

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



## **Die Macht des Geldes**



Sonja Radatz:  
Relationales Coaching:  
zukunfts-fokussiert und  
ohne Ratschlag beraten

Im Zeichen der Identität:  
West- und Osteuropa im  
Konflikt

Konflikte kosten Zeit,  
Geld und Nerven –  
höchste Zeit zum Handeln!

# Ausbildung zum MEDIATOR (M/W) bei Steinbeis



## SCHWERPUNKTE:

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

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

# „Money makes the world go round“

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

in ihrem Song „Money makes the world go round“ besangen Liza Minelli und Joel Gray im Filmklassiker *Cabaret* das liebe Geld und stellten dabei fest, dass Geld für Liebe, Wohlstand und Spaß, aber auch für zweifelhafte Eskapaden steht. Es ist in unserer Kultur und marktwirtschaftlich organisierten Welt ein Äquivalent für vielfältige Bedürfnisse und Interessen. In der Konfliktlösung findet sich diese Äquivalenzrolle des Geldes ebenfalls wieder. Denn hier repräsentiert es häufig emotionale Bedürfnisse. So wird in Familienunternehmen oft Liebe und Zuneigung in gezahlten Gehältern oder Prämien und Unternehmensanteilen aufgewogen und ausgedrückt. Hinter der differenzierten Aufteilung von Vermögen und Unternehmensanteilen verbergen sich nicht selten emotionale Themen und Konflikte.

Geld wird auch als Konfliktbefriedigungsinstrument genutzt, wie beim jüngst beschlossenen Ausstieg aus der Kohle, wo die Konfliktlinien – bildhaft gesprochen – mit Geld zugeschüttet werden. Um dem gesellschaftlichen Bedürfnis nach einer sicheren und bezahlbaren Energieversorgung bei gleichzeitigem Abbau der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu entsprechen, werden großvolumige Ausgleichszahlungen und Strukturinvestitionen in den nächsten 20 Jahren versprochen, ohne diese an konkrete Projekte zu binden. Somit wurde eine erhebliche Spannung innerhalb der Gesellschaft vorerst gelöst, indem die Arbeitsplätze für die in der Energieerzeugung aus fossilen Brennstoffen Beschäftigten

zwar nicht erhalten werden, aber nicht näher definierte Strukturmaßnahmen und Fördergelder, wofür auch immer sie im Konkreten dienen werden, zugesagt wurden.

Während scheinbar die ganze Welt den Tanz um das goldene Kalb aufführt, sollten wir dennoch eines nicht vergessen: Hinter dem schnöden Mammon steht immer ein Bedürfnis – und dieses wiederum ist oft kein materielles. Die Bedeutung, die dem Geld zugeschrieben wird, ist keine objektive, sondern jedes Individuum verleiht sie ihm selbst.

Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre unseres Heftes vielfältige Bedeutungszuschreibungen

Ihr



**„Geld dient in unserer Kultur  
als Äquivalent für vielfältige  
Bedürfnisse und Interessen.“**



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



28

**BAUEN KOSTET GELD – DIE JURISTISCHE  
STREITBEILEGUNG AUCH**



56

**RELATIONALES COACHING:  
ZUKUNFTSFOKUSSIERT UND OHNE  
RATSCHLAG BERATEN**

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Der politische Standpunkt**  
**Im Zeichen der Identität: West- und Osteuropa im Konflikt**  
Antje Hermenau
- 8 **Erben und Vererben leicht gemacht:  
miteinander reden**  
Judith Pfüzenreuter
- 12 **Höchste Zeit, zuzuhören!**  
Bettina Janssen
- 16 **Unsere Nachwuchsseite – neue Ideen  
und Konzepte für die Mediation**

## SCHWERPUNKT

- 19 **Schwerpunkt: Die Macht des Geldes**
- 20 **Wie das Geld entstanden ist –  
eine kurze Geschichte**  
Michael Vaupel
- 26 **Die wissenschaftliche Kolumne**  
**Wenn Geld uns handeln lässt**  
Klaus Harnack
- 28 **Bauen kostet Geld – die juristische  
Streitbeilegung auch**  
Jan Koch
- 34 **Konflikte kosten Zeit, Geld und Nerven –  
höchste Zeit zum Handeln!**  
Christoph Maria Michalski
- 37 **Verborgene Konflikte – blinde Flecken,  
die Unternehmen unnötig Kraft kosten**  
Lisa Steindl und Oliver Ahrens
- 42 **Die Macht des Geldes –  
wie wir unser Leben wieder selbst steuern**  
Andreas Enrico Brell
- 46 **Ist Geld stärker als die Liebe?**  
Anusheh Rafi

## WIRTSCHAFT

- 48 **Führung und Persönlichkeit  
Risiko Veränderung**  
Thomas Schaber
- 52 **Projektcoaching: Ressourcen des Projektmanagements  
gezielt nutzen**  
Hans-Peter Machwüth

## METHODIK

- 56 **Relationales Coaching: zukunfts-fokussiert und  
ohne Ratschlag beraten**  
Sonja Radatz
- 62 **Das Forschungsstelegramm**
- 64 **Na, wie war ich?  
Kommunikation im Konflikt: Fragen statt Ratschläge?!**  
Bernhard Böhm
- 65 **Vom Zauber der geordneten Elemente  
im Mediationssetting**  
Gernot Barth

## RECHT

- 68 **Die Pflichten des Mediators gegenüber den Parteien –  
eine Checkliste**  
Mathias Schuster

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 69 **Ein guter Trainer lernt nie aus**  
Sabine Prohaska im Interview
- 72 **Marketing für Berater  
Ein E-Book oder ein gedrucktes Buch publizieren?**  
Bernhard Kuntz

## FAMILIE

- 74 **Leben – Liebe – Geld**  
Kurt Starke

## KULTUR

- 78 **Die filmische Konfliktanalyse  
Wall Street – der Preis von Anacott Steel**  
Thomas Lapp

## MEDIATION INTERKULTURELL

- 80 **In fremden Kulturen unterwegs  
Republik Albanien**  
Michael Gorges

## GUT INFORMIERT

- 85 **Rezensionen  
Statt zu raten, besser fragen  
Zuhören für die Demokratie**  
Gernot Barth
- 86 **Queerbeet  
Was gibt es Neues?**
- 87 **Veranstaltungskalender**

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 88 **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)  
Tag der Mediation  
Veranstaltungen 2019**  
Barbara Günther
- 92 **Deutsche Gesellschaft für Mediation e. V. (DGM)  
DGM-Talk-Reihe**  
Stefan Kracht
- 93 **Deutscher Anwaltverein e. V. (DAV)/AG Mediation  
AG Mediation auf dem Deutschen Anwaltstag 2019**  
Susann Barge-Marxen und Thomas Lapp

## SERVICE

- 94 **Impressum | Ausblick**

## Der politische Standpunkt

# Im Zeichen der Identität: West- und Osteuropa im Konflikt

Europa ist in der Krise. Seine Institutionen und politischen Repräsentanten haben durch ihr autoritäres Krisenmanagement in den letzten Jahren viel Vertrauen bei den Bürgern eingebüßt, vor allem in den ehemaligen Ostblockstaaten. Die Strategien des Westens haben sich vielfach als nicht tragfähig erwiesen und stattdessen zu viel Misstrauen und Unmut geführt. Der Weg zu einem geeinten Gesamteuropa ist dennoch möglich – wenn wir uns mit gegenseitigem Verständnis und Respekt begegnen und neue Sichtweisen akzeptieren.

### Antje Hermenau

Der Eiserner Vorhang, der Ost- und Westeuropa in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts für Jahrzehnte voneinander trennte, hat viele gewohnte Blickwinkel verblassen und neue Perspektiven immer normaler erscheinen lassen. Das gesamte östliche Mitteleuropa geriet durch ihn aus dem westeuropäischen Blickfeld. Dafür rückte der Süden Europas emphatisch näher. Westdeutschland begann, sich westeuropäisch zu fühlen. Die Nachkriegsordnung bot ab 1945 beiden Teilen Deutschlands jeweils ein neues Narrativ, das einen Neuanfang markierte und zugleich dafür sorgte, die Deutschen von ihrer Geschichte abzutrennen. Im Osten hatte man den Kommunismus, für den man Opfer brachte und diente, im Westen war es eine überhöhte Vorstellung von Europa, der man zu huldigen begann. Während andere Völker in den Ostblockstaaten ihre nationale Identität behaupteten und auch im Westen Europas alle anderen ihre Identität behalten konnten, sahen sich die Deutschen in beiden Landesteilen genötigt, die neuen Ideen „Kommunismus“ und „Europa“ zu akzeptieren.

### Die Rollen werden neu bestimmt

Das wirkt bis heute nach und ist ein Thema, dessen ernsthafte Diskussion helfen könnte, sich nicht weiterhin mit Unverständnis zu begegnen. Die einen halten die anderen für zurückgeblieben, faschistoid und ungebildet. Diese wiederum bezeichnen die anderen als naiv, uninformiert und wertearm. Für alle Ostblockstaaten gilt: Der Umklammerung Moskaus entkommen zu sein, ist wertvoll. Jetzt geht es darum, sich einer neuen Bedeutung in Mitteleuropa, sozusagen als Kern Europas, bewusst zu werden. Diese Entwicklung wird derzeit sehr engagiert durch die Vermittlerrolle Österreichs begleitet. Nach dem verrückten 20. Jahrhundert spielt Mitteleuropa im 21. Jahrhundert wieder eine Rolle in Europa. Es kommt zurück auf die politische Bühne. Die Westeuropäer, die von sich selbst glauben, für ganz Europa zu sprechen, werden zunehmend hinterfragt. Im Prinzip werden politische Strategien aus dem 19. Jahrhundert wieder aufgerufen, ganz so, als wäre das 20. Jahrhundert nur eine Unterbrechung des Fortgangs der gesamteuropäischen Entwicklung gewesen.

