamte Organisation einzubeziehen.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Oft machen wir die Erfahrung, dass wir wegen eines konkreten Konflikts konsultiert und dafür um klärende Unterstützung gebeten werden. In der Praxis zeigen sich dann aber sehr schnell wiederkehrende Konfliktdynamiken und ebenso wiederkehrende Lösungsfindungsprozesse, die jedoch zu keiner wirklichen Lösung führen.

Der Einzelfall als Ausgangspunkt

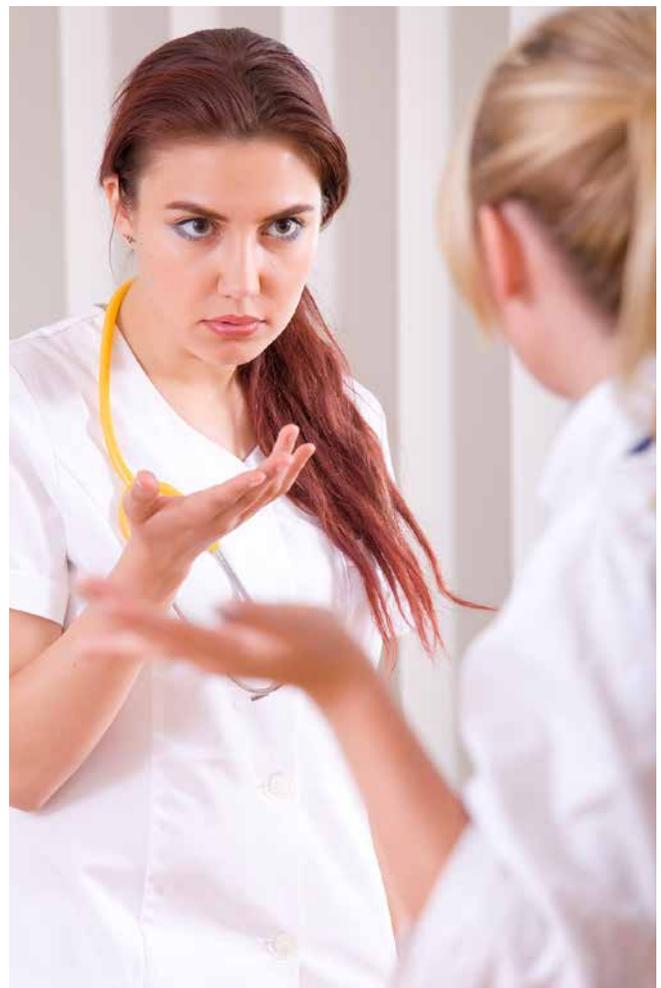
Praxisbeispiel aus einer Klinik: Es wird eine Mediation angefragt, weil ein Konflikt zwischen zwei Mitarbeiterinnen einer Station des Krankenhauses geklärt werden soll. Bei beiden Streitenden käme es zu klassischen Kommunikationsstörungen und gleichermaßen würden sie fehlende wechselseitige Unterstützung beklagen. In einem Gespräch mit der Stationsleitung wird deutlich, dass auch diese als Vorgesetzte mit einer der beiden Personen ein Problem hat. Die betroffene Mitarbeiterin wiederum verweist darauf, dass nicht nur sie selbst ein Problem mit der Führungskraft habe, sondern bereits mehrere Kolleginnen Kontakt mit dem zuständigen Betriebsrat aufgenommen hätten.

Im Ergebnis spiegelt der Konflikt, der Ausgangspunkt der Mediation ist, oft nur die bestehende Konfliktdynamik in der Organisation insgesamt. Kommunikationsstörungen und fehlende wechselseitige Unterstützung werden nicht nur im Verhältnis der beiden Mitarbeiterinnen beklagt, sondern über das gesamte Team und die höheren Hierarchieebenen hinweg in nahezu der gesamten Organisation. Die Konfliktlinien verlaufen also vertikal und horizontal.

Ähnliches wird erkennbar, wenn wir nach bisherigen Lösungsansätzen fragen: Es wird miteinander gesprochen. Dabei werden immer weitere Personen bzw. Gremien einbezogen, seien es die Führungskräfte oder der Betriebsrat, die Gleichstellungsbeauftragte etc. Fragen wir die betroffenen Personen nach ihren jeweiligen Interessen und Wünschen, sind es erwartbar immer wieder die gleichen: wertschätzende Kommunikation, unterstützendes und kollegiales Miteinander etc. Die Art der Lösungssuche im Kleinen spiegelt die Art der Lösungssuche im Großen.

Problem der Arbeit am Einzelfall

Lassen wir uns als Mediatoren auf diesen Auftrag ein und bearbeiten nur den konkreten Einzelfall – im Ausgangsbeispiel den Konflikt zwischen den zwei Mitarbeiterinnen im Team –, löst dies im Ergebnis nicht das bestehende Problem. Zwar mag der Disput zwischen den beiden Frauen besprochen werden, aber eine Lösung wird es faktisch nicht geben, da die Intervention der Mediation im Ausgangsfall zu kurz greift.



Marketing für Berater

Der Coachingmarkt wird digital

Die Akzeptanz von Online-Coachings hat in den letzten Jahren stark zugenommen – dank der technischen Entwicklung, aber auch aufgrund praktischer Notwendigkeiten. Doch das ist nur ein Anfang. Denn durch das wachsende Angebot KI-gestützter Coaching-Apps wird sich der Markt weiter gravierend verändern. Worauf müssen sich Coaches einstellen?

Marketing- und PR-Experte Bernhard Kuntz im Interview für *Die Mediation*, geführt von Janne Siemens

Herr Kuntz, Sie sprechen davon, der Coachingmarkt habe sich seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie fundamental verändert.

Bernhard Kuntz: Ja. Durch die gestiegene Akzeptanz des Digitalcoachings hat sich das Coaching-Business, das zuvor primär ein lokales bzw. regionales war, unter anderem internationalisiert.

Inwiefern?

Da beim Online- und Telefoncoaching die beim Präsenzcoaching erforderlichen An- und Abreisezeiten entfallen, ist es hierbei eigentlich egal, wo der Coach wohnt. Man kann sich auch von Coaches, die in den USA oder sonst wo leben, coachen lassen, ohne dass die Kosten steigen. Die Digitaltechnik ermöglicht heute zudem Coachings, die zuvor aus betriebswirtschaftlichen oder organisatorischen Gründen nicht realisierbar waren.

Digitaltechnik macht viele Coachings erst möglich

Nennen Sie hierfür ein Beispiel?

Zum Beispiel Coachings von Teams, deren Mitglieder an verschiedenen Orten oder gar in verschiedenen Ländern arbeiten.

Also Coachings von sogenannten virtuellen oder hybriden Teams, die durch das vermehrte Arbeiten im Homeoffice sowie in bereichs-, standort- oder gar unternehmensübergreifenden Teams an Bedeutung gewonnen haben?

Ja, doch nicht nur deshalb bin ich davon überzeugt: Der Prozentuale Anteil des Digitalcoachings mit heute etwa 40 Prozent des Umsatzes am Coachingmarkt, wird noch stark steigen.

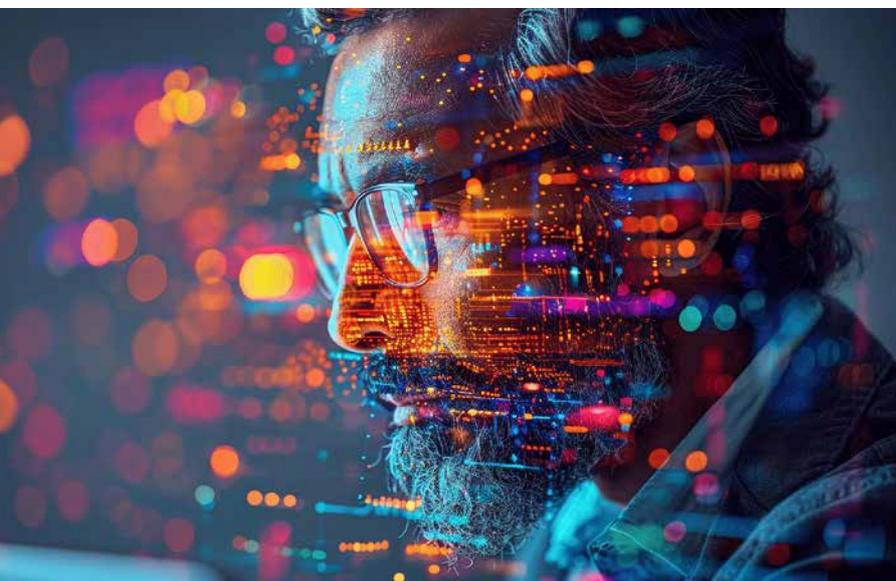
Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht dafür?

Weil den Coaches mit den sogenannten Coaching-Apps gerade eine sehr mächtige Konkurrenz erwächst – speziell den im B2C-Bereich tätigen Coaches bzw. Life-Coaches.

Coaching-Apps machen den Coaches Konkurrenz

Wieso gerade den Life-Coaches?

Weil es aus Sicht der meisten Selbstzahler sehr teuer ist, für eine Coachingsitzung 100, 150 oder gar mehr Euro aus eigener Tasche zu bezahlen. Diesen Luxus wollen oder können sich viele nur selten leisten – zumindest dann, wenn es zugleich Coaching-Apps gibt, die ihnen versprechen: „Wir helfen Dir für 20 oder 30 Euro im Monat, dein Problem zu lösen.“ Dann versuchen insbesondere die jüngeren potenziellen Kunden ihr Glück zunächst mal dort, denn sie sind es bereits gewohnt, sich zum Beispiel beim Sporttreiben, Abnehmen oder Meditieren von einer App coachen zu lassen. Wohin die Reise geht, zeigt sich im Gesundheits- und Wellness-Bereich. Heute übernehmen bereits viele Krankenkassen die Kosten für die Nutzung von Apps zu solchen Themen wie Stress- und Gesundheitsmanagement, was manchen Anruf bei einem Coach erspart.





hocherfreut

Ein Institut wie es sein sollte

Sehr freundliche und kompetente Trainer, gute Unterlagen und ein super angenehmes Lehrgangs-Klima mit netten Kollegen an einem passenden Veranstaltungsort.

Dipl.-Ing. Bernhard Keim



fabelhaft

Bürgerbeteiligungsverfahren „klimaneutrales Schorndorf 2035“

Ich war beeindruckt von der positiven Stimmung und der Ernsthaftigkeit der Diskussionen – die Anwesenden wollten wirklich etwas voran bringen.

Prof. Dr. Barbara Lenz; Humboldt Universität Berlin



beeindruckend

Systemisches Change Management

Ich habe das Gefühl, dass ich jetzt nochmal mit einem anderen Blick auf die Welt schaue.

Verena Kämpgen, Interne Komm., Universitätsklinikum Leipzig



perfekt

Bürgerbeteiligungsprojekt zu Hochspannungsleitungen

Hätten wir keine Mediation wären wir immer noch am Anfang [...] der Diskussion.

Andreas Franke, Südsachsen, MITNETZ STROM



hervorragend

Ausbildung Systemischer Berater

Ich zehre noch immer von dem reichhaltigen und tiefgründigen Input.

Christian Obermeit

Die cineastische Konfliktanalyse

Oppenheimer

Im vergangenen Jahr eroberte der US-amerikanische Film *Oppenheimer* die Kinos. Von Beginn an zog er weltweit die Zuschauer in den Bann und sorgte für ausverkaufte Vorstellungen, und auch die Kritiker sparten nicht mit Lob. Schließlich wurde der große Erfolg des Films mit sieben Oscars gewürdigt. Worin besteht also die Faszination dieses biografischen Historienfilms? Und welche Lehren können wir daraus ableiten – insbesondere mit Blick auf die Verhandlungsführung?

Thomas Lapp

Erzählt wird die Geschichte des Physikers J. Robert Oppenheimer (gespielt von Cillian Murphy), der im zweiten Weltkrieg das Manhattan-Projekt zur Entwicklung der Atombombe geleitet hat. Der Film (Produktion, Drehbuch und Regie: Christopher Nolan) gibt beeindruckende Einblicke in das Leben dieses herausragenden Physikers und berichtet episodisch rückblickend in achronologischer Form. Den Hintergrund bilden zwei juristische Verfahren: die Bestätigung der Sicherheitsfreigabe (Q-Clearance) für Oppenheimer sowie die spätere Anhörung zur Bestätigung von Admiral Lewis Strauss (Robert Downey Jr.) als Handelsminister. Hatte Strauss ursprünglich noch im Hintergrund gegen Oppenheimer gewirkt, geriet er später selbst in eine ähnliche Situation. Eitelkeit und verletzter Stolz spielen in beiden Verfahren eine wichtige Rolle.

Anfänge der Quantenphysik in den USA

In seiner Aussage vor Gericht berichtet Oppenheimer von seinen Anfängen in den USA, mit zunächst einem Studenten im „Einzelunterricht“. Diesem Studenten, Rossi Lomanitz, erklärt er, dass Licht nach der Quantenmechanik sowohl aus Teilchen als auch aus Wellen besteht. Auf die Frage des Lehrenden, wie das sein könne, antwortet Lomanitz, es könne *nicht* sein. Oppenheimer stimmt ihm zu und ergänzt: „Es ist paradox, dennoch ist es so!“ Die Szene erinnert an die Erzählung vom Mediator, der zuerst der einen Partei und dann der anderen Partei Recht gibt und schließlich auf den Vorwurf eines Zuschauers, so könne man nicht vorgehen, auch diesem zustimmt. Quantenmechanik hat offenbar mehr mit Mediation gemeinsam als gedacht.



Wie können WIR glücklich sein?

(Paar-)Beziehungen gemeinsam erfolgreich gestalten

Es ist das klassische Wunschkonzept: eine rundum glückliche Beziehung auf Augenhöhe, geprägt durch gemeinsam gelebte Werte. Eine Beziehung, in der Herausforderungen zusammen gemeistert werden, in der sich die Beteiligten gegenseitig den Rücken stärken. In der zwei Menschen füreinander Gesprächspartner, beste Freunde und Geliebte gleichzeitig sind. All das ist nicht nur eine große Kunst, sondern eine der arbeitsintensivsten Aufgaben überhaupt, für die wir uns entscheiden können. Johanna Jochum zeigt, wie es gelingen kann, dies in die Tat umzusetzen.

Johanna Jochum

Das Bedürfnis nach Empathie und das offene Herz

Gemäß der aus der Entwicklungspsychologie stammenden Bindungshypothese ist jedem Menschen das Bedürfnis nach engen, emotional tief gehenden Beziehungen angeboren. Als höchst empathiebedürftiges Wesen braucht der Mensch persönliche Nähe und Liebe. Ein erheblicher Teil unserer psychischen Gesundheit hängt von der Zuneigung, Geborgenheit und Wertschätzung ab, die wir infolge menschlicher Bindung erfahren. Ohne diese wird uns kalt ums Herz, im wahrsten Sinne des Wortes. Werden diese Urbedürfnisse nicht erfüllt, entstehen Einsamkeit, Selbstzweifel, Ängste und wir neigen dazu, uns zu verschließen. Das wiederum strahlen wir aus – unmittelbar auf unsere Mitmenschen und unser Umfeld. Wenn der Weg zu unserem Herzen blockiert ist, verhalten wir uns kühl, reagieren distanziert und tun uns schwer damit, auf andere einzugehen, Verständnis zu zeigen oder uns zu öffnen. Und gerade das ist für tiefe persönliche Beziehungen entscheidend.

Für die erfolgreiche und gemeinsame Gestaltung einer guten Beziehung ist es von Bedeutung, dass das Herz geöffnet ist – für den anderen und besonders für mich selbst. Das klingt eigentlich nicht sonderlich komplex, und doch gelingt genau das häufig nicht. Worin besteht also das „Geheimnis“ erfüllter Beziehungen und Partnerschaften?

Liebe allein macht noch lange keine glückliche Beziehung aus. Vielmehr hängen Glück und Erfolg einer Partnerschaft stark von der Intensität, Offenheit und Tiefe der gemeinsamen Gespräche und des Miteinanders ab. Ebenso aber auch von meiner Beziehung zu mir selbst und meiner Eigenverantwortung. Denn: Für die Erfüllung meiner Bedürfnisse bin ich selbst zuständig, und nicht mein Partner.

Ohne Ich kein Wir

Es scheint naheliegend, dass der größte Teil der Beziehungsarbeit von beiden Partnern geleistet werden muss. Doch dem



ist nicht so. Der wichtigste Faktor einer gelingenden Partnerschaft ist die Beziehung zu mir selbst. Mein Blick auf mich, wie ich für mich und meine Bedürfnisse Sorge, wie einfühlsam und nachsichtig ich mit mir bin und in welchem Umfang ich meine eigene Verantwortung erkenne, bilden das Fundament all meiner Beziehungen, die ich zu anderen Menschen aufbaue.

Besonders entscheidend hierbei sind das Selbstmitgefühl und die Übernahme der Verantwortung für das eigene Wohlbefinden. Ein freundlicher und achtsamer Umgang mit mir selbst – insbesondere auch im Hinblick auf die eigenen Unzulänglichkeiten oder den eigenen Anteil an Missverständnissen oder Frustrationen – ist Grundvoraussetzung dafür, in gleicher Weise auch anderen Menschen, insbesondere meinem Partner, begegnen zu können.

In fremden Kulturen unterwegs

Frankreich

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

Michael Gorges

**Frankreich – Basisdaten**

- Frankreich ist der größte Staat in Westeuropa mit Grenzen zu Spanien, Andorra (SW), Belgien, Luxemburg, Deutschland (NO), die Schweiz, Monaco und Italien (SO) sowie dem Atlantik (W), Ärmelkanal, der Nordsee (N) und dem Mittelmeer (S).
- Die Gesamtfläche mit den Überseegebieten (*France d'outre mer*) beträgt 643.733 km²; die Bevölkerungszahl liegt bei 68,3 Mio. Einwohnern.
- Staatsform ist eine parlamentarische Präsidialdemokratie, Staatspräsident seit 2017 ist Emmanuel Macron.
- Hauptstadt und größte Stadt ist Paris (2,13 Mio. Ew.).
- Das Klima ist kontinentaleuropäisch.
- Frankreich besitzt weltweit das drittgrößte Atomwaffenpotenzial.

Gesellschaft

Franzosen sind ethnisch mehrheitlich keltischen Ursprungs (Gallier, Bretonen) mit romanischen (römischen), germanischen (Franken, Alemannen) und skandinavischen Einflüssen. Frankreich ist heute ein multikulturelles und multiethnisches Gemeinwesen. Etwa 30 Prozent der Franzosen gehören ethnischen Minderheiten an (Tendenz steigend). Die größte nichtwestliche Gruppe bilden Nordafrikaner aus den Maghreb-Staaten (Algerien, Tunesien, Marokko), größte asiatische Ethnie sind Vietnamesen. Minderheiten europäischer Herkunft sind Portugiesen, Italiener, Spanier, Rumänen, Belgier und Deutsche. Die höchste Konzentration von Einwanderern findet sich im Großraum Paris und in der Region Marseille im Südosten. Die französische Volksidentität entwickelte sich im 16. Jahrhundert im Zeitalter des Absolutismus. Als eine Folge des sozialen Wandels wird die Zugehörigkeit heute stärker über kulturelle und linguistische Kriterien definiert.

Französisch ist seit dem frühen Mittelalter offizielle Amts- und Unterrichtssprache. Gleichwohl wird in vielen Teilen Frankreichs eine Vielzahl regional sehr unterschiedlicher Sprachen (Flämisch, Wallonisch, Normannisch, Elsässisch, Baskisch, Katalanisch und Korsisch) gesprochen (in den Überseegebieten zahlreiche Kreolsprachen). Französische Regierungen verfolgen eine aktive Sprachpolitik, die auf die Einheit des Staates achtet und Französisch auf nationaler und internationaler Ebene (Frankophonie) fördert. – Die Mehrheit der Franzosen ist katholisch (63%), dennoch bezeichnet sich nur eine Minderheit (37%) als religiös; etwa fünf Millionen sind Muslime (8%) und 0,5 Prozent Juden. Die nichtkatholischen Franzosen waren im Zuge der Hugenottenkriege (1598) vertrieben worden.

Geschichte kurz zusammengefasst

Die jüngere Geschichte Frankreichs beginnt 58 v. Chr. mit der Eroberung des Siedlungsgebiets der Kelten (Gallier) durch die