

Die MEDIATION

Fachmagazin für Wirtschaft, Familie, Kultur und Verwaltung



Im Entscheidungsstrudel



Sosan Azad:
„Konflikte sind etwas ganz Normales“

**Der Feind in meinem Kopf.
Stopp den inneren Kritiker!**

**Gespaltene Führung –
zwischen Anspruch
und Wirklichkeit**

4. Leipziger Mediationsforum

Die Steinbeis-Tage
vom 25. Juni bis 27. Juni 2018



www.mediationstage.de



Tagesticket ab 119,00 EUR inkl. Abendveranstaltung

Steinbeis-Hochschule,
Akademie für Mediation,
Soziales und Recht
Hohe Straße 11
04107 Leipzig

Tel.: 0341 22 51 31 8
Fax: 0341 22 54 13 51
www.mediationstage.de

- ✓ Hochklassige Referenten
- ✓ Familiäres Umfeld
- ✓ Persönliche Weiterentwicklung
- ✓ Inspiration
- ✓ Persönliche Beziehungen
- ✓ Seminare, Workshops und Trainings u. a. mit:
Sosan Azad, Dr. Klaus Harnack, Lisa Hinrichsen,
Dr. Thomas Lapp, Tilman Metzger,
Dr. Reiner Ponschab, Adrian Schweizer u.v.m.

Wer keine Entscheidung trifft, den treffen Entscheidungen.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Bild des Entscheidungsstrudels steht für unsere Welt, für unser heutiges Leben. Verhaltensforscher sprechen von circa 20.000 Entscheidungen, die wir täglich fällen müssen. Dass uns diese Entscheidungen oft schwerfallen, liegt an der wachsenden Komplexität unserer Welt. Und ja, Entscheidungen sind mit Anstrengungen verbunden. Wer aber diese Mühen scheut, kann schneller, als ihm lieb ist, in missliche Lagen geraten. Daher ist es auf Dauer sicher nicht ratsam, Entscheidungen auszusitzen oder zu vermeiden. Es ist auch keine Lösung, sich zu entscheiden, sich nicht zu entscheiden :-). Das Verharren und nicht Weiterkommen kann mehr Probleme verursachen als eine schlechte Entscheidung. Sie sehen also, der Strudel erfasst uns schneller, als wir denken.

Was wir wann tun, steht im Zusammenhang mit unserer inneren Verfassung. Wir haben innerhalb eines Systems, zum Beispiel auf kognitiver Ebene „in unserem Kopf“, unterschiedliche Motive, die miteinander konkurrieren. Sie treten bewusst/unbewusst miteinander in Verhandlungen darüber, was das Beste für das Ganze, für uns ist. Das eine Motiv strebt nach maximalem Gewinn, das andere möchte Anerkennung, das Dritte will mehr Zeit für das Privatleben und das Vierte sucht Harmonie im Kollegenteam. Es ist mitunter schwierig, diese inneren Player aufeinander abzustimmen. Dadurch ergeben sich die verschiedensten „Zwickmühlen“, die eine Entscheidung erschweren, wenn uns sowohl das eine wie auch das andere wichtig ist und auch noch ein Drittes berücksichtigt werden

soll. Wenn unsere Entscheidungen nun auch noch eskalierende Konflikte mit anderen Personen erzeugen, gelangt das System an seine Grenzen und es entsteht ein Entscheidungsstrudel.

Um aus diesem Wirbel und inneren Chaos zu entkommen, kann Mediation ein hilfreiches Verfahren sein. Mit ihr lassen sich nicht nur äußere Konflikte regeln, sie kann auch bei den Konflikten unseres inneren Teams helfen. So können wir herausfinden, was uns wichtig ist, und der Weg zu einer Entscheidung ist leichter zu gehen.

Ein gutes Beispiel – allerdings ohne sichtbare mediative Begleitung – waren die Koalitionsverhandlungen zwischen CDU/CSU und der SPD zur Bildung einer gemeinsamen Regierung. Trotz einer Vielzahl innerer Konflikte innerhalb der Parteien musste gehandelt, mussten Entscheidungen getroffen werden. Aus dem Entscheidungsstrudel haben sich die Parteien gelöst. Es bleibt zu hoffen, dass die neue Bundesregierung in den nächsten Jahren auch ohne Mediation auskommt.

Ihr



„Entscheidungen sind mit Anstrengungen verbunden. Wer aber diese Mühen scheut, kann schneller, als ihm lieb ist, in missliche Lagen geraten.“



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

INHALT

IMPULSE

- 6 **Die politische Kolumne**
Innovationen bereiten die Zukunft vor:
Klimaschutz à la Daniel Düsentrrieb
Anja Hajduk
- 8 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Das Salomon-Paradox
Klaus Harnack
- 10 **Das Forschungstelegramm**
- 12 **Bundesverband MEDIATION e. V.**
„Konflikte sind etwas ganz Normales“
Sosan Azad im Interview

SCHWERPUNKT

- 15 **Schwerpunkt: Im Entscheidungsstrudel**
- 16 **Der Feind in meinem Kopf. Stopp den inneren Kritiker!**
Matthias Hammer
- 20 **Transformationsprozesse in der Ambidextrie:**
Gespaltene Führung – zwischen Anspruch und Wirklichkeit
Stephan Grabmeier
- 24 **Mediation im Kopf der Medianden**
Adrian Schweizer
- 28 **Wenn die Liebe fremd geht –**
zerrissen zwischen Gefühl und Moral
Michael Cöllen
- 32 **Erfolgreich durch Selbstmanagement?**
Verlassen Sie sich besser nicht darauf!
Thomas Schaber
- 36 **Wie Sie selbstbewusst und -sicher durchs Leben gehen –**
zehn Tipps
Sabine Prohaska
- 38 **Schizophrenie im Alltag – eine Volkskrankheit?**
Jürgen W. Goldfuß



16

DER FEIND IN MEINEM KOPF



20

GESPALTENE FÜHRUNG

METHODIK

- 41 | Die „Kleiderfrage“
Kommunikation im Konflikt:
Fragen statt Ratschläge?!
Bernhard Böhm
- 44 | Auflösung einer Praxisgemeinschaft
Der doppelte Mediationskreis
Frank H. Schmidt
- 48 | Unsere Nachwuchsseite

WIRTSCHAFT

- 50 | Führung und Persönlichkeit
Konfliktgespräche und Kampfkunst:
immer fokussiert bleiben
André Niedostadek und Holger Wiese
- 52 | Konfliktmanagement im Bereich
erneuerbare Energien und Naturschutz
Martin Köppel und Bettina Knothe

FAMILIE

- 54 | Sexualität bei chronischen Erkrankungen –
Last oder Lust?
Kurt Starke

KULTUR

- 58 | Die literarische Konfliktanalyse
Heinrich von Kleist: Michael Kohlhaas
Jochen Waibel

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 62 | Marketing für Berater
Berater werden, Berater sein
Bernhard Kuntz

RECHT

- 64 | Mediation im Insolvenzverfahren:
echte Chance oder graue Theorie?
Bernd Lichtenauer und Veronika Bungart-Jeromin
- 68 | EU-Projekt FOMENTO
Mediation in grenzüberschreitenden Erbkonflikten

MEDIATION INTERKULTURELL

- 70 | Islamic Mediation – Bedeutung für die Wirtschaft
Stefan Grüll und Jürgen Holz

SPORT

- 74 | Mental topfit in den Wettkampf – Wie ist das möglich?
Rolf Frester

LITERATUR

- 78 | Integrierte Mediation in der Arbeitswelt
Claudia Lutschewitz
- 79 | Hilfe zur Selbsthilfe im Multifamiliensetting
Gernot Barth

MEDIATION AKTUELL

- 80 | Was gibt es Neues?

VERANSTALTUNGEN

- 81 | Veranstaltungskalender
- 82 | Impressum | Ausblick

Innovationen bereiten die Zukunft vor

Klimaschutz à la Daniel Düsentrieb

Erfindungen und Ideen prägen den Weg in die Zukunft. Ob Buchdruck, Glühbirne oder Solarpanel – ohne die Kreativität von Erfindern wäre unsere Welt eine andere. Rund 150.000 Patente werden jährlich in Deutschland angemeldet, die Ideen gehen den kreativen Köpfen also nicht aus. Das Potenzial dieser Erfindungen ist immens: für die Medizin, für das Klima, für die Wirtschaft und natürlich auch für unseren Alltag. Eine kluge Politik schöpft diese Potenziale aus, indem sie Rahmenbedingungen für eine gute Innovationskultur schafft.

Anja Hajduk

Mit grünen Ideen schwarze Zahlen schreiben

Viele Innovationen finden heute im Bereich der Energieeffizienz statt: Kleine und große Unternehmen schreiben mit „grünen Ideen schwarze Zahlen“. Dieser Slogan des grünen Oberbürgermeisters Fritz Kuhn ist im besten Sinne eine klare politische und positive Kommunikation über Innovation. Die Pioniere des Wandels schaffen Arbeitsplätze, die auch morgen noch bestehen: Allein Energieeffizienzmaßnahmen bergen ein Potenzial von rund 500.000 neuen Jobs in Deutschland. Dabei gilt: Wer die ökologische Modernisierung früh angeht, wird morgen Vorreiter sein. Unternehmen brauchen hierfür Planungssicherheit, dies wurde von den vorherigen Regierungen sträflich vernachlässigt.

Wir erinnern uns, Auslöser für die unglaubliche Innovationsdynamik im Bereich Erneuerbare Energien war das im Jahr 2000 von Rot-Grün eingeführte Erneuerbare-Energien-Gesetz. Diese Leitplanke hat einen klaren Weg markiert.

Dynamiken dieser Art brauchen wir auch für das Elektroauto und innovative Formen der Mobilität, um den fossilen Verbrennungsmotor abzulösen. Gleiches gilt für nachwachsende Rohstoffe in der Chemie, um unabhängig vom Öl zu werden. Die begonnene Energie- und Effizienzwende muss Hand in Hand mit einer ernsthaften Verkehrswende gehen, dies dient einer wettbewerbsfähigen Autoindustrie. China wird Quoten für E-Autos einführen, Frankreich und Großbritannien haben das Ende für Verbrennungsmotoren in 23 Jahren angekündigt. Die Welt wartet nicht auf uns, wir müssen selbst umsteuern, um nicht in eine Sackgasse zu geraten.

Doppelte Dividende durch Klimaschutz

In genau die falsche Richtung gehen da klimaschädliche Subventionen, die in Deutschland derzeit rund 50 Milliarden Euro pro Jahr umfassen, wie das Umweltbundesamt berechnet. Das belastet den Bundeshaushalt und das Klima. Es mutet doch fast absurd an, wenn klima- und ökologisch schädliches Verhalten im Jahr 2018 auch noch finanziell belohnt wird! Diese Subventionen sind wettbewerbschädlich und bremsen damit Innovationen.

Warum wird zum Beispiel Dieseldieselkraftstoff in Form einer deutlich geringeren Energiesteuer im Vergleich zu Benzin gefördert, obwohl doch die CO₂-Emissionen beim Diesel höher sind als beim Benzin? Oder warum wird Erdöl bei seiner stofflichen Nutzung subventioniert, wenn es als Einweg-Plastik die Weltmeere verschmutzt? Es gleicht doch einem Wink mit dem Zaunpfahl, wenn ausgerechnet der VW-Chef Matthias Müller einen Abbau der Dieselsubventionen einfordert, oder wenn der E.ON-Vorstandsvorsitzende Johannes Teysen einen Mindestpreis für CO₂ sowie ein Bündnis von über 50 Unternehmen den Kohleausstieg und einen klaren Fahrplan in der Klimapolitik fordern. Das ist alles nicht widerspruchsfrei, aber ein Hinweis dafür, dass Politik den Auftrag hat, eine klare Orientierung zu geben.



Die wissenschaftliche Kolumne

Das Salomon-Paradox

Oft fällt es uns leichter, anderen Menschen gute, objektive Ratschläge zu geben, als mit unseren eigenen Problemen zurechtzukommen. Schuld daran ist vor allem unsere selbstbezogene, subjektive Sichtweise. Haben wir dieses Muster jedoch durchschaut, ist es durchaus möglich, vernünftige Urteile und Entscheidungen für unser eigenes Leben zu treffen. Dies gelingt beispielsweise durch ein Selbstgespräch in der zweiten Person, das eine außenstehende Sichtweise simuliert.

Klaus Harnack

Ein jeder kehre vor seiner Tür, und rein ist jedes Stadtquartier.
(Johann Wolfgang von Goethe)

Was uns der gute alte Goethe hier als Bürgerpflicht mit auf den Weg gibt, funktioniert womöglich in der Nachbarschaft, aber sicherlich nicht in der Welt der eigenen Gedanken – denn hier hindert uns eine Reihe von Faktoren am systematischen und gründlichen Kehren. Der Dreck vor der eigenen Tür bleibt liegen – auch oder gerade wenn wir mit den Methoden der Konfliktlösung vertraut sind. Frei nach dem Motto: „Des Gärtners Garten sieht oft am ungepflegtesten aus.“ Gründe für diese Einschränkungen und die getrübe Sicht auf die eigenen Konflikte sind unser egozentrischer Blick, die selektive Wahrnehmung und der Druck der kognitiven Dissonanz, die uns immer zu einem kohärenten Selbstbild zwingt.

Das Dilemma des Königs Salomon

Ein illustrierendes Beispiel für die These, wir seien unfähig, mit eigenen bzw. inneren Problemen umzugehen, ist eine der klassischen Figuren der Kulturgeschichte: König Salomon. Nach der biblischen Erzählung ist der dritte Herrscher des Königreichs Israel ein Paradebeispiel für große Weisheit, Gerechtigkeit und die Fähigkeit, Konflikte nachhaltig zu lösen. Es ist überliefert, dass Menschen in jener Zeit weite Strecken reisten, um sich den Rat des Königs einzuholen.

Doch bei etwas genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass des Königs Intelligenz und sein ausgeprägter Gerechtigkeits-sinn nur für dritte Personen zutrafen, während er für seine eigenen Probleme und Handlungen wenig Weisheit aufbrachte. So wird beispielsweise berichtet, dass er den Sklavenhandel in seinem Land forcierte, der Vielweiberei frönte und seinen Sohn sehr schlecht behandelte (Parker 1992) – alles Handlungen, die nicht zum Bild eines weisen Menschen passen. Basierend auf dieser janusartigen Wesensart ist das Paradox des Salomon entstanden. Es beschreibt im Kern, dass Menschen weiser, ver-



nünftiger und umsichtiger die Probleme anderer beurteilen können, als sie dies bei ihren eigenen Problemen tun.

Wege aus der inneren Falle

Generell gibt es zwei Ansätze, um dem salomonischen Paradox zu entkommen. Beide setzen auf den Blick von außen. Die naheliegende Variante schlägt eine echte Arbeitsteilung vor: Wir holen uns die Sichtweise und den Rat einer außenstehenden Person ein, um unsere inneren Konflikte zu beleuchten und möglicherweise zu lösen. So entkommen wir den Verzerrungen der eigenen Wahrnehmung. Eine zweite Variante setzt auf die Simulation dieses Verfahrens. Wir fingieren eine außenstehende Sichtweise und umgehen somit unsere Beschränkungen.

Eine Studienreihe der Psychologen Igor Grossmann und Ethan Kross (2014) mit drei Experimenten untermauert diese Vorgehensweise. Das erste Experiment konnte den Haupteffekt replizieren, dass wir über Probleme anderer weiser urteilen als

Bundesverband MEDIATION e. V.

„Konflikte sind etwas ganz Normales“

Der Bundesverband MEDIATION e. V. (BM), gegründet im Mai 1992, zählt zu den ältesten Mediations-Vereinigungen in Deutschland. Über die Aufgaben des Verbandes, die Bedeutung von Mediation in Deutschland und mögliche Perspektiven sprachen wir mit Sosan Azad, die seit September 2017 erste Vorsitzende im Vorstand des BM ist.

Sosan Azad im Gespräch mit der *Mediation*

Frau Azad, Sie leiten seit Ende letzten Jahres als erste Vorsitzende den Bundesverband MEDIATION e. V. Welche Ziele haben Sie sich dafür gesetzt, was wollen Sie erreichen?

Ich habe mir vorgenommen, die Qualitätsstandards, die wir schon seit einigen Jahren entwickelt haben, nochmals zu überprüfen, insbesondere darauf, ob sie noch zeitgemäß sind. Besonders vor dem Hintergrund des Mediationsgesetzes. Ein weiteres Ziel ist, die vielen Ressourcen bei uns im BM noch besser zu nutzen. Unsere Mitglieder verfügen über große Erfahrung aus ihrer Tätigkeit als Mediatoren wie auch im Verband. Diese Mitglieder sollen besser eingebunden und stärker beteiligt werden. Außerdem gilt es, die Zusammenarbeit mit anderen Mediationsverbänden zu stärken und gemeinsame Projekte zu initiieren.

Menschen haben ein Recht darauf, ihre Konflikte selbst in die Hand zu nehmen.

Bei dem Gedanken an die Mitglieder, die Sie stärker in den Verband einbeziehen wollen, haben Sie sicherlich auch Ihre eigene Tätigkeit als Mediatorin im Hinterkopf. Wie haben Sie selbst das Verfahren der Mediation für sich entdeckt und was fasziniert Sie daran?



Ich habe das Mediationsverfahren für mich persönlich in Deutschland neu entdeckt. Außergerichtliche Konfliktbearbeitung war mir aus meiner eigenen Kultur sehr vertraut [Sosan Azad wurde in Afghanistan geboren; sie lebt seit mehr als 30 Jahren in Deutschland]. Jedoch empfinde ich die Autonomie von Menschen über ihre Konflikte, die sie im Rahmen einer Mediation erlangen, als

außergewöhnlich. Ich bin davon überzeugt, dass Mediation Konflikte schneller lösen kann als andere Verfahren. Konflikte werden dadurch nicht „älter“. Außerdem haben Menschen aus meiner Sicht ein Recht darauf, ihre Konflikte selbst in die Hand zu nehmen. Dafür müssen wir einen strukturellen Rahmen schaffen und auch die dafür erforderlichen finanziellen Rahmenbedingungen etablieren.

Wenn Sie darüber sprechen, dass die Menschen das Recht haben sollten, ihre Konflikte selbst in die Hand zu nehmen, meinen Sie damit, dass dies fernab der Gerichte geschehen soll?

Ich möchte in keinem Fall zu Selbstjustiz aufrufen, sondern wir müssen darauf achten, dass wir Menschen zur Konfliktlösung nicht nur Gesetze vorgeben, die die Konfliktlösung regeln, sondern dass sie die Möglichkeit erhalten sollen, ihre eigenen Konflikte zu reflektieren. Für mich sind Menschen Eigentümer und Besitzer ihrer Konflikte. Deshalb sollte man die Verantwortung der Konfliktlösung in die Hände der „Konflikteigentümer“ legen und nicht gezwungen sein, sie in die Hände eines anderen zu geben. Dabei spielt das Bedürfnis nach Autonomie eine starke Rolle. Der Konflikt sollte als etwas „Eigenes“ begriffen werden.

Es gibt keine nachhaltigen Lösungen für Konflikte. Es gibt nur Lösungen für den aktuellen Zeitpunkt, für das Hier und Jetzt.

Wenn also ein Konflikt auf diese Art und Weise gelöst wird, wird er nachhaltiger gelöst, als wenn ein Richterspruch stattfindet?

Ich bin beim Thema „Nachhaltigkeit“ etwas vorsichtig geworden. Letztlich ist es ein von Menschen geschaffenes Konstrukt, anzunehmen, ein Konflikt werde final gelöst, sodass er nie wieder auftritt. Das halte ich für nicht realistisch. Der Konflikt bekommt durch die Konfliktlösung einen besonderen Charakter und der eigene Umgang mit ihm wird verändert. Es gibt keine nachhaltigen Lösungen für Konflikte. Es gibt nur Lösungen für den aktuellen Zeitpunkt, für das Hier und Jetzt.

Das ist ein sehr pragmatischer Ansatz.



– Schwerpunkt – Im Entscheidungsstrudel

„Verzweiflung befällt zwangsläufig die, deren Seele aus dem Gleichgewicht ist“, sagte Marc Aurel, Philosoph und römischer Kaiser, bereits im 2. Jahrhundert. Auch viele von Ihnen kennen sicherlich das Gefühl, manchmal mit sich selbst zu kämpfen. Die Gründe dafür sind vielfältig: Man versucht, den eigenen Erwartungen oder denen der anderen gerecht zu werden – und scheitert. Oder man ist nicht in der Lage, sich für eine von mehreren Optionen zu entscheiden. Selbst eine Auflistung von Pro- und Contra-Argumenten führt nicht zum Ergebnis. Je wichtiger eine Entscheidung ist, umso schwerer fällt es uns, sie zu fällen. „Herz, Kopf oder Bauch?“, lautet dann häufig die Frage.

Dabei ist es wichtig, innere Konflikte auch aus positiver Perspektive zu betrachten. Sie sind häufig Ausgangspunkt für Veränderungen und Anlass für die persönliche Weiterentwicklung. Kein Grund also, inneren Konflikten mit Verzweiflung zu begegnen. Erfahren Sie mit uns, wie Sie unbefangen mit ihnen umgehen und anstehende Entscheidungen bewusst treffen können.

Der Feind in meinem Kopf. Stopp den inneren Kritiker!

Unser Seelenleben wird von schwierigen inneren Anteilen geprägt. Oft fühlt es sich so an, als wären sie unsere schärfsten Kritiker. Doch sie haben eine wichtige Funktion für unsere seelische Gesundheit. Wenn wir sie kennen und vor allem anerkennen, können wir sie positiv umgestalten und für uns gewinnen.

Matthias Hammer

Martina hat eine kurze Präsentation für ihr Team vorbereitet, um von der letzten Fortbildung, an der sie teilgenommen hat, zu berichten. Während ihres Vortrags bemerkt sie nach einer Weile, wie eine Kollegin auf die Uhr schaut. Ein anderer Kollege weist darauf hin, dass noch wichtige andere Themen zu besprechen sind. Martina fühlt sich plötzlich sehr verunsichert. Eine innere Stimme meldet sich: „Du langweilst die anderen. Das interessiert doch niemanden.“ Während der nachfolgenden Teambesprechung macht sie sich weitere Vorwürfe.

In Momenten wie diesen übernimmt der innere Kritiker die Führung über uns. Es fühlt sich so an, als ob wir einen Feind im Kopf trügen, der uns nicht wohlgesinnt ist. Dieser Feind tritt vor allem dann auf die Bildfläche, wenn wir gestresst sind oder wenn gerade etwas schiefläuft. Die Ursache können kleine alltägliche Versäumnisse und Fehlleistungen sein oder auch unser plötzliches Empfinden, unsere großen Lebenspläne und wichtigen Entscheidungen seien bedroht.

Die inneren Anteile der Persönlichkeit

Dieses „Feind-im-Kopf-Programm“ kann individuell sehr unterschiedlich aussehen: Es kann aus Katastrophengedanken, starker Selbstkritik oder aus Grübeleien bestehen. Es kann uns in die Überforderung treiben oder ausbremsen, sodass wir uns wie gelähmt fühlen und uns nur noch in unserer Höhle verkriechen wollen. Nach außen gelingt es uns vielleicht noch, die Fassade zu wahren, im Inneren aber fühlt es sich ganz anders an. Wir sind unzufrieden, beschämt, gekränkt, müde und erschöpft.

In der Psychologie gibt es viele Vorstellungen und Theorien darüber, dass unser Seelenleben von unterschiedlichen Anteilen bestimmt wird. Bereits Sigmund Freud unterteilte die menschliche Seele in Es, Ich und Über-Ich. Der Gesprächspsychotherapeut Friedemann Schulz von Thun spricht von einem „inneren Team“, das unser Seelenleben bestimmt. Die Schematherapie, ein aktueller Ansatz der Verhaltenstherapie, spricht von einem „Modus“. Damit ist ein bestimmtes Programm gemeint, das unser Denken, Fühlen und Handeln in einer aktuellen Situation bestimmt – nicht zwingend allerdings zu unserem Nachteil. Diese verschiedenen Anteile nehmen nämlich eine wichtige Funktion in unserem Leben ein und haben viel Wissen und Erfahrungen gespeichert. Sie wollen uns Impulse für unser Leben geben, uns motivieren oder vor möglichen Gefahren schützen.

Wenn die Antreiber die Kontrolle übernehmen

Einige dieser Anteile begleiten uns schon sehr lange, es handelt sich meist um früh gelernte Bewältigungsstrategien, mit deren Hilfe wir bereits schwierige Situationen unserer Kindheit gemeistert haben.

Martin musste früh erwachsen werden. Seine alleinerziehende Mutter war schwer an Multipler Sklerose erkrankt und mit der Erziehung ihrer drei Kinder völlig überfordert. Martin über-



nahm die Verantwortung für seine jüngeren Geschwister. Er lernte, für andere da zu sein und eigene Bedürfnisse zurückzustellen. So versuchte er, sich die Liebe seiner Mutter zu sichern. Für andere da zu sein wurde für ihn zu einer Überlebensstrategie, die er verinnerlichte und an der er bis heute unbewusst festhält. Im Beruf übernimmt er klaglos unliebsame Arbeiten und Wochenendschichten, verschiebt Urlaube oder lässt sogar Urlaubstage verfallen. So sichert er sich zwar die Anerkennung seiner Kollegen, allerdings nicht ihren Respekt. Längst fühlt er sich ausgeutzt, erschöpft, ausgebrannt und zunehmend depressiv.



Sind solche Überlebensstrategien sehr unflexibel, dann kosten sie auch viel Energie und können unser Wohlbefinden stark beeinträchtigen. Selbstkritik kann der Einstieg in Grübeleien sein und depressive Episoden auslösen. Katastrophisierendes Denken ist häufig mit Angststörungen verbunden. Ein starker innerer Antreiber kann in einer beschleunigten Gesellschaft wie der unseren schnell zu Burn-out und psychosomatischen Störungen führen. Die Vermeidung von unliebsamen Gedanken und Gefühlen führt häufig zu einer Verstärkung dieser Gedanken und Gefühle.

Es lohnt sich, diese inneren Kräfte kennen- und verwandeln zu lernen.

Wer sind die Feinde in unserem Kopf?

Unseren persönlichen **inneren Kritiker** erkennen wir vor allem daran, dass er uns stets bewertet. Er führt Statistik über jeden vermeintlichen Fehler und reibt ihn uns unter die Nase. Er wiederholt unermüdlich dieselben Themen, zum Beispiel, dass wir nicht attraktiv oder nicht klug genug seien. Wir können nicht mehr offen und neugierig sein, sondern betrachten uns durch die kritischen, abwertenden Augen des inneren Kritikers. Diese negativen Gedanken kreisen immer wieder um die gleichen Themen. Der innere Kritiker kennt nur Richtig oder Falsch, Schwarz oder Weiß – und keine Zwischentöne. Sobald wir seine Standards nicht erfüllen, meldet er sich lautstark.

Schon gewusst?

Moralische Ansprüche machen selbst vor dem Unmöglichen nicht halt

In einer Studie der Universität Waterloo (Kanada) wurde den Versuchspersonen folgendes Szenario vorgelegt: Ein Mädchen droht in einem Pool zu ertrinken, eine andere Person, genannt Michael, ist in der Nähe, kann dem Kind aber nicht helfen – weil er plötzlich eine Lähmung in seinen Beinen verspürt bzw. eine Panikattacke hat. Fast alle Befragten gaben an, dass Michael aus moralischer Sicht dennoch verpflichtet gewesen sei, das Mädchen zu retten. Versetzten sich die Versuchspersonen selbst in die Lage von Michael, waren sie ebenfalls der Meinung: Ich hätte trotzdem helfen müssen. Die Studie brachte außerdem ein weiteres interessantes Detail ans Licht: Während bei einer plötzlichen Lähmung 98 Prozent der Befragten angaben, Michael hätte die Pflicht gehabt zu helfen, war aber nicht in der Lage dazu, waren es bei einer Panikattacke etwas weniger, nämlich 89 Prozent. Menschen sind demzufolge nachsichtiger, wenn jemand aus physischen Gründen hilflos ist als aus psychischen.

Quelle: Buckwalter, Wesley/Turri, John (2015): Inability and Obligation in Moral Judgment. Public Library of Science ONE 10 (8). S. e0136589.
DOI:10.1371/journal.pone.0136589.

Transformationsprozesse in der Ambidextrie

Gespaltene Führung – zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Unternehmen, die erfolgreich am Markt bestehen wollen, müssen sich permanent an variable Bedingungen anpassen. Im Idealfall agieren sie beidhändig, indem sie Innovationen fördern und gleichzeitig bestehende Strukturen optimieren. Eine zentrale Rolle kommt dabei der Organisationsstruktur und dem Führungsstil zu. Während aber die meisten Führungskräfte einen vernetzten und kooperativen Führungsstil bevorzugen würden, sieht die Realität vielerorts ganz anders aus. Im folgenden Beitrag wird gezeigt, wie es gelingen kann, Anspruch und Wirklichkeit miteinander zu vereinen.

Stephan Grabmeier

Vor gut drei Jahren veröffentlichte das Forum „Gute Führung“ eine Studie, die in Zusammenarbeit mit der Initiative für neue Qualität der Arbeit (INQA) unter Leitung von Prof. Peter Kruse durchgeführt wurde. Das Ergebnis: Mehr als drei Viertel der 403 in qualitativen Tiefeninterviews befragten Führungskräfte wünschten sich einen Paradigmenwechsel in der Personalführung. Nahezu 60 Prozent allerdings sahen sich noch immer in den alten, traditionell-hierarchisch strukturierten Führungsmustern verhaftet, obwohl sie moderne Führungsstile, die auf Kooperation, Transparenz und Vernetzung basieren, als effizienter für Mitarbeiter und Unternehmen einschätzten. Hier sahen sie zwar die Zukunft für ihre eigene Organisation, waren aber trotzdem nicht in der Lage, den Schritt in Richtung eines Wandels zu gehen (Jumpertz 2015).

Führungskultur im Wandel

Angesichts der sich unter dem Einfluss der Digitalisierung beschleunigenden Innovationszyklen sind diese Ergebnisse einigermaßen alarmierend. Denn Unternehmen müssen ihre Strukturen und Organisationsweisen und damit auch ihre Unternehmens- und Führungskultur den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. In diesem Transformationsprozess

kommt Führungskräften eine zentrale Bedeutung zu. Denn schließlich sind es die Menschen, die Organisationen verändern, Wandel initiieren und durchführen.

Bis heute sind traditionelle Führungsstile und hierarchische Strukturen in Unternehmen nicht ausgestorben. Aber in den Organisationen tut sich einiges. Große Traditionsunternehmen wie Siemens, Daimler oder Klöckner wagen den Schritt hin zu einer netzwerkartigen Struktur, sie bilden zum Beispiel Schwarmorganisationen zur Nutzung kollektiver Intelligenz, Akzeleratoren und Inkubatoren sorgen für Innovationsimpulse.

Deshalb verschwinden aber die alten Strukturen, Organisationsweisen und Führungsstile noch lange nicht – und das müssen sie auch nicht. Denn Unternehmen und ihre wichtigsten Bestandteile – Organisation, Mitarbeiter, Infrastruktur – sollten stets beidhändig agieren. Diese Ambidextrie (lateinisch für Beidhändigkeit) gewährleistet, dass zum einen an Innovationen geforscht wird (Exploration), zum anderen bestehende Strukturen optimiert werden (Exploitation).

Konflikte lassen sich dabei freilich nicht immer vermeiden. Aber sie auszuhalten, zu lösen und zur Fortentwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu nutzen, ist eine wichtige Zukunftsaufgabe für Führungskräfte.



Mediation im Kopf der Medianden

„The problem is all inside your head“ – mit dieser Songzeile beschreibt der Sänger Paul Simon ein Phänomen, das von der modernen Sozialpsychologie untersucht wird: Wir kommunizieren primär nicht mit der Welt, sondern mit unseren Konstrukten derselben. Wie diese Erkenntnis in einem Mediationsverfahren genutzt werden kann, beschreibt der folgende Beitrag.

Adrian Schweizer

Es kommt in Unternehmen immer wieder vor, dass zwei Vorstände miteinander streiten. Oft wird dies dann so gelöst, dass der eine Vorstand den anderen rauskelt oder einer der beiden gefeuert wird. Etwas schwieriger wird es, wenn der Eigentümer der Firma meint, dass beide sich zusammenreißen und anständig benehmen sollen. Von außen sieht das dann so aus, als würde der Bauer dem Hund und der Katze befehlen, sich gefälligst zu vertragen, denn er braucht beide: die Katze zum Mäuse fangen und den Hund zum Bewachen des Hauses. Was kann man als Mediator hier tun?

Eine Möglichkeit ist, dass man mit beiden einen Interessenausgleich versucht. Das heißt, man lässt sie gegenseitig ihre **Posi-**

tion erklären, arbeitet dann ihre **Interessen** und **Ziele** heraus, definiert ihre **gemeinsamen Ziele**, ihre **unterschiedlichen Rollen** und **Aufgaben** und findet dann **Möglichkeiten**, welche den gemeinsamen Zielen, verschiedenen Rollen, Aufgaben und Interessen gerecht werden. So wie man es als Mediator eben gelernt hat. Wer diese Vorgehensweise aber viele Jahre praktiziert hat, der hat vielleicht auch erlebt, dass rein meditativ „errungene“ Lösungen manchmal eine sehr kurze Halbwertszeit haben: Nach einigen Monaten gemeinsamer Willensanstrengung flackern die alten Animositäten und Probleme wieder auf.

Wie wäre es, wenn man stattdessen versuchen würde, vor dem **verbalen, rationalen** Lösungsversuch der eigentlichen Mediation mit einer Art „innerer Mediation“ die Parteien **emotional** auf eine Mediation vorzubereiten? Also zuerst eine Mediation in den Köpfen der Medianden und anschließend eine Mediation zwischen den beiden Köpfen vorzunehmen? In dem Fall, den ich nun schildere, habe ich mich entschieden, genau das zu machen. Metaphorisch gesprochen könnte man es so ausdrücken: Bevor man versucht, einen entzweigegangenen Gegenstand mit Leim zu reparieren, müssen die Oberflächen so behandelt werden, dass sie chemisch überhaupt in der Lage sind, aneinanderzukleben. Arbeitsvorbereitung nennt man das. Wichtig ist mir, dass man erkennt, dass ich dabei die gleichen Techniken nutze, die ich auch in einer „normalen“ Mediation anwende.

Landkarte vs. Gebiet und Personifizierung vs. Person

Aleksandra ist CEO (Chief Executive Officer) eines Unternehmens in Krakau, Szymon ist ihr CMO (Chief Marketing Officer). Sie leiten beide zusammen eine französische Supermarktkette in Polen. Szymon ist 55 Jahre alt und seit 20 Jahren bei der Firma angestellt. Eigentlich hat er erwartet, dass er CEO werden würde, als Jakub, der diesen Posten lange Jahre innehatte, pensioniert wurde. Stattdessen berief die Pariser Zentrale Aleksandra, was Szymon sehr gekränkt und verärgert hat. Aleksandra ist 40 Jahre alt und hat fünf Jahre lang eine andere Firma geführt. Alle sehen, dass sie den Job sehr gut macht. Nur mit



Wenn die Liebe fremdgeht – zerrissen zwischen Gefühl und Moral

Eine außerehepartnerschaftliche Beziehung bedeutet für alle Betroffenen meist eine tiefe seelische Belastung. Wird die Krise nicht gelöst, sind familiäre Tragödien programmiert. Wie gelingt es den Betroffenen, ihre innere Zerrissenheit zu überwinden und eine verantwortungsvolle Entscheidung zu treffen? Eine Dreiecks-Therapie kann wirksame Hilfe bieten.

Michael Cölln

Um das Drama besser zu verstehen: Ein erfolgreicher Geschäftsmann (58), bekennender Katholik, hat seit mehr als fünf Jahren ein Verhältnis mit einer anderen Frau. Gegen seinen eigenen Willen, gegen seine innere Überzeugung und seine religiöse Haltung, gegen alles, was er für rechtens hält, zieht es ihn wie im Bann, fast fremdbestimmt, immer wieder zu der anderen Frau. Schuldgefühle erdrücken ihn, er bittet Frau und Tochter auf Knien um Verzeihung. Obwohl er häufig und immer wieder beteuert, seine Affäre beenden zu wollen, wird er ständig rückfällig. Schließlich wollen sich beide Eheleute das Leben nehmen – zuletzt auch noch die 23-jährige Tochter. Obwohl eine sehr erfolgreiche Studentin, attraktiv und gut vernetzt, hält sie die Spannungen zu Hause nicht mehr aus. Sie wird schwer krank, gerät in eine Magersucht und will sterben.

Aber nicht nur Männer sind heute die Auslöser derartiger dramatischer Entwicklungen: Eine Mutter von zwei Kindern, sensibel, künstlerisch aktiv und kreativ, seit 16 Jahren mit einem Politiker verheiratet, verliebt sich in einen Musiker. Nach drei Jahren aktiver Beziehung zu beiden Männern entscheidet sie sich für den Musiker, obwohl ihr Mann fast bis zur Unterwerfung versucht hat, ihrem emanzipatorischen Anspruch gerecht

zu werden. So hatte er ihr Ferien mit dem Rivalen, Wochenenden und gemeinsame künstlerische Unternehmungen zugestanden. Nach langem Hin- und Herziehen, mit allem Elend der Kinder, setzt er die Scheidung durch, ohne dass die Unglücklichen sich wirklich trennen.

Mag die oder der Betrogene sich auch noch so unglücklich und elend fühlen – in vielen Fällen geht es dem Ausreißer aus der ehelichen Beziehung in der neuen Liebesbeziehung nach wenigen Monaten oft genauso schlecht, weil er sich zwischen den beiden geliebten Menschen nicht entscheiden kann.

Hintergrund der Zerrissenheit

Erschreckend an solch krisenhafter Dreiecks-Dynamik ist, mit welcher Selbstverständlichkeit unsere Gesellschaft diese Tragödien ohne Nachzudenken als alltäglich hinnimmt. Denn es geht dabei nicht einfach um Kavaliärsdelikte, sondern häufig um traumatischen Seelenmord.

Betrachten wir die Sittengeschichte in unserem Kulturkreis, durchzieht dieses Psychodrama eines Mannes zwischen zwei Frauen seit der Antike das menschliche Zusammenleben – heutzutage allerdings ebenso das einer Frau zwischen zwei Männern. Selbst Staatsmänner und Staatenlenker, Parteivorsitzende und Minister haben Seitenbeziehungen, in allen Ländern, quer durch alle Parteien. Manche lösen die Konflikte, indem sie die jeweils jüngere Geliebte einfach zur zweiten, dritten oder vierten Frau machen oder als Sekretärin zur festen Institution.

Es hat immer Bestrebungen gegeben, aus dem Korsett der Monogamie auszubrechen, aktuell in der Bewegung der Polyamorie. Allerdings beginnen nicht wenige, die eine solch offene Beziehungsform ausprobiert haben, eine Paartherapie. Denn sie kommen mit ihrer Sehnsucht nach einer geschützten intimen und sinnstiftenden Geborgenheit einerseits und mit dem Begehren nach Zusammenspiel mit einem oder mehreren intimen Partnern andererseits nicht zurecht.



Erfolgreich durch Selbstmanagement? Verlassen Sie sich besser nicht darauf!

Das Leben ist bunt und birgt Konflikte. Oft möchte – oder soll – man mehr schaffen, als in einen Tag hineinpasst. Selbstoptimierung und Zeitmanagement werden dann gern als Ausweg aus dem Hamsterrad angeboten, als Mittel für ein zufriedenes Leben. Unser Autor meint: Erwarten Sie nicht zu viel – und ist gleichzeitig überzeugter Verfechter des Selbstmanagements.

Thomas Schaber

Als Mediatorinnen und Mediatoren wissen wir um die Bedeutung klarer Formulierungen. Die Begriffe Selbstmanagement und Zeitmanagement sind allerdings alles andere als klar. Kann man Zeit managen? Oder sich selbst? Und was genau bedeutet „managen“?

Was ist Selbstmanagement?

In der Theorie wird Management verstanden als das Steuern von Aktivitäten und Ressourcen zu dem Zweck, Ziele und Ergebnisse zu erreichen. Das bringt uns der Sache näher. Aktivitäten sind das, was wir tun. Zu den Ressourcen zählt alles, was wir dafür einsetzen: Zeit, Engagement, Wissen, Geld sowie die eigene Arbeitskraft. Ziele schließlich geben unseren Aktivitäten eine Richtung und bestimmen die Ressourcen, die wir dafür brauchen. Ohne Ziel wäre beides beliebig. Mit der Einstellung „Egal, was ich tagsüber gemacht habe, Hauptsache, ich

bin abends müde“ wären Sie immerhin im Hamsterrad gut aufgehoben – aber ist das Ihr Lebensziel? Mit Management hätte es zumindest nichts zu tun.

Management beruht auf Zielen. Die Zahl der Ziele, die uns erstrebenswert scheinen oder von außen vorgegeben werden, ist potenziell unbegrenzt. Unsere Ressourcen sind es nicht. Wir müssen uns entscheiden, wofür wir sie einsetzen. Sich für ein Ziel zu entscheiden bedeutet in der Regel, andere Ziele aufzugeben. Das ist ein Konflikt, zumindest in der Entscheidungsphase. Wenn wir wirklich managen wollen, also die zielführenden Aktivitäten planen und ihnen unsere Ressourcen zuordnen möchten, können wir diesem Konflikt nicht ausweichen.

Ich selbst habe erst (an-)erkannt, wie begrenzt meine Zeit tatsächlich ist, als ich begonnen habe, Aktivitäten und Ressourcen zu managen, um Ziele und Ergebnisse zu erreichen – auch für mich selbst, nicht nur für mein Unternehmen. Erst, wenn Sie sich der Begrenztheit Ihrer Ressourcen stellen, werden Sie beginnen, sich wirklich zu fokussieren. Aus einer Liste von Wünschen und Absichten wird dann ein Bündel von Zielen – und die Liste Ihrer Ziele wird kürzer sein als die Liste Ihrer Wünsche.

Das klingt banal. Selbstverständlich muss man seine Ziele kennen. Schließlich steigt ja auch am Bahnhof niemand in irgendeinen Zug, bloß weil der da gerade steht – nach dem Motto: Hauptsache, er fährt irgendwann los. Man kennt doch das Ziel seiner Reise und wählt natürlich den Zug, der einen dorthin bringt. Bestimmt ist jede(r) von uns in der Lage, Bahn zu fahren. Müsste dann nicht folgerichtig auch jede(r) wie selbstverständlich Selbstmanagement mit dem Dreieck Ziele – Ressourcen – Aktivitäten betreiben können?

Wie detailliert sollten Ziele sein?

Das Leben folgt allerdings noch weniger einem zuverlässigen Fahrplan als die Deutsche Bahn. Und oft genug gleicht unser Ziel weniger einem Punkt als einer Fläche. Ein praktisches Bei-



Nutzen auch Sie die praktischen Anregungen für Ihren persönlichen Erfolg:

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

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

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



Ausgabe 1 | 2015



Ausgabe 2 | 2015



Ausgabe 3 | 2015



Ausgabe 4 | 2015



Ausgabe 1 | 2016



Ausgabe 2 | 2016



Ausgabe 3 | 2016



Ausgabe 1 | 2017



Ausgabe II | 2017



Ausgabe III | 2017



Ausgabe IV | 2017



Ausgabe I | 2018



Jahresabonnement
4 Ausgaben für nur € 39,60

Studentenjahresabonnement
4 Ausgaben für nur € 35,60

Unser Kennenlernpaket
2 Ausgaben für nur € 14,90



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

Fax: 0341-22 54 13 51

www.die-mediation.de

Bestellformular / Aboformular für „Die Mediation“

Hiermit bestelle ich:

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

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

Heft[e]: _____

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

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

** Hierfür benötigen wir Ihre aktuelle Immatrikulationsbescheinigung.

Als Geschenk für mein Jahresabonnement wähle ich:

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

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

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

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

Datum, Ort

Unterschrift

Auflösung einer Praxisgemeinschaft

Der doppelte Mediationskreis

Praxisgemeinschaften als spezielle Kooperationsform von Vertragsärzten sind auf Zusammenarbeit ausgerichtet. Eine vertrauensvolle Basis ist dafür unabdingbar. Kommt es zu ihrer Auflösung, erscheint guter Rat teuer und der Gang zum Gericht oft zwangsläufig. Wie ein Fall aus der Praxis zeigt, lässt sich mithilfe eines Mediators in nur wenigen Sitzungen und bei geringem Aufwand ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielen.

Frank H. Schmidt

Ärztliche Berufsausübungsgemeinschaften sind in der Regel auf Dauer angelegt. Allerdings erfüllen sie nicht immer die mit ihnen verbundenen Erwartungen und halten manchmal nicht so lange, wie bei Beginn allseits erhofft. Dafür gibt es vielfältige Gründe: fachliche, wirtschaftliche und persönliche, oft auch eine Mischung davon mit wechselseitiger Verstärkung.

Der schwierige Weg der Trennung

Kommt es zu einer Auflösung der Praxisgemeinschaft, so ist dies häufig mit schwierigen Auseinandersetzungen verbunden. Die Partnerschaftsverträge beinhalten meist Regelungen für den Fall des Auseingehens. Doch diese reichen häufig nicht aus, um alle anstehenden Fragen bei einer Trennung zufriedenstellend zu beantworten. Das Vereinbarte hat eher allgemeinen Charakter, entspricht selten den Anforderungen des Einzelfalls und trägt den zwischenzeitlichen Entwicklungen in den Praxen kaum Rechnung. Auch die einschlägigen gesetzlichen Regelungen bieten nicht immer eindeutige Handlungsvorgaben.

Eine direkte Einigung zwischen den Beteiligten gestaltet sich oft schwierig. Es fehlt an eigenen Erfahrungen und dem Wissen, wie eine solche Trennung sachlich und rechtlich gut

durchzuführen ist. Auch mangelt es meist an rechtlichem Know-how. Dazu kommen die eigene Betroffenheit und die Beanspruchung durch die laufende ärztliche Tätigkeit, die ein abgewogenes und souveränes Vorgehen bei der Auflösung einer gemeinsamen Praxis erschweren.

Oft wird beim gemeinsamen Steuerberater Unterstützung gesucht, und dort kann auch gute erste Hilfe geleistet werden. Diese reicht jedoch nicht aus, wenn die Vorstellungen der Partner auseinanderklaffen oder Rechtsfragen streitig sind. Der Steuerberater ist von der Partnerschaft insgesamt beauftragt und kann daher keinen einseitigen Rat erteilen. Als Mediator im engeren Sinn kann er wegen seiner Vorbefasstheit nicht tätig werden. Auch die Beantwortung schwieriger Rechtsfragen ist nicht sein eigentliches Fachgebiet.

Häufig folgt daher der Gang zum Anwalt, wobei jeder Partner in der Regel einen eigenen beauftragt. Dieser ist Interessenvertreter seines Mandanten mit der Aufgabe, dessen Ansprüche so weitgehend wie möglich durchzusetzen. Anwälte lösen Konflikte im Wesentlichen auf rechtlicher Grundlage, anhand der Vereinbarungen des jeweiligen Partnerschaftsvertrags, der allgemeinen gesetzlichen Regelungen und der kassenärztlichen Vorgaben. Die vertraglichen und gesetzlichen Regelungen und Vorgaben sind jedoch häufig nicht eindeutig oder nicht zur Befriedigung der beiderseitigen Bedürfnisse geeignet.

In den anwaltlichen Verhandlungen betont der Rechtsberater, nicht selten einseitig, den Standpunkt seines Mandanten. Wenn es zu keinen Kompromissen kommt, verhärten sich die Fronten, der Konflikt eskaliert. Es folgt dann die gerichtliche Auseinandersetzung – oft von langer Dauer mit erheblichen Belastungen, Unsicherheiten und Kosten. Dabei bestimmen die juristischen Experten Verfahren und Ergebnis. Dies entlastet die Parteien einerseits von Verantwortlichkeit, andererseits besteht die Gefahr, dass in diesem Klärungsprozess ihre Bedürfnisse und Wünsche zu wenig berücksichtigt werden, die Rechtsfragen dominieren und Lösungen herauskommen, die



Die literarische Konfliktanalyse

Heinrich von Kleist: Michael Kohlhaas

Wie dem undiplomatischen Unternehmer Kohlhaas selbst die mediative Vermittlung Luthers nicht helfen konnte. – Heinrich von Kleists Novelle Michael Kohlhaas ist ein Paradestück über Selbstjustiz zwischen Wunschwelt und Wirklichkeit. Kleist schrieb damit ein spannendes Entwicklungs-drama, das von persönlichem und unternehmerischem Scheitern berichtet. Das Stück kann heute als Schilderung eines Mobbingopfers gelesen werden oder – in der hier vorgeschlagenen Variante – als Anleitung zum souveränen, wertorientierten und humorvollen Beharren.

Jochen Waibel

Michael Kohlhaas, die Hauptfigur der Novelle, will vor allem eines: Recht erlangen. Und sei es noch so bitter. Ernst Bloch bezeichnete ihn passend als den „Don Quijote rigoroser bürgerlicher Moralität“.

Vom rechtschaffenen Unternehmer zum Verbrecher

Die Novelle spielt im 16. Jahrhundert und basiert auf einer Chronik von Christian Schöttgen und Christoph Kreysig mit dem Titel *Diplomatische und curieuse Nachlese der Historie von Obersachsen* (1731, Teil 3). Heinrich von Kleist veröffentlichte sie im Jahr 1810.

Er schildert darin wortmächtig den Konflikt um ein verhältnismäßig geringfügiges Unrecht: Der brandenburgische Pferdehändler Kohlhaas reist nach Sachsen, um dort Reitpferde zu verkaufen. Auf seinem Weg werden ihm seine wertvollen Rappen vom Junker Wenzel von Tronka, Herr auf der Tronkenburg, willkürlich abgepresst mit der Begründung, er brauche einen Passschein, um die Grenze mit den Pferden passieren zu

dürfen. Der Adlige lässt die Pferde bei der Feldarbeit einsetzen und richtet sie dadurch zuschanden. Kohlhaas prozessiert daher gegen den Junker und fordert Schadenersatz. Als seine Klage abgewiesen wird, greift er zur Selbsthilfe, indem er eine Bande zusammenstellt, um plündernd und brandstiftend den Fürsten und damit den Junker zum Einlenken zu zwingen.

Kleist schildert das Aufeinanderstoßen einander widersprechender Rechtsauffassungen: auf der einen Seite der Gedanke der Vernunft im Sinne der Aufklärung; auf der anderen die alt-hergebrachte, starre, vorurteilsbefruchtete Ideologie des Mittelalters, jenseits eines demokratischen Gesellschaftsvertrags, wie er uns heute als selbstverständlich erscheint.

„Verstoßen [...] nenne ich den, dem der Schutz der Gesetze versagt ist! [...] und wer ihn mir versagt, der stößt mich zu den Wilden der Einöde hinaus; er gibt mir [...] die Keule, die mich selbst schützt, in die Hand“ (Kap. 6).

Kohlhaas setzt sich nicht für seine verinnerlichten vordemokratischen Werte ein, sondern zwingt sich (unbewusst), das Gesetz selbst in die Hand zu nehmen. Die Scharia einzelner islamischer Staaten mag hierin vergleichbar sein. Der liebevolle Familienmensch und Patriarch wird dadurch jedoch zum Außen-seiter und auf dem Höhepunkt seines Gerechtigkeitsfeldzuges und Größenwahns zum

„Statthalter Michaels, des Erzengels, der gekommen sei, an allen, die in dieser Streitsache des Junkers Partei ergreifen würden, mit Feuer und Schwert die Arglist, in welcher die ganze Welt versunken sei, zu bestrafen“ (Kap. 5).

Junker Wenzel ist eindeutig als Bösewicht zu charakterisieren. Er ist der Bad Boy, der Leuteschinder, der die Guten mit Zöllen und Willkür schikaniert und über beste Beziehungen nach



Abb. 1: Bruno Ganz und Mads Mikkelsen in einer Szene aus dem Film „Michael Kohlhaas“ (Frankreich/ Deutschland 2014; Regie: Arnaud des Pallières).
Quelle: polyband Medien GmbH.

Mediation im Insolvenzverfahren: echte Chance oder graue Theorie?

Nach Angaben der Creditreform wurden im Jahr 2017 rund 116.000 Insolvenzverfahren eröffnet. Gleich, ob es sich um die Insolvenz über das Vermögen eines großen Unternehmens – medienwirksames Beispiel war 2017 die Insolvenz über das Vermögen der Air Berlin – oder um eine Verbraucherinsolvenz handelt: Für alle Beteiligten ist es ein konfliktreicher Ausnahmezustand. Dieser Beitrag bietet einen ersten Überblick über Chancen, Möglichkeiten und Grenzen der Mediation bei Insolvenzlage.

Bernd Lichtenauer und Veronika Bungart-Jeromin

Bereits im Vorfeld eines Insolvenzverfahrens befindet sich der Schuldner häufig nicht nur in einem finanziellen, sondern auch in einem emotionalen und gesellschaftlichen Ausnahmezustand. Gläubiger und Banken üben Druck aus, Pfändungen – insbesondere Kontopfändungen – machen den Schuldner handlungsunfähig, er hat Angst vor sozialem Abstieg und Ausgrenzung. In dieser Situation entsteht Konfliktpotenzial zwischen allen Beteiligten. Auch Probleme mit mittelbar beteiligten Personen wie Gesellschaftern, Ehe- oder Geschäftspartnern, Lieferanten oder Kunden sind häufig nicht zu vermeiden.

Lage vor Insolvenzeröffnung

Die Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung zeichnet sich in der Regel über einen längeren Zeitraum ab. In dieser Phase wird der Schuldner versuchen, eine Insolvenzlage abzuwenden und mit seinen Gläubigern zu verhandeln. Schon hier kommt es häufig zu Konflikten. Wenn es um Geld geht, hört die Freundschaft auf und jeder Beteiligte versucht, für sich zu retten, was zu retten ist. Hier wird jedoch oft zu kurzfristig gedacht. Mit Weitblick lassen sich Lösungen finden, von denen alle Beteiligten profitieren. Eine Mediation oder mediative Techniken können bei der Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung unterstützen und bestenfalls ein Insolvenzverfahren vermeiden. Gerade im Falle einer Unternehmenssanierung ist eine Mediation eine

vielversprechende Option zur Lösungsfindung (so auch Horstmeier 2013: Rz. 38). Sind alle Verhandlungen gescheitert, ist es meist unumgänglich, das Insolvenzverfahren einzuleiten.

Chancen und Grenzen im Verfahren

Ist der Schritt in das Insolvenzverfahren (reines Antragsverfahren) getan, entsteht zwangsläufig ein Dreiecksverhältnis zwischen Schuldner, Insolvenzverwalter und Gläubigern. Die Fronten sind regelmäßig verhärtet. Konflikte, Vorbehalte und Blockaden erschweren die Zusammenarbeit. Doch ein gelungenes Insolvenzverfahren führt zu einer Win-win-win-Situation: Dem Schuldner wird die Restschuldbefreiung erteilt, persönlich haftenden Organen der Gesellschaft wird der Weg in die Privatinsolvenz erspart, die Gläubiger erhalten eine maximale Quote und der Insolvenzverwalter, dessen Vergütung an der generierten Masse bemessen wird, eine höhere Vergütung.

Wichtig ist, dass alle Beteiligten im Rahmen ihrer Möglichkeiten zusammenwirken. Also eine Chance für die Mediation? Fraglich ist, inwieweit die Gesetzgebung Raum für ein solches Verfahren lässt. Ziele der letzten Novellierungen im Insolvenzrecht sind unter anderem mehr Sanierung statt Zerschlagung, mehr Mitspracherecht der Gläubiger und eine flexiblere, an den individuellen Bedürfnissen orientierte Abwicklung der Verfahren (z. B. Restschuldbefreiung nach drei, fünf oder sechs Jahren gem. § 300 InsO). Sanierungsverfahren, Eigenverwaltung und Insolvenzplan auch für Verbraucherinsolvenzen bieten Raum für mehr eigenverantwortliches Handeln des Schuldners und der Gläubiger. Werden Konflikte, Hintergründe und Interessen im Rahmen einer Mediation geklärt, können Positionen neu verhandelt werden. Eine Mediation im Rahmen eines Insolvenzplanverfahrens nach §§ 217 ff. InsO kann die tragfähige Grundlage für ein Plankonzept sein (so z. B. Wipperfürth 2016: 132).

In jedem Fall gilt es, die insolvenzrechtlichen Verfahrensgrundsätze wie die Gleichbehandlung der Gläubiger (§ 1 InsO) zu



Islamic Mediation – Bedeutung für die Wirtschaft

Wo konsensuale Streitschlichtung alles und ein Gerichtsurteil höchstens ein Pyrrhussieg ist.

Die außergerichtliche Streitschlichtung spielt in der arabischen Hemisphäre seit Jahrhunderten eine herausragende Rolle. Deutsche Unternehmen, die mit Partnern aus der Region an stabilen Geschäftsbeziehungen interessiert sind, sollten sich des besonderen Stellenwerts gerichtsferner Konfliktlösung bewusst sein und den Klageweg allenfalls als *Ultima Ratio* beschreiten. Denn selbst ein obsiegendes Urteil kann perspektivisch das wirtschaftliche Aus bedeuten, da lokale Marktteilnehmer prozessaffine Ausländer lieber meiden.

Ein Blick auf die arabische Halbinsel von Jürgen Holz und Stefan Grüll

Die arabische Welt – eine Konsensgesellschaft

In der gesamten arabischen Welt ist es üblich, dass wesentliche Vorhaben im familiär-gesellschaftlichen Bereich, aber auch im geschäftlichen Leben im „Inner Circle“ diskutiert werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird. Der „Inner Circle“ kann aus Familienmitgliedern, Geschäftspartnern oder Personen aus dem engeren Umfeld (z. B. wichtigen Mitgliedern des eigenen Stammes) bestehen. Die Abstimmungen dienen zum einen dazu, in der patriarchalisch-paternalistischen Gesellschaft älteren Familienmitgliedern, insbesondere dem Familienoberhaupt Respekt zu erweisen. Vor allem aber können so frühzeitig Interessenskollisionen erkannt und in der Folge vermieden werden. Bei Angelegenheiten von besonderer Bedeutung kann der „Inner Circle“ erheblich erweitert werden.

Ein Unternehmer in den Golfstaaten, der mit einer europäischen Firma ein neues Geschäftsfeld aufbauen will, wird gut daran tun,

übrige lokale Unternehmer, die etwas Ähnliches vorhaben oder die sich für dieses Geschäftsfeld interessieren könnten, schon in einem frühen Stadium vorsichtig darüber zu informieren. Andernfalls besteht die Gefahr, dass potenzielle Konkurrenten die Zusammenarbeit auf anderen Gebieten einstellen. Ein sehr sorgfältiges Vorgehen, welches die Interessenlage anderer Partner, die gleichzeitig Konkurrenten sein können, frühzeitig berücksichtigt, ist somit erforderlich.

Die Konsenskultur prägt die Streitkultur

Die zuvor beschriebenen Einbindungs- und Abstimmungsprozedere sind zumeist sehr zeitintensiv. Durch stundenlange, tagelange, unter Umständen wochenlange Diskussionen soll eine tragfähige und gesellschaftlich akzeptable Lösung gefunden werden. Hierbei steht in dieser *oralen Gesellschaft* stets das gesprochene Wort im Vordergrund. Ein schriftlicher Austausch kommt eher selten vor und hat in der Regel dann nur subsidiären Charakter.

Natürlich gibt es Konflikte, die so hoch eskaliert sind, dass sie sich nur noch gerichtlich entscheiden lassen. Das aber sollte die *Ultima Ratio* sein! Mit einem Prozess verlassen die Parteien das Parkett der Konsensbildung. Prozessieren verlangt den harten Schlagabtausch – heißt „Krieg“ führen. Das Vertrauensverhältnis ist damit in der Regel für immer zerstört und so markiert das Urteil eines ordentlichen Gerichts zugleich das Ende früheren Miteinanders – zum Nachteil beider Seiten. Sieger und Besiegte können sich nicht mehr in die Augen sehen. Damit fehlt ein Essential gedeihlichen Miteinanders. Am Ende des Prozesses ist Feindschaft zementiert, wo stattdessen Vertrauen als Basis einer weiteren Zusammenarbeit notwendig gewesen wäre. So wird verständlich, warum in der arabischen Welt deutlich weniger prozessiert wird als in Europa oder den USA.



Mental topfit in den Wettkampf – Wie