### Unterschiedliche Identitäten bergen Konfliktstoff

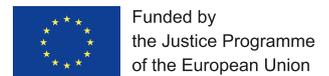
In wesentlichen Fragen gibt es jedoch erhebliche Unterschiede in den Auffassungen: 1. zur türkischen und arabischen Migration, 2. zur nationalökonomischen Aufstellung in Konzernen oder mittelständischen Betrieben wie auch zur Gemeinschaftswährung und 3. in der Haltung zu Russland und Amerika.

Die Entwicklungen in der Migration bewirken entlang von Identitätsfragen eine wirklich ernst zu nehmende Krise zwischen Ost- und Westeuropa. Natürlich überlappt sie mit den eher neuzeitlichen Ansichten der Globalisten und der Regionalisten. Die einen behaupten, es gäbe ein europäisches Volk, das



# Erben und Vererben leicht gemacht: miteinander reden

Erbfälle sorgen in den betroffenen Familien häufig für Streit. Persönliche Ansichten und Interessen der Erben stehen einander unversöhnlich gegenüber, nicht selten auch denen des Erblassers. Besonders kompliziert wird es bei internationalen Erbkonflikten: Unterschiedliche gesetzliche Regelungen bergen zusätzlichen Zündstoff. Welche Wirkung kann Mediation bei Erbkonflikten entfalten? Im Rahmen des EU-Projekts „Fostering Mediation in cross-border civil and succession matters“ (FOMENTO) wurden dazu seit Herbst 2017 über einhundert Experten befragt. Lesen Sie hier die interessantesten Aussagen und Tipps der interviewten Anwälte, Notare und Mediatoren.



## Judith Pfützenreuter

Wer erbt, sollte sich glücklich schätzen. In der Regel erhöht sich durch eine Erbschaft das eigene Vermögen. In Deutschland werden nach Schätzungen jedes Jahr mindestens 200 Milliarden Euro durch Vererbung weitergegeben. Einige Experten beziffern das tatsächliche Erbvolumen in Deutschland sogar auf 385 Milliarden Euro (Tiefensee / Grabka 2017: 569).

Dass es angesichts solch gewaltiger Beträge zu Konflikten kommt, ist wenig verwunderlich. In der Praxis sind Auseinandersetzungen über die Verteilung des Erbes zumal für Notare und Rechtsanwälte an der Tagesordnung. Fast alle Experten, die im Rahmen der Studie *Mediation in cross-border succession conflicts and the effects of the „Succession Regulation“* des EU-Projekts FOMENTO interviewt wurden, gaben an, dass Gerichtsverfahren in Erbsachen sehr langwierig sein können. Eine Verfahrensdauer von 10 bis 15 Jahren ist keine Seltenheit. Damit der Gang vor Gericht Familien nicht auf Dauer zerrütet, lohnt es sich, alternative Schlichtungsformen anzuwenden.

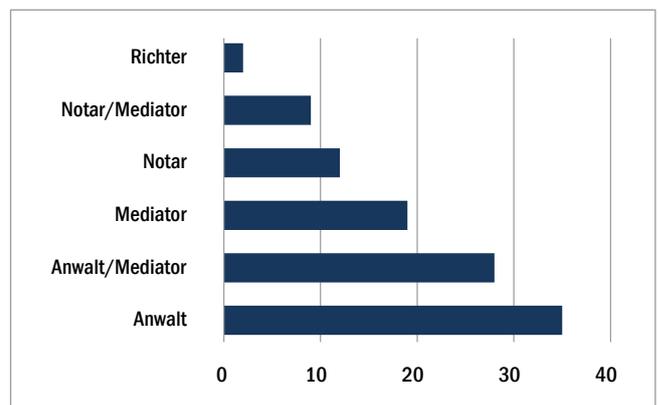


Abb.: Interviewpartner der FOMENTO-Studie (Anzahl nach Berufen; Quelle: Barth et al. 2018).

## Was steckt hinter Erbkonflikten?

Anhand der Experteninterviews wird deutlich, dass dem Streit über eine Erbschaft oft verletzte Gefühle zugrunde liegen. Dies kann von versteckten Vorwürfen und Anschuldigungen bis hin zur Familienfehde reichen. Nicht zuletzt geht es bei Erbstreitigkeiten meist um Geld und das bringt bekanntlich oftmals unschöne Wesenszüge der Menschen zutage. Viele Familien hätten nie gedacht, dass sie sich einmal über Geld streiten würden, aber gerade dann, wenn viel Geld im Spiel ist, kommen Konflikte über die Verteilung in den besten Familien vor.

Zwar gibt es gesetzliche Regelungen oder den letzten Willen des Verstorbenen, durch den die Verteilung des Erbes bestimmt wird. Doch diese wird häufig als ungerecht empfunden und angefochten. Die möglichen Konfliktquellen sind zahlreich: die Bewertung von Schenkungen zu Lebzeiten, das Einklagen des Pflichtteils, der Umgang mit Immobilien innerhalb einer Erben-gemeinschaft usw. Besonders komplex wird es, wenn ganze



# Höchste Zeit, zuzuhören!

Menschen haben häufig das Gefühl, mit ihren Zukunftssorgen und Ängsten nicht gehört zu werden. Verhärtungen der Positionen, Verrohung in der Sprache und Lautstärke in den Auseinandersetzungen sind neben Resignation die Folge. Abwehrhaltungen entstehen, Populismus, Skandalisierung und die Bereitschaft zu Extremismus und Gewalt nehmen zu. Wie Konflikte eskalieren können, zeigte sich unter anderem 2018 bei Protesten im Hambacher Forst und in Chemnitz oder bei den „Gelbwesten“-Demos in Frankreich. Wenn Menschen in Konfliktsituationen öffentlich äußern, wie enttäuscht und desillusioniert sie sind, dann ist es höchste Zeit, zuzuhören.

## Bettina Janssen

Die Zeiten der Veränderung sind durchzogen von Krisen und Konflikten, die immer wieder hochkochen und die Gegenwart bestimmen. Die Liste der Themen ist lang: Klimawandel, Migration, Gentrifizierung, Pflegenotstand, Altersarmut und viele mehr. Ein weiteres anschauliches Beispiel ist die Wiedervereinigung von Ost- und Westdeutschland. Eine Gemengelage, die emotionalisiert. Das Gefühl, mit seinen Anliegen nicht ausreichend gehört und verstanden zu werden, lässt Wut und Ärger wachsen und Fremd- oder gar Feindbilder entstehen, die über das Internet oder auf der Straße schnell Verbreitung finden. Ob politisch veranlasst, arbeitsbezogen oder privat: Konfliktbeteiligte erwarten von den anderen, ihnen zuzuhören. Die Bereitschaft zu erzählen ist oft groß, manchmal muss man nur die Gelegenheiten nutzen und (nach)fragen – und dann aufmerksam zuhören.

## Zuhören ist eine Kunst

Zuhören ist in den verschiedensten Krisen- und Konfliktkonstellationen ein Akt, der in seiner Bedeutung und Wirkung unterschätzt wird. In einer von Schnellebigkeit geprägten

Lebens- und Arbeitswelt ist vor allem Effizienz gefragt. Zuhören wird hingegen eher mit Schwäche, Passivität und/oder Kontrollverlust in Verbindung gebracht. Präsenz zeigen, Reden halten, Entscheidungen treffen und Anweisungen geben sind wiederum Handlungen, die häufig mit Stärke und Macht assoziiert werden. Diese Zuschreibungen sind aus hierarchischen Systemen bekannt: Die Ranghöheren sprechen – und von den Untergeordneten wird erwartet, dass sie zuhören und gehorchen. Gut zuhören ist jedoch alles andere als ein Zeichen von Schwäche. Gut zuhören ist eine (verlernte oder vergessene) Kunst, die mindestens genauso anspruchsvoll sein kann, wie gut reden. Wer etwas Wichtiges zu sagen hat und die Gegenseite damit erreichen will, vermittelt seinen Inhalt langfristig nicht über Monologe.

## Zuhören ist ein aktiver Prozess

Zuhören bedeutet nicht nur „hinhören“. Es ist ein weitaus komplexerer Vorgang, der große Aufmerksamkeit und Konzentration verlangt. Zuhören kann eine konstruktive Wirkung entfalten und Vertrauen generieren, wenn der Zuhörende authentisch versucht, die Positionen und Interessen des Gegenübers wahrzunehmen. Nur wer weiß, was der andere tatsächlich meint, kann ihn aus seinem eigenen Weltbild heraus verstehen. Es verlangt eine hohe Konzentration und Empathie, zwischen den gesprochenen Worten auch Unausgesprochenes zu erspüren. Der Ton der Sprechstimme, Gesichtsausdruck und Haltung geben dabei über das Gesagte hinaus Auskunft. Der Zuhörende kann dann das Verstandene mit geeigneten Fragen und Gegenargumenten vertiefen, um Konfliktsachen zu ergründen und bestehende Muster zu erkennen.

Aber es geht nicht nur darum, die Fehler und das Versagen der Vergangenheit zu benennen, sondern – soweit möglich – auch perspektivisch nachzufragen: „Was brauchst du?“ „Was muss ich tun, damit du mir wieder vertraust?“ „Wo gibt es zwischen uns Gemeinsamkeiten?“ Aktives Zuhören ist eine entscheidende Voraussetzung für einen wertschätzenden Dialog



# - Schwerpunkt - Die Macht des Geldes

In unserer heutigen Gesellschaft spielt Geld eine immense Rolle. Es ist die Grundlage für jegliche Handelsgeschäfte, für den Erwerb von Waren und Dienstleistungen. Obwohl der Wert des Geldes niemals durch seinen Sachwert – sei es als Münzen aus Edelmetall, als bedrucktes Papier oder inzwischen in digitaler Form – beschrieben werden kann, haben wir uns im Laufe der Geschichte darauf geeinigt, Geld als Zahlungsmittel für Tauschgeschäfte aller Art zu akzeptieren.

Geld befähigt das Individuum, am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben. Auf diese Weise wird es zum treibenden Movens menschlichen Handelns. Das führt – fast zwangsläufig – zu Konflikten: Wer kein Geld hat, hätte es gern; wer Geld hat, hätte gern noch viel mehr. Auch wenn diese Formulierung überspitzt sein mag, beschreibt sie doch unsere ökonomisch ausgerichtete Welt. Wäre es aber nicht von Vorteil, wenn sich unsere Gesellschaft auf andere Werte besinnen würde? Wenn wir anstelle des Geldes Werte wie menschliches Miteinander, Offenheit, Vertrauen und Liebe in den Vordergrund stellen würden? Denkanregungen zu dieser Frage finden Sie auf den folgenden Seiten.

„Money makes the world go round“



# Wie das Geld entstanden ist – eine kurze Geschichte

Was ist Geld und wie „funktioniert“ es? Wie und warum ist Geld eigentlich entstanden? Welche Bedeutung hatte es für die Entwicklung des gesellschaftlichen Fortschritts, wer kontrolliert die Geldschöpfung und welche moralischen Probleme kann Geldpolitik verursachen? Die Antworten auf diese Fragen liefern wertvolle Hinweise auf das Konfliktpotenzial des Geldes und regen zum Nachdenken über das Geld der Zukunft an.

Michael Vaupel

Wie ist das Geld entstanden? Diese Frage soll anschaulich beantwortet werden, und zwar beispielhaft an der literarischen Erzählung von Robinson Crusoe und Freitag – aus dem bekannten Roman von Daniel Defoe. Crusoe und Freitag lebten bekanntlich auf einer einsamen Insel, ohne weitere Mitmenschen. Selbst wenn die beiden dort alles Gold der Welt gehabt hätten, dann wäre es für sie bedeutungslos gewesen. Und wenn sie über modernes Papiergeld verfügt hätten, dann hätten sie dieses nur zum Feuermachen nutzen können. Ja, zwei Menschen auf einer einsamen Insel benötigen kein Geld. Leben aber mehr als zwei Menschen zusammen, kommt schnell das Bedürfnis nach einem Zahlungsmittel auf, um Waren und Dienstleistungen einfacher tauschen zu können.



## Am Anfang stand der bargeldlose Tauschhandel

Allerdings entwickelte sich das Konzept von Geld in der Kulturgeschichte der Menschheit erst allmählich – am Beginn stand zunächst der Tauschhandel, bei dem Ware direkt gegen Ware getauscht wurde. Mit dem Begriff **Barter-Geschäft** wird der bargeldlose Tauschhandel bezeichnet. Wer zum Beispiel ein paar Eier hat und Salz braucht, kann eines der Eier gegen Salz eintauschen. Geld ist bei diesem Tausch nicht notwendig. Aber nicht immer ist es so einfach.

Das erste Problem, welches bei Barter-Geschäften auftauchen kann, ist die notwendige Gleichzeitigkeit der Wünsche. Angenommen, ich habe Eier und möchte Salz. Dann muss ich jemanden finden, der Salz hat und dieses zur selben Zeit gegen ein Ei eintauschen möchte. Aber was ist, wenn die Person, die das Salz hat, dieses nicht gegen ein Ei, sondern gegen Zucker eintauschen möchte? Um die Transaktion in diesem Fall durchführen zu können, muss ich erst jemanden finden, der Zucker hat und diesen gegen ein Ei eintauschen möchte. Dann nehme ich den Zucker, gehe damit zu der Person, die das Salz hat, und gebe ihr den Zucker im Austausch gegen das Salz.

Dieses Beispiel beinhaltet drei Waren. Stellen Sie sich vor, was los wäre, wenn es um vier Waren ginge. In einem Barter-System mit vier Waren gibt es sechs mögliche Tauschverhältnisse. Und nun stellen Sie sich ein Barter-System vor, in welchem 1.000 Waren untereinander getauscht werden können. In diesem Fall gäbe es 499.500 mögliche Tauschverhältnisse. Das würde für diejenigen, die tauschen möchten, ein komplettes Chaos bedeuten.

Das zweite Problem bei Barter-Geschäften ist die Unteilbarkeit. Angenommen, jemand möchte eine Töpferware loswerden und dafür einige grundlegende Dinge wie Eier, Salz und Weizen erhalten. Findet die Person niemanden, der diese Nahrungsmittel gegen seine Töpferware eintauschen möchte,

## Die wissenschaftliche Kolumne

# Wenn Geld uns handeln lässt

Welche Triebkräfte liegen dem menschlichen Handeln zugrunde: soziale oder monetäre? Das kommt natürlich ganz auf die jeweilige Situation an. Erstaunlich ist allerdings das Phänomen, dass Geld, sobald es ins Spiel kommt, die ungute Eigenschaft hat, unser Denken und Handeln zu leiten. Soziale Faktoren treten dann meist in den Hintergrund. Ist der Mensch am Ende doch nur ein Homo oeconomicus?

Klaus Harnack

*Fragt nicht, was Euer Geld für Euch tun kann – fragt, was Euer Geld mit Euch tut.\**

Natürlich ist der Titel dieses Beitrags eine Falle – die Tatsache, dass fast alle Kriege von Geld inspiriert und getrieben sind, lässt ihn wie eine Tautologie klingen. Geld regiert eben nicht nur die Welt, sondern in erster Linie regiert das Geld uns. Es ändert unsere Wahrnehmung, unser Verhalten und prägt unsere Wertschätzung. Im Folgenden stelle ich Ihnen drei Beispiele vor, die zeigen, wie Geld uns handeln lässt.

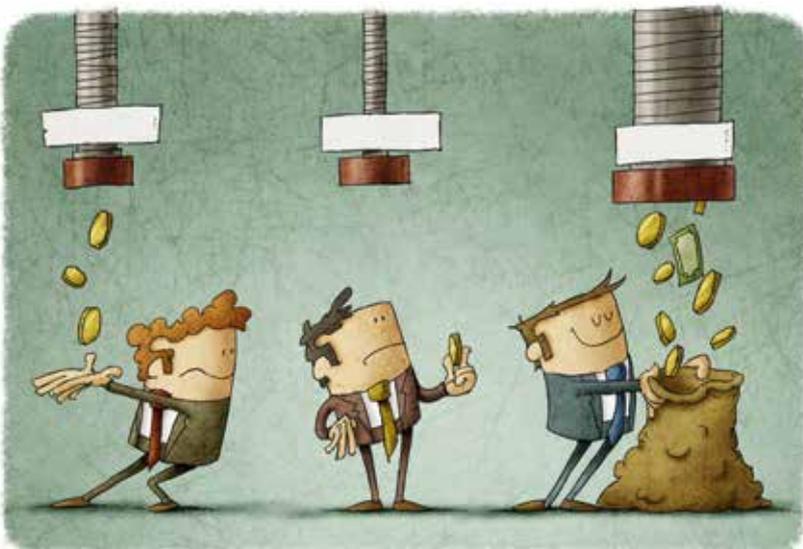
### Die zwei Märkte: monetär und sozial

Fragen wir uns, warum wir etwas für andere tun oder weshalb wir für andere arbeiten, gilt immer eine der beiden folgenden Regeln: Entweder wir investieren unsere Zeit und Energie und bekommen im Gegenzug Geld (monetärer Markt). Oder wir geben unsere Zeit und Energie und erhalten dafür soziale Anerkennung (sozialer Markt). Abhängig vom jeweiligen Markt und der Kompensation ändert sich unsere Bereitschaft, Zeit und Energie aufzuwenden. Zur Verdeutlichung stellen Sie sich die folgende Situation vor:

Es klingelt, der Nachbar steht vor der Tür. Nun stehen drei Szenarien zur Auswahl. Entweder sagt er: „Schönen guten Tag, könnten Sie mir bitte kurz helfen, mein Regal die Treppe hochzutragen?“ Oder er sagt: „Schönen guten Tag, könnten Sie mir bitte kurz helfen und wollen Sie sich zwei Euro dazuverdienen? Helfen Sie mir bitte, mein Regal die Treppe hochzutragen?“ Oder er sagt: „Schönen guten Tag, könnten Sie mir bitte kurz helfen? Mein Arbeitgeber zahlt eine Umzugspauschale – wollen Sie sich 50 Euro dazuverdienen und mir helfen, mein Regal die Treppe hochzutragen?“

Während Sie im ersten Szenario wahrscheinlich antworten werden: „Ja, klar – warten Sie einen Moment, ich ziehe mir nur kurz meine Schuhe an“, wird Ihre Reaktion im zweiten Szenario vermutlich weniger wohlwollend sein. Hier tritt der soziale Aspekt des Helfens in den Hintergrund, der monetäre Markt drängt in das Geschehen und wenn Sie nicht zu den unter zwölfjährigen Lesern gehören, antworten Sie wahrscheinlich: „Gerne, aber lassen Sie Ihre zwei Euro mal stecken.“ Das dritte Szenario bekommt seine Würze durch die erweiterte Erklärung des Nachbarn, dass die 50 Euro von dem neuen Arbeitgeber bereits als Umzugspauschale „bezahlt“ worden seien, und so nehmen wir das Geld gerne an und helfen.

Würde man in diesen drei Szenarien Ihre körperliche Agilität während des Tragens des Regals messen, zum Beispiel die Zeit, die Sie zum Hochtragen benötigen, oder die Sorgfalt, mit der Sie auf die fein lackierten Kanten des Möbels während des Tragens im engen Treppenhaus achten, würde höchstwahrscheinlich Folgendes herauskommen: Im Szenario des reinen Gefallens hätten Sie die besten Werte – Sie erledigen die Arbeit schnell und gewissenhaft –, gefolgt von der 50-Euro-Bedingung und an letzter Stelle findet sich die Zwei-Euro-Variante. Die Quintessenz: Sobald Geld den sozialen Markt betritt, treten gleichzeitig vermehrt die Regeln



# Bauen kostet Geld – die juristische Streitbeilegung auch

Der seit Jahren anhaltende konjunkturelle Aufschwung in Deutschland spiegelt sich in einer regen Bautätigkeit. Und wo gebaut wird, fallen Kosten an. Wie in anderen Branchen auch gerät die Auseinandersetzung um die Kosten häufig zum Konfliktfall, und es scheint fast so, als sei dies in der Baubranche besonders ausgeprägt: Mehr als 50.000 Verfahren werden alljährlich gerichtlich ausgetragen. Der folgende Artikel beschreibt, welche Konfliktpotenziale sich bei Bauvorhaben ergeben und wie Lösungsansätze mithilfe mediativen Denkens gefunden werden können.

Jan Koch

Bauen wird in Deutschland immer teurer – trotz eines historisch niedrigen Zinsniveaus. Dies liegt unter anderem an kontinuierlich steigenden Rohstoffpreisen und Lohnerhöhungen, die besonders für das Bauhauptgewerbe (u. a. Erd- und Rohbauarbeiten) und die Haustechnik gelten, sowie an explodierenden Entsorgungskosten für Aushub-, Abbruch- und Verpackungsmaterialien.

Weitere Faktoren sind baurechtliche Vorgaben für den Brand-, Schall- und Wärmeschutz sowie die verschärften Anforderungen der Energieeinsparverordnung (EnEV). Und nicht zuletzt gilt natürlich auch für Bau- und Handwerksfirmen das Prinzip von Angebot und Nachfrage. So lässt sich seit Längerem ein signifikanter Rückgang bei der Zahl abgegebener Angebote feststellen, was wiederum Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit hat. Nicht zuletzt an der Frage der Kosten entzündeten sich jedoch immer wieder Konflikte, die in teure Gerichtsverfahren münden.

## Dynamischer Prozess mit hohem Konfliktpotenzial

Ein Bauvorhaben bietet bis zur Inbetriebnahme zahlreiche Spannungsfelder. Den Sachverhalten (unvollständige Planungen, Änderungen, mangelhafte Festlegung von Verantwortlich- und Zuständigkeiten, gestörter Informationsfluss etc.) muss kompetent Rechnung getragen werden und äußerst vielschichtige baurechtliche und technische Anforderungen sind zu berücksichtigen.

Bei der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Beteiligten entsteht fast immer ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial, das durch den massiven Kosten- und Termindruck verstärkt wird. Es gilt, eine Vielzahl vermeintlich gegenläufiger Positionen nicht nur zu berücksichtigen, sondern vielmehr effizient einzubinden. Die auf der Planungs- und Ausführungsseite Beteiligten (Architekten, Ingenieure, Sachverständige, Handwerker) verfolgen zwangsläufig unterschiedliche Interessen. Daneben gibt es die Befindlichkeiten eines Betreibers, der aufgrund der speziellen Nutzung des Gebäudes (Krankenhaus, Verwaltung, Schule etc.) vom Entwurf an eingebunden werden sollte, sich über die Finanzierung seiner Forderungen aber keine Gedanken machen muss.

Und natürlich der Bauherr: Er wird leichtfertig als klassischer Kunde, also Empfänger einer Dienstleistung, bezeichnet. Diese Annahme entspricht durchaus dem Habitus und Selbstverständnis eines Teils der Auftraggeber, ist aber falsch. Statt Dienstleistungsverträgen werden mit den Planern Honorar- und mit den ausführenden Firmen Werkverträge abgeschlossen. Die Annahme, dass ein Bauherr nur Rechte, aber keinerlei Pflichten hat und Verantwortung übernehmen muss, ist eine gängige Fehleinschätzung, die unter anderem daraus resultiert, dass er das Projekt bezahlt. Trotz der Diversität der Akteure gibt es mindestens eine Gemeinsamkeit:



Streitigkeiten werden von allen als zeit- und kostenintensiv empfunden.

Selbst bei kleineren Bauten (z. B. Privathäusern) sind Planer und Bauherr gezwungen, über einen längeren Zeitraum zusammenzuarbeiten und in regelmäßigen Besprechungen diffizile und nachhaltige Entscheidungen zu treffen, die nahezu immer monetäre Konsequenzen haben.

In Abhängigkeit von der Größe des Projekts kann sich die Zusammenarbeit schnell auf fünf bis zehn Jahre verlängern. Das erfordert eine kontinuierliche, qualifizierte und verantwortungsbewusste Kommunikation.

In dem Wissen, dass Spannungen völlig unabhängig von Größe und finanziellem Rahmen entstehen, bezieht sich die vorliegende Betrachtung einzig auf größere Bauten institutioneller und somit sachkundiger Auftraggeber.

Eine wesentliche Quelle möglicher Konfliktkonstellationen ist der technische und wirtschaftliche Fortschritt. Die kontinuierlich komplexer werdende technische Gebäudeausstattung stellt unter Berücksichtigung der Ökologie und Ökonomie besondere Herausforderungen an Planung und Umsetzung, welche durch die bereits erwähnten stetig steigenden Anforderungen an Brand-, Schall- und Wärmeschutz noch verstärkt werden. Dem werden Architekten und Ingenieure mit ihrer zum Teil verbesserungsfähigen Kooperationsbereitschaft jedoch nicht immer im erforderlichen Maß gerecht.

Daraus resultierende Schnittstellenprobleme wirken sich dann auf Kostenentwicklung und Umsetzung aus.

### Konfliktparteien

Als unmittelbare Konfliktbeteiligte sind Bauherr, Planer, Firmen und manchmal Behörden zu benennen. Ergänzend können als mittelbare Konfliktparteien Nachbarn und Bürgerinitiativen in Erscheinung treten.

Konflikte müssen nicht zwangsläufig zwischen den Berufsgruppen entstehen. Sie können sich auch innerhalb des Planungsteams oder zwischen den ausführenden Firmen entwickeln.



## Schon gewusst?

### Kosten für den Hausbau schießen häufig in die Höhe

Finanzielle Katastrophen bei Bauten der öffentlichen Hand sind keine Seltenheit – Stichwort Berliner Flughafen. Doch auch privat läuft es bei Bauvorhaben häufig nicht wie ursprünglich geplant: Mehr als 70 Prozent der in Deutschland neu gebauten Eigenheime werden spürbar teurer als vorher errechnet. Bei jedem dritten Haus liegen die Baukosten um 10 Prozent über dem Plan, bei jedem fünften sind es 20 Prozent. 10 Prozent der Häuser werden sogar um fast ein Drittel teurer als angedacht. Doch nicht nur finanziell werden die Nerven der Bauherren strapaziert. Bauprojekte folgen häufig einem sehr eng gesteckten Zeitplan – selbst kleine Verzögerungen können einen Dominoeffekt auslösen. Die Hälfte der Häuser wird deshalb nicht pünktlich fertig, ein Viertel der Eigenheime kann sogar erst mit einer Verzögerung von drei Monaten oder noch später bezogen werden.

Quelle: Almondia GmbH (2017): Bauherren-Studie 2017. Online abrufbar unter: [https://almondia.com/assets/Almondia\\_PM\\_20170906\\_Bauherren-Studie2017-210a557f6b327fb08e85a2cdaea11b65641d272dbb486b1ba7d720325fedea3a.pdf](https://almondia.com/assets/Almondia_PM_20170906_Bauherren-Studie2017-210a557f6b327fb08e85a2cdaea11b65641d272dbb486b1ba7d720325fedea3a.pdf).

# Konflikte kosten Zeit, Geld und Nerven – höchste Zeit zum Handeln!

Nur die Harten kommen in den Garten: Konfliktmanagement ist nichts für Weicheier!

In vielen Unternehmen lautet die oberste Maxime: „Probleme bloß nicht ansprechen!“ Doch durch konsequentes Ignorieren lassen sich Konflikte nicht lösen. Das Gegenteil ist der Fall: Sie kosten Unternehmen nicht nur Nerven, sondern auch Zeit und bares Geld! Im Schnitt gehen 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit aufgrund von unternehmensinternen Konflikten verloren. Konfliktnavigator Christoph Maria Michalski beleuchtet das Schadenspotenzial von Konflikten und zeigt auf, warum Führungskräfte gut beraten sind, eine nachhaltige Konfliktmanagementsystematik in ihrem Unternehmen zu etablieren.

## Christoph Maria Michalski

„Konflikte? So etwas gibt es bei uns nicht. Klar kann es im Eifer des Gefechts schon mal heiß hergehen ... aber Sie wissen ja: Wo gehobelt wird, da fallen Späne!“ So oder ähnlich lauten meist die Antworten, wenn man Führungskräfte darauf anspricht, wie es um die Konfliktlandschaft in ihrem Unternehmen bestellt ist. Das Gefährliche daran: Auf den ersten Blick scheint es sogar zu stimmen. Es gibt lediglich hier und dort kleine Stolperfallen, an denen sich aber niemand ernsthaft verletzt. Ich sollte jedoch besser sagen: noch nicht. Denn Konflikte im Unternehmen verhalten sich ähnlich wie Eisberge: Meist ist nur die Spitze zu sehen und man hat keine Ahnung, was für ein gefährliches, scharfkantiges Ungetüm unter der Wasseroberfläche nur darauf wartet, Ihnen ein ordentliches Leck ins Schiff zu reißen. Und ehe Sie sich versehen, gerät der Kahn in Schiefelage und droht zu sinken. Die Titanic lässt grüßen.

## Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe

Grund genug, als Führungskraft das Steuer mit beiden Händen zu ergreifen und Konflikte endlich aus der „Schmuddelecke“ zu holen! Denn bei Auseinandersetzungen unter Kollegen oder Unstimmigkeiten zwischen Kunden und Mitarbeitern handelt es sich nicht bloß um Petitesse. Eine Studie der Unternehmensberatung Pricewaterhouse Coopers (PwC) und der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) aus dem Jahr 2013 hat ergeben, dass die Kosten, die durch Konflikte entstehen, mehr als 50.000 Euro pro Projekt betragen. Das müs-

sen Sie sich mal auf der Zunge zergehen lassen! Eine Summe, die keine Führungskraft gerne verantworten möchte. Die Unternehmensberatung KPMG hat nämlich in ihrer Befragung 2009 festgestellt, dass nur die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen in der Lage war, die durch kontraproduktives oder betriebsschädigendes Verhalten entstandenen Kosten zu beziffern. Frei nach dem Motto: „Was ich nicht sehe, ist auch nicht da.“ Dass Sie hier nach systematischem Konfliktmanagement und Vorbeugungsmaßnahmen lange suchen können, liegt auf der Hand. Also: Wie ist es um Ihre Fernrohre und Rettungsbote bestellt, um Konflikteisbergen gewappnet entgegenzutreten?

## Das Schadenspotenzial von Konflikten

Machen wir uns nichts vor: Konflikte im Berufsleben sind keine Ausnahme, sondern tauchen je nach Großwetterlage immer wieder am Horizont auf. Schließlich treffen am Arbeitsplatz Menschen mit unterschiedlichen Zielen, Erwartungen, Werten und Bedürfnissen aufeinander. Manchmal müssen zwei Kollegen gemeinsam an einem Projekt arbeiten, obwohl sie sich nicht grün sind. Wenn dann noch eine mögliche Beförderung im Raum steht oder die Zeit drängt, ist schnell ordentlich Druck im Kessel. Die gute Nachricht: Die Situation an sich ist nicht das Problem. Entscheidend ist, wie damit umgegangen wird. Manche Mitarbeiter mögen aus solchen Extremsituationen zwar noch Motivation beziehen und sich in den Wettkampf werfen, bei anderen erzeugen solche Konflikte jedoch



# Verborgene Konflikte – blinde Flecken, die Unternehmen unnötig Kraft kosten

Wie viel Zeit ver(sch)wenden Sie mit Konflikten? Welches Potenzial bietet ein zielgerichtetes Konfliktmanagement? Konflikte in Unternehmen sind unvermeidbar und entstehen immer dann, wenn verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Mediation und Konfliktmanagement helfen dabei, Kosten zu reduzieren und die Effizienz zu steigern. Mit der ganzheitlichen Analyse einer Konfliktsituation lassen sich destruktive Konflikte erkennen und greifbar machen. So können die Verschwendung von Ressourcen gestoppt und Kosten reduziert werden.

Lisa Steindl und Oliver Ahrens

Konfliktkosten und deren Folgen für Unternehmen werden stark unterschätzt. Gleichwohl scheinen Konflikte am Arbeitsplatz allgegenwärtig zu sein. Verschiedene Studien bestätigen dies. Ungeachtet kleiner Abweichungen im Detail, die einem variierenden Aufbau und unterschiedlichen Abgrenzungen geschuldet sind, weisen sie tendenziell alle in die gleiche Richtung:

Konflikte in Zahlen
→ Zwischen 20 % und 40 % der Arbeitszeit wenden Führungskräfte für die Bewältigung von Konflikten auf (Runde / Flanagan 2012: 17).
→ In jedem Unternehmen werden 10 % bis 15 % der Arbeitszeit für die Konfliktbewältigung beansprucht (KPMG 2009).
→ Im globalen Durchschnitt verbringen Mitarbeiter 2,1 Stunden pro Woche mit Konflikten (CPP 2008: 4).
→ 85 % der Beschäftigten geben an, Konflikte innerhalb ihres Unternehmens zu erleben (CPP 2008: 4).
→ Das Reduktionspotenzial von destruktiven Konflikten beträgt zwischen 25 % und 50 % (KPMG 2009).
→ Die höchsten Konfliktkosten entstehen für Industrieunternehmen durch gescheiterte und verschleppte Projekte. 50 % der Unternehmen geben dafür ungeplant 50.000 Euro pro Jahr aus (KPMG 2009).
→ Die Kosten pro Mobbingfall betragen im Durchschnitt 60.000 Euro (KPMG 2009).
→ Der Verlust eines Mitarbeiters und die Neubesetzung seiner Stelle können bis zu 150 % des Jahresgehalts des Betroffenen betragen (SHRM 2017).

Bei Betrachtung dieser Zahlen stellt sich die Frage: Verschenden wir zu viel Zeit mit Konflikten?

## Die zwei Seiten von Konflikten und ihre Auswirkung auf die Unternehmenseffizienz

Zunächst ist es wichtig, zwischen konstruktiven und destruktiven Konflikten zu unterscheiden. Reibungen innerhalb eines Unternehmens sind nicht immer negativ zu betrachten, denn gerade Innovation erfordert Meinungsvielfalt und Differenz. Zeigen sich konstruktive Verhaltensweisen in konfliktreichen Situationen, können sie der Nährboden für Kreativität, Zusammenhalt und Weiterentwicklung sein. Als weitestgehend konstruktiv können sich dabei die Fähigkeiten erweisen, andere Perspektiven einzunehmen, Lösungen zu entwickeln, empathisch zu sein oder Probleme offen anzusprechen.

„Ist die Zeit das Kostbarste unter allem, so ist Zeitverschwendung die allergrößte Verschwendung.“

Benjamin Franklin

Die Folgen eines destruktiven Konfliktverhaltens hingegen sind in diesem Sinne weitestgehend als Verschwendung zu betrachten. Sie wirken zerstörerisch und beinhalten ein großes Maß an „versteckten Verschwendungen“. Oft bergen sie auch ein unerkanntes Einsparpotenzial. Zu destruktiven Verhaltensweisen gehört unter anderem, wenn Konflikte nicht angesprochen und Emotionen unterdrückt werden, wenn jemand laut wird, andere unangemessen kritisiert oder wenn es um das bloße Gewinnen von Auseinandersetzungen geht. Um das Ausmaß solcher Ineffizienzen greifbar zu machen, bedarf es variabler Hilfsmittel, da sich die Effekte in unterschiedlicher Weise zeigen.

## Führung und Persönlichkeit

# Risiko Veränderung

Veränderung, Wandel, Innovation und Reformen werden uns als das Gebot unserer Zeit angepriesen. Doch Menschen mögen im Allgemeinen keine Veränderungen. Organisationen ebenfalls nicht. Warum ist das so? Und wie können Veränderungsprozesse in Organisationen dennoch gelingen?

### Thomas Schaber

Viele empfinden Veränderung als eine belastende Herausforderung und haben zugleich das Gefühl, dass sie sich permanent an veränderte Bedingungen anpassen müssen. Das kann daran liegen, dass tatsächlich ständig etwas Neues geschieht. Vielleicht spielt es auch eine Rolle, dass wir als Gesellschaft älter werden. Douglas Adams, bekannt als Autor von *Per Anhalter durch die Galaxis*, beschreibt die sich mit fortschreitendem Alter wandelnde Sicht auf Veränderungsprozesse mit folgenden Worten (Adams 2003):

1. Alles, was zum Zeitpunkt unserer Geburt bereits vorhanden war, ist normal und Bestandteil der natürlichen Ordnung.
2. Alles, was in der Zeit zwischen dem 15. und 35. Lebensjahr erfunden wurde, ist neu und aufregend und revolutionär und vielleicht kann man damit Karriere machen.
3. Alles, was nach unserem 35. Lebensjahr erfunden wurde, verstößt gegen die natürliche Ordnung der Welt.



Wie uns das Statistische Bundesamt wissen lässt, sind die Beschäftigten in Deutschland im Durchschnitt 43 Jahre alt (2017). Wir befinden uns also in der dritten der von Adams definierten Phasen: Was jetzt kommt, verstößt gegen die natürliche Ordnung – und wer will sich darauf schon einlassen? Ich gebe zu, das ist ein gefühlter Zusammenhang, und ich kenne keine seriöse Studie, die ihn belegen würde. Aber ist er nicht zu schön, um falsch zu sein?

### Menschen sind wenig veränderungsbereit

Einen grundsätzlichen Mangel an Veränderungsbereitschaft der Deutschen, wenn auch ohne Altersbezug, bestätigt uns eine Studie von Thomas Druyen aus dem Frühjahr 2018 (Druyen 2018a). Eine der Kernaussagen lautet: „Wir sind nicht veränderungsbereit.“ Dem könnte man entgegenhalten, dass wir in Deutschland doch eine ganze Reihe von Veränderungen bewäl-

tigt haben, in der jüngeren Vergangenheit beispielsweise die Wiedervereinigung, die Abschaffung der D-Mark und Einführung des Euro, die Finanzkrise und den Flüchtlingsansturm im Spätsommer 2015. Druyen bestätigt das, konstatiert jedoch: „Wir sind Reaktionsweltmeister, aber wir sind völlig leidenschaftslos, wenn es um Prävention geht, um Antizipation, um Vorwegnahme kommender Herausforderungen“ (Druyen 2018b). Brandneu ist diese Erkenntnis allerdings nicht. Schon José Ortega y Gasset, der spanische Philosoph, wusste: „Wenn man im Leben fortschreitet, bemerkt man bis zum Überdruß, wie wenig Menschen zu einer Anstrengung



imstande sind, die ihnen nicht als genaue Antwort auf eine äußere Notwendigkeit auferlegt wird“ (Ortega y Gasset 2002: 46) – und auch er war nicht der Erste, dem das aufgefallen wäre. Wir Menschen sind offenbar so.

### Das Dilemma von Organisationen

Nicht nur Menschen, auch Organisationen sind nicht besonders veränderungsbereit. Das entspricht ihrer DNA. Gemäß Niklas Luhmann sind Organisationen eine Lösung für die unvermeidliche Unsicherheit der Welt. In einer unsicheren Welt, so Luhmann, entsteht Sicherheit durch gemeinsame Ziele und Handlungen. Diese sind Folge von Entscheidungen. Entscheidungen reduzieren Unsicherheit, weil sie Möglichkeiten einschränken. „Das ist wichtig, darauf konzentrieren wir uns und alles andere wollen wir vernachlässigen“, so könnte man den Mechanismus beschreiben, der da greift. Entscheidungen erfordern Anschlussentscheidungen, um erneute Unsicherheit zu vermeiden. Luh-

# Projektcoaching: Ressourcen des Projektmanagements gezielt nutzen

Unternehmen starten oft Projekte, die neue Herausforderungen an die Projektteams stellen – zum Beispiel aufgrund ihrer technischen Implikationen. Außerdem müssen sie häufig noch recht unerfahrene Projektleiter und -teams an komplexe Aufgaben heranführen. Angesichts der Fülle an fachlichen, persönlichen und kommunikativen Anforderungen, denen jene entsprechen müssen, ist ein Projektcoaching nützlich.

**Hans-Peter Machwüth**

In den Unternehmen werden immer häufiger Aufgabenstellungen in Projekten gelöst, um schnell und flexibel zum Beispiel auf Marktveränderungen reagieren zu können. Deshalb wird die Fähigkeit, Projekte zielorientiert aufsetzen, durchführen und evaluieren zu können, immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Die Praxis zeigt jedoch: In den meisten Unternehmen divergieren schon die Vorstellungen darüber, was überhaupt ein Projekt ist. So wird in manchen Betrieben zum Beispiel jede Sonderaufgabe, die mehrere Mitarbeiter gemeinsam erfüllen, bereits als Projekt bezeichnet – unabhängig von ihrer Komplexität und Relevanz für den Erfolg des Unternehmens.

Ein weiterer Schwachpunkt ist: In vielen Unternehmen fehlen geeignete Projektmanagementstrukturen. Das heißt, es sind weder die notwendigen Rollen definiert, noch existieren die erforderlichen Gremien für ein funktionierendes Projektmanagement. Zudem gibt es kein Projektmanagementhandbuch, in dem die Regelungen zusammengefasst sind, die im Unternehmen für das Planen und Durchführen von Projekten gelten.

## Die Projektleiter sind oft „Projekt-Unternehmer“

Häufig sind auch die Projektleiter nicht ausreichend qualifiziert. Denn viele Unternehmen unterschätzen, wie hoch die fachlichen, persönlichen und kommunikativen Anforderungen an Projektleiter bei bereichs-, standort- oder gar unternehmensübergreifenden strategischen Projekten sind. Bei solchen sind die Projektleiter faktisch meist „Projekt-

Unternehmer“ – so groß ist ihre Verantwortung, da auf ihren Schreibtischen fast alle Fäden zusammenlaufen, und so komplex sind oft die Entscheidungen, die sie treffen oder herbeiführen müssen.

Deshalb empfiehlt es sich bei vielen Projekten – speziell bei solchen, bei denen das Unternehmen Neuland betritt –, den Projektleiter und sein Team durch ein Coaching zu unterstützen, insbesondere wenn diese noch über wenig Erfahrung mit komplexen strategischen Vorhaben verfügen, in die in der Regel auch viele Annahmen über die Zukunft einfließen.

## Die Projektleiter und -teams unterstützen

Ein solches Projektcoaching muss zweierlei leisten:

1. **Das Klientensystem fachlich beraten.** Das heißt: Der Projektcoach muss den Projektbeteiligten das erforderliche Know-how zum Beispiel in Sachen agiles Projektmanagement, Komplexitätsmanagement und Changemanagement zur Verfügung stellen bzw. vermitteln.



# Relationales Coaching: zukunfts-fokussiert und ohne Ratschlag beraten

Was ist das Besondere beim Relationalen Coaching? Auf den Punkt gebracht: Es ist einfach. Und es funktioniert immer. Einige theoretische und praktische neue Überlegungen bewirken die zentralen Drehs in diesem ungewöhnlich anderen Coaching-Ansatz. Zwei davon werden hier beschrieben: die radikale Zukunftsfokussierung und die Idee der „Beratung ohne Ratschlag“.

Sonja Radatz

Sowohl in der Mediation als auch beim Coaching geht es vornehmlich darum, mit unserem Gesprächspartner gemeinsam eine gute Zukunft zu gestalten. Diese Überlegung leitet mich seit dem Jahr 2000 in meiner Entwicklung und Ausgestaltung des Relationalen Denkansatzes sowie in der weiterführenden Arbeit an der Coaching-Theorie und -Praxis. Speziell im Coaching war mir schon von Beginn an klar, dass es sich dabei um eine „Beratung ohne Ratschlag“ handeln müsste. Diese Erkenntnis beschrieb ich in meinem ersten Buch *Beratung ohne Ratschlag* (2001). In den darauffolgenden 18 Jahren bin ich aber in Theorie und Praxis auf viele weitere Ansatzpunkte gestoßen, die Coaching erfolgreich machen. Ich habe diese in meinem neuen Buch *Einfach beraten* (2018) zusammengefasst. Einen davon, die radikale Zukunftsfokussierung, möchte ich Ihnen in diesem Artikel – gemeinsam mit dem grundlegenden Konzept der „Beratung ohne Ratschlag“ – vorstellen.

## Die radikale Zukunftsfokussierung

Menschen, die Unterstützung im Gespräch suchen, kommen häufig mit einem Problem zu uns: „Das funktioniert nicht“, „Ich habe ein echtes Problem in der Zusammenarbeit mit diesem Menschen“, „Ich weiß nicht, wie ich das schaffen soll“ etc. Natürlich werden wir dadurch rasch verleitet, an dem Problem zu arbeiten und zu versuchen, es zu lösen. Und vielfach beginnen wir dann im Coaching, die Situation zu erörtern bzw. sogar die Vergangenheit zu analysieren, um „Ursachen“ für das Problem zu finden. Meine Erfahrung ist: In vielen Fällen holen wir dann aus dem Gespräch nicht das heraus, was der Dialog (und die aufgewendete Zeit) verdient hätte.

Ich vergleiche das gerne mit dem Bild eines Weges: Wenn wir Probleme lösen, dann bleiben wir stets auf dem gleichen Weg. Vielleicht ziehen wir bessere Schuhe an, vielleicht asphaltieren wir den Pfad und setzen hübsche Blümchen rechts und links, oder wir wechseln die Menschen aus, mit denen wir die Strecke zurücklegen. Aber wir bleiben dennoch auf dem gleichen, nicht (mehr) passenden Weg. Wenn wir allerdings wissen, dass wir uns auf dem falschen Weg befinden, und eigentlich einen neuen einschlagen wollen, dann hat es nach meiner Erfahrung keinen Sinn, am alten Leben, am alten „Weg“ herumzudoktern oder zu versuchen, dort etwas „zu reparieren“.

Den großen Unterschied zwischen der „Reparatur“ und dem Finden eines „neuen Weges“ illustriert die Abbildung 1.

Wenn wir eigentlich einen neuen Weg gehen wollen, hat es meines Erachtens keinen Sinn, erst noch herauszuarbeiten, worin das unerwünschte Alte/ Derzeitige besteht, wie es sich „konkret anfühlt“, was aktuell alles falsch gemacht wird etc. Das wäre in etwa so,

- als würden Sie Ihr Singledasein analysieren, wenn Sie morgen heiraten wollen;
- als würden Sie Ihren alten Job analysieren, wenn Sie gerade im Begriff sind, eine andere Beschäftigung anzunehmen;





# Ein guter Trainer lernt nie aus

Was macht einen guten Trainer aus? Reicht es, ein Menschenfreund zu sein und zu wissen, wie Lernprozesse ablaufen? Oder muss man auch Menschen faszinieren und motivieren können? Sabine Prohaska, Inhaberin eines Trainings- und Beratungsunternehmens in Wien, erklärt, worauf es im Trainerberuf heute ankommt.

## Sabine Prohaska im Interview

*Frau Prohaska, welche Grundvoraussetzungen sollte ein angehender Trainer mitbringen?*

Ein Trainer muss die Menschen in ihrer Vielfalt und Unterschiedlichkeit gern haben.

*Warum?*

Ein gut gebuchter Trainer arbeitet jede Woche mit circa 30 bis 50 Menschen, die er meist zuvor nicht kannte, zusammen – Menschen, die häufig sehr unterschiedlich „ticken“. Deshalb muss sich ein Trainer schnell auf die unterschiedlichsten Personen und Persönlichkeiten einstellen können. Zudem muss er jedem Teilnehmer das Gefühl vermitteln können: „Ich schätze Dich als Person!“ – vor allem, wenn in den Seminaren auch eine Einstellungs- und Verhaltensänderung erreicht werden soll. Denn Vertrauen und Wertschätzung sind die Grundpfeiler dafür, dass Menschen eine solche Veränderung überhaupt in Erwägung ziehen.

*Aber ein Menschenfreund zu sein, genügt für den Trainerberuf vermutlich nicht. Oder?*

Selbstverständlich gehört mehr dazu. Eine didaktische und gruppendynamische Kompetenz ist ein Muss, um Wissen vermitteln zu können. Außerdem sollte jeder Trainer eine kleine „Rampensau“ sein. Denn sein Platz im Seminar ist nun einmal vorne – sozusagen im Rampenlicht. Wen das zu sehr stresst, der ist im Trainerberuf nicht lange glücklich. Zugleich darf ein Trainer jedoch nicht zu selbstverliebt sein. Ihm muss stets bewusst sein: Es geht nicht um meine Entwicklung, sondern um die der Teilnehmer. Also muss er sich bei Bedarf auch zurücknehmen können.

**Ein Trainer muss sich als permanent Lernenden begreifen, um nicht nur routiniert, sondern auch gut zu sein.**

*Wie wichtig ist die eigene Weiterbildung bei Trainern?*

Ein Trainer muss sich kontinuierlich weiterbilden – fachlich und methodisch-didaktisch. Er muss sich selbst, und nicht nur die Teilnehmer seiner Seminare, als permanent Lernenden begreifen. Sonst besteht die Gefahr, dass er irgendwann nur noch ein routinierter, jedoch kein guter Trainer mehr ist, weil

sein Wissen veraltet ist. Das gilt in der sogenannten VUKA-Welt\* beziehungsweise im digitalen Zeitalter, das von rascher Veränderung geprägt ist, noch stärker als früher. Welche Veränderungen zum Beispiel die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft und der Gesellschaft für den Trainerberuf mit sich bringt, lässt sich heute nur erahnen.

**Regelmäßiges Feedback auch von erfahrenen Kollegen ist wichtig.**

*Ein Trainer muss also sich und sein Handeln reflektieren?*

Ja, unbedingt. Zudem sollte er sich regelmäßig ein Feedback auch von erfahrenen Kollegen einholen. Denn Trainer stehen in der Regel, wie Lehrer, allein vor der Gruppe. Entsprechend selten erhalten sie ein qualifiziertes Feedback.

*Mit der Gefahr, dass sie sich irgendwann für die Größten halten oder fachlich und methodisch-didaktisch nicht mehr up to date sind, ohne dies zu merken?*

Richtig! Oder sie registrieren nicht, dass sie mit den Teilnehmern nicht mehr wertschätzend, sondern oberlehrerhaft umgehen – weshalb sie letztlich auch keinen Draht zu den Teilnehmern mehr finden.

*Worauf sollte sich das Feedback beziehen?*

Eigentlich auf alles, was den Trainerberuf ausmacht. Zum Beispiel darauf, wie der Trainer Lerninhalte präsentiert. Oder wie er mit Gruppen interagiert. Oder in schwierigen Trainingssituationen reagiert. Denn jeder Mensch hat blinde Flecken – auch Trainer.

**Der Wunsch nach Erfüllung ist häufig das wichtigste Motiv für den Trainerberuf.**

*Warum werden heute noch so viele Menschen Trainer, Berater oder Coach? Lockt sie das große Geld?*

Viele Teilnehmer unserer Trainer- und Coach-Ausbildungen kommen aus gut bezahlten Jobs in Festanstellung. Äußere Umstände oder die Frage nach dem Sinn ihrer Tätigkeit haben

## Marketing für Berater

# Ein E-Book oder ein gedrucktes Buch publizieren?

Viele Trainer, Berater und Coaches haben die Hoffnung: „Wenn ich ein Buch in einem Sach- oder Fachbuchverlag publiziere, dann finde und gewinne ich leichter Kunden.“ Das ist meist eine Illusion. Der Aufwand und die Kosten, die es zunächst zu investieren gilt, führen nicht zwangsläufig zum gewünschten Ergebnis. Um die eigene Bekanntheit zu steigern, hat sich eine wesentlich günstigere und leichter zu realisierende Alternative bewährt.

### Bernhard Kuntz

Marketing- und PR-Berater bzw. Agenturen wie wir erhalten von Trainern, Beratern und Coaches oft Anfragen wie diese: „Ich möchte gerne ein Buch veröffentlichen, um meine Bekanntheit im Markt zu steigern. Können Sie mich dabei unterstützen?“

Im Regelfall raten wir unseren Kunden gleich welcher Couleur von diesem Vorhaben ab – unter anderem aus folgenden Gründen:

- Das Schreiben und Publizieren eines (gedruckten) Buches, das in einem einigermaßen renommierten (Fach-)Verlag erscheint, ist ein Megaprojekt, bei dem die meisten fast immer die erforderliche Investition an Zeit und Geld völlig unterschätzen.
- Solch ein Projekt dauert in der Regel von der Konzepterstellung über die Verlagsuche und das eigentliche Schreiben bis zum Erscheinen des Buches eineinhalb bis zwei Jahre – sofern der Berater am Ball bleibt.

- Die Verlage unternehmen für das Vermarkten von Fach- und Sachbüchern relativ unbekannter Autoren fast keine Anstrengungen – und in den Buchhandlungen finden sich deren Bücher daher in der Regel auch nicht. Deshalb stoßen potenzielle Leser faktisch nur dann auf das Buch, wenn der Berater es selbst aktiv vermarktet – mit Mailings, Pressemitteilungen usw. Ansonsten wird es aus Beratersicht meist ein Flop.

### E-Books sind für Berater besser geeignet

Deshalb empfehlen wir Beratern, die uns mit Buchanfragen kontaktieren, zumeist: „Schreiben Sie doch erst mal Fachartikel zu Ihrem Thema oder publizieren Sie ein E-Book, bevor Sie sich an ein solches Megaprojekt wagen.“ Denn E-Books haben, wenn sie richtig gemacht sind, gegenüber gedruckten Büchern eine Reihe von Vorzügen. Diese sind unter anderem:

- Sie sind recht schnell verfasst, da ein E-Book auch eine Broschüre von nur 30 oder 40 Seiten sein kann.

## Schon gewusst?

### E-Books: Steigende Verkaufszahlen – sinkende Umsätze

Die Digitalisierung schreitet voran – auch im Buchbereich: Im Jahr 2017 gingen in Deutschland mehr E-Books über die digitale Ladentheke als je zuvor. Fast 8,3 elektronische Bücher kaufte jeder Deutsche durchschnittlich (12,6% mehr als im Vorjahr) und zahlte dafür eine Summe von 53,13 Euro. Trotz des Anstiegs bei den Verkaufszahlen sank der Umsatz um 1,4 Prozent. Der Grund: Käufer bevorzugen günstige Titel. Der Anteil von E-Books am Gesamtbuchmarkt blieb allerdings mit 4,1 Prozent auf Vorjahresniveau. Insgesamt wurden deutschlandweit 29,1 Millionen E-Books verkauft. „Das E-Book gewinnt bei seinen Nutzern weiter an Bedeutung. Sie intensivieren ihre Käufe und Ausgaben weiter. Allerdings macht der Wettbewerb um Zeit und Aufmerksamkeit der Menschen auch vor dieser Editionsform nicht Halt“, so Heinrich Riethmüller, Vorsteher des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels.

Quelle: Börsenverein des Deutschen Buchhandels (2018): Das E-Book 2017. Online abrufbar unter: [https://www.boersenverein.de/de/portal/Presse/158382?presse\\_id=1433995](https://www.boersenverein.de/de/portal/Presse/158382?presse_id=1433995).

# Leben – Liebe – Geld

Die Partnersuche ist allenfalls in der Jugend, im hohen Alter im Seniorenheim und in den Jahren dazwischen aus purem Zufall kostenlos. Für gewöhnlich aber kostet sie Geld, sei es die Einladung beim ersten Rendezvous oder das Abo für die Online-Partnervermittlung. Und wenn man seinen Traumpartner gefunden hat, bedarf auch die Beziehung einer finanziellen Grundlage: Eine Hochzeit will bezahlt werden, gemeinsame Anschaffungen kosten Geld und beim Scheitern einer Beziehung steht am Ende oft eine teure Scheidung. Das liebe Geld, nicht aber die Liebe zum Geld ist immer dabei. Aber welche Rolle spielt Geld in und für Beziehungen wirklich?

## Kurt Starke

Gewiss, es gibt auch heute noch Beziehungen, die allein durch Status und Geld stabil sind. Der eine Partner oder beide sind durch Besitz und Reichtum, manchmal auch durch Beruf und Geschäft verbunden und gebunden, sie fühlen sich sicher und versorgt. Aber die Regel ist das nicht. Fragt man nach den drei wichtigsten Gründen für den Zusammenhalt in der Beziehung, dann gehört nur für Einzelne auch das Geld dazu. Zu den drei unwichtigsten Gründen hingegen werden neben Religion/Weltanschauung und Angst vor Alleinsein auch die Finanzen gezählt, und zwar von rund 50 Prozent der Befragten (Starke 2005: 65).

Im Alltag freilich kann das Geld zu Streitereien und Konflikten führen. Aber es erstaunt schon, dass nur 15 Prozent sagen, die Finanzen gehörten zu den Bereichen des Zusammenlebens, in denen es belastende Probleme gebe – ganz im Unterschied etwa zum Problem, „zu wenig Zeit füreinander“ zu haben, das 44 Prozent ausgemacht haben (Starke 2005: 219). Übrigens: Je länger eine Beziehung dauert, desto seltener kommt es zum Streit ums Geld. Nicht nur dass die Alten des finanziellen Zwistes leid sind. Sie

haben, weil das Geld weder Zankapfel noch Machtinstrument war, als Eheleute überlebt.

## Geld trennt

Auch wenn es den meisten Paaren gelingt, die Tücke des Geldes nicht zur existenziellen Gefahr für die Beziehung werden zu lassen, spielen finanzielle Aspekte eine Rolle für und bei Trennungen. Ein Paar schreibt: „Wir sahen einfach keine Perspektive für uns. Wir wohnten zu weit voneinander entfernt und unsere finanzielle Basis erlaubte weder häufiges Reisen noch Umzug. Das führte dann zu einer deutlichen Krise.“ Eine energische junge Frau berichtet: „Erst ging er fremd, dann ver-soff er unser Geld in Bars. Da habe ich die rote Karte gezeigt.“ Manchmal wird aus einer drohenden Trennung letztlich doch nichts: „Ich war so nervös, weil ich arbeitslos war. Und da hat sie gesagt, wenn ich weiter so mache, dann geht sie weg. Aber ich habe gewusst, dass sie sowieso nicht weggeht. Ich hatte schon Arbeit gefunden, das war mein Geheimnis. Ich habe dann gut verdient, und dann war die Krise vorbei. Das war unsere Finanzkrise.“

## Umgang mit Geld

Das finanzielle Management in den Familien ist ganz unterschiedlich.

Das Einkaufen übernehmen immer noch eher die Frauen als die Männer, ebenfalls die Geldverwaltung für den täglichen Bedarf. Beim großen Geld, zum Beispiel für teurere Anschaffungen und bei Kreditaufnahmen kehrt sich das Verhältnis um, dann sind es mehr Männer als Frauen, die das Sagen haben. Ins-





besondere in traditionellen Ehen ist das der Fall, in denen die Frau nicht berufstätig ist und der Mann das Geld nach Hause bringt. An diesem ökonomischen Vorgebirge zerschellen leicht Boot und Botschaft der Emanzipation. In Beziehungen dagegen, die auf Liebe und Gleichberechtigung beruhen, leistet jeder das ihm Mögliche und gönnt dem anderen so viel wie nur möglich. Generell hat sich auch in Gelddingen durchgesetzt, dass man insbesondere bei großen Ausgaben gemeinsam berät und entscheidet und den anderen im finanziellen Alltag nicht bevormundet, sondern ihm vertraut. Das Gefährdungspotenzial liegt im Extrem: Arge Kleinlichkeit kann die Beziehung aufreiben, aber haltlose Großzügigkeit auch.

Wie unterschiedlich in Partnerschaften mit Geld umgegangen wird, zeigen die folgenden Fallbeispiele aus meinem Postkasten.

#### Beispiel 1: Geld und Erfolg

Eine Frau schrieb mir: „Mein Mann hat sich sehr verändert. Für ihn ist alles, was Geld bringt und erfolgreich ist, gut. Nicht nur im Geschäft oder in der Politik, sondern auch privat lässt er kaum noch moralische Regeln gelten.“ Meine deutliche Antwort: Der Mann irrt. Seine Auffassung wird weder die Frau noch ihn glücklich machen. Sprüche wie „Alles, was Geld bringt, ist gut“ oder „Alles, was Erfolg hat, ist gut“ sind – so wahr und realistisch sie scheinen – weder in der Gesellschaft noch im Privaten richtig. Sie zerstören nämlich die Zwischenmenschlichkeit, indem sie jedes Mittel zu Erfolg und Reichtum legitimieren. Letztlich machen sie auch den Menschen zu einem Instrument des Geldes. Das mag



## Schon gewusst?

### Mein, dein, unser Geld

Beim Geld hört die Liebe auf: Jedes dritte Paar ist schon einmal über eine Ausgabe, die aus Sicht des einen Partners unnötig war, in Streit geraten. Dennoch gelingt es in den meisten Fällen, sich in finanzieller Hinsicht zu einigen. Etwa 75 Prozent der deutschen Paare betreiben Einkommenspooling: Sie „werfen“ ihr Geld in einen Topf, so das Ergebnis einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung. Betrachtet man die Form der Partnerschaft, zeigt sich ein immenser Unterschied: Während sich nur ein Drittel der Paare, die in „wilder Ehe“ zusammenleben, ein Konto teilt, sind es bei den verheirateten 83 Prozent. 15 Prozent der Paare wirtschaften vollständig unabhängig voneinander, 9 Prozent tätigen einen Teil der Ausgaben gemeinsam. Übrigens: Würde man beim Vermögensaufbau auch unbezahlte Arbeit berücksichtigen, wären Frauen um einiges reicher als Männer: Sie erledigen 78 Prozent der Arbeit im Haushalt und 89 Prozent der Kinderbetreuung.

Quelle: Hans-Böckler-Stiftung (2017): Geldverwaltung in der Partnerschaft. Online abrufbar unter: [https://www.boeckler.de/112132\\_117327.htm](https://www.boeckler.de/112132_117327.htm).

manchmal klappen. Aber in der Familie und vor allem in der Liebe funktioniert das nicht. Da zählen das Füreinander und Miteinander und nicht das ausnutzende Gegeneinander zum Zweck des eigenen Gewinns.

#### Beispiel 2: Getrennte oder gemeinsame Kasse?

Ein Paar aus München fragte mich: „Wir sind beide 30 Jahre alt und wollen zusammenbleiben. Künftig wollen wir auch unsere Einkünfte zusammentun, nach dem Motto: Mein Geld ist dein Geld, ist unser Geld. Was halten Sie davon?“

Meine Empfehlung: Heute haben die meisten ein eigenes Girokonto, die Jüngeren häufiger als die Älteren, jene in den alten Bundesländern häufiger als die in den neuen. Insbesondere ältere Paare im Osten wirtschaften gemeinsam und haben auch eine gemeinsame Kasse.

Dabei handelt es sich meist um Langverheiratete, die sich nichts anderes vorstellen können. Für sie gehört die gemeinsame Kasse zur Vertrauensgrundlage der Beziehung und ist ein selbstverständlicher Teil ihrer gewollten Intimität. Wenn Sie auch so denken, dann halten Sie es einfach genauso. Vielleicht können Sie dann zu Ihrer Goldenen Hochzeit sagen:

## Die filmische Konfliktanalyse

# Wall Street – der Preis von Anacott Steel

Ein Mediationsverfahren folgt einem eindeutig definierten Phasenmodell. Auch normale Verhandlungen lassen sich in Phasen einteilen, selbst wenn nicht jeder Verhandler mitspielt. Spannend ist das Zusammentreffen unterschiedlicher Typen von Verhandlern, beispielhaft nachzuvollziehen in der im Film *Wall Street* (1987) gezeigten Verhandlung über den Verkauf von Unternehmensaktien.

Thomas Lapp

Wir sind im New York des Jahres 1985. Gordon Gekko ist ein bekannter Finanzinvestor, heutzutage auch gern als Heuschrecke bezeichnet, der mit seinem Konkurrenten Sir Larry Wildman noch eine Rechnung offen hat. Bud Fox ist ein aufstrebender junger Börsenmakler, der mithilfe von Gekko Karriere machen und ein Vermögen verdienen will. Die Auseinandersetzung um das Unternehmen Anacott Steel zeigt in komprimierter Form die typischen Phasen, in denen eine Verhandlung abläuft.

## Vorbereitung

Fox beschattet Wildman im Auftrag von Gekko, um dessen aktuelle Pläne herauszufinden. Wildman will offenbar Anacott Steel kaufen. Gekko prüft das Unternehmen und beauftragt Fox, für bis zu 50 Dollar pro Aktie möglichst viele Firmenanteile aufzukaufen. Anschließend treiben sie den Kurs weiter in die Höhe, indem sie die Aktien des Unternehmens als

„Geheimtipp“ auf verschiedenen Kanälen hypen. Als Gekko eine kleine Party feiert, bei der zufällig auch Fox anwesend ist, verlangt Wildman sofortige Verhandlungen. Gekko und Fox sind vorbereitet, das Spiel kann beginnen.

## Begrüßung

Gekko begrüßt Wildman überschwänglich und redet ihn sogar mit seinem neuen Titel „Sir“ an. Der Gast reagiert kühl und strebt direkt zum Verhandlungsraum. Gordon versucht es noch mit Small Talk und zeigt Larry die „seltenste Pistole der Welt“. Larry lässt sich aber nicht beirren und kommt direkt auf das Thema Anacott Steel zu sprechen. Schon hier zeigen sich die unterschiedlichen Temperamente der beiden Gegner. Gekko liebt das Verhandeln, will die einzelnen Phasen zelebrieren. Dennoch lässt er sich auf den schnellen Schlagabtausch ein, den Wildman im Sinn hat.

## Informationsaustausch

Larry eilt direkt weiter und gibt wichtige Informationen preis. Er möchte unbedingt Gordons Aktienpaket kaufen und das Unternehmen retten. Er erklärt, dass Gordon nur auf seine Kosten verdiene, und appelliert im Hinblick auf das Schicksal von drei Generationen von Stahlarbeitern, nicht zu teuer zu verkaufen. Gekko ist an einer solchen Lösung nicht gelegen. Er will und muss die Aktien verkaufen, bringt aber zunächst sein finanzielles Interesse ins Spiel und spricht von einer Geldanlage für seinen Sohn. Um Larrys Berufung auf die gefährdeten Existenzen zu kontern, weist er auf die vielen Arbeiter hin, die Wildman bei seinen letzten Firmenübernahmen entlassen hat. Wieder zeigen sich die unterschiedlichen Verhandlungsstile. Wildman äußert offen, dass er das Unternehmen unbedingt kaufen will, und schwächt damit seine Verhandlungsposition. Gekko lässt sich stattdessen nicht in die Karten blicken.



## In fremden Kulturen unterwegs

# Republik Albanien

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

Michael Gorges



### Republik Albanien – Basisdaten

- Albanien ist mit 28.748 km<sup>2</sup> eines der kleinsten Länder Europas, nur wenig größer als Belgien, und hat 2,87 Millionen Einwohner (2018).
- Größte Stadt des Landes ist die Hauptstadt Tirana (812.000 Einwohner).
- Albanien ist eine parlamentarische Republik, amtierendes Staatsoberhaupt seit September 2017 ist Staatspräsident Edi Rama.
- Albanien besteht größtenteils aus Gebirgsregionen, höchste Erhebung ist der Korabi (2.764 m).
- Die Westgrenze (Adria und Ionisches Meer) hat eine Küstenlinie von 362 km mit 13 Inseln.
- Es herrscht gemäßigtes mediterranes Klima, allerdings im Norden / Nordosten mit kalten und harten Wintern; im Westen und Süden herrscht mildes mediterranes Klima.

### Gesellschaft

Die albanische Gesellschaft ist sehr homogen und besteht mehrheitlich aus ethnischen Albanern. Nach dem letzten Zensus von 2011 liegt der albanische Anteil bei 82 Prozent, allerdings ist dieser Wert wegen fehlender / ungenauer Angaben nur bedingt verlässlich. Nationale Minderheiten sind Griechen,

Serben, Bosniaken, slawische Mazedonier, Montenegriner und verschiedene Roma-Gruppen. Vor dem 14. Jahrhundert bekannte sich die Mehrheit der albanischen Bevölkerung zum Christentum, konvertierte allerdings nach der Eroberung durch die Osmanen zum Islam. Gegenwärtig bekennen sich etwa zwei Drittel der Bevölkerung zum Islam (Sunniten, Bektashi-Orden) und circa 16 Prozent zum Christentum (Katholiken, Orthodoxe, Protestanten). Unter der kommunistischen Herrschaft nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs war die freie Ausübung der Religion verboten.

Seit der politischen Wende verzeichnet Albanien aufgrund massiver Emigrationen einen Bevölkerungsrückgang. Allein seit 2013 haben mehr als 400.000 Einwohner ihr Land verlassen. Heute lebt mehr als die Hälfte der Albaner im Ausland. Im Land sprechen 98 Prozent Albanisch als Muttersprache, Italienisch ist die am weitesten verbreitete Fremdsprache, weitere Sprachen sind Russisch, Griechisch, Mazedonisch und verschiedene Dialektvarianten.

### Geschichte kurz zusammengefasst

Die frühesten Zeugnisse einer Besiedlung Albaniens reichen bis in das Paläolithikum (100.000 bis 40.000 v. Chr.). Im 3. Jahrtausend v. Chr. lebten hier indo-europäische Völker, die Vorfahren der antiken Illyrer. Die Illyrer besiedelten weite Teile des südlichen Balkans, der im zweiten vorchristlichen Jahrhundert von den Römern erobert und zur römischen Provinz *Illyricum* wurde.

Im 4. Jahrhundert teilte sich das Römische Reich in einen westlichen (Westrom) und in einen östlichen Teil, *Illyricum* fiel an Ostrom (Byzantinisches Reich). Auf die Invasion der Bulgaren im 5. Jahrhundert folgte die der Slawen im 6. und 7. Jahrhundert. Die Slawen versuchten, die einheimische Bevölkerung gewaltsam zu assimilieren, aber die Albaner flohen in die Gebirgsregionen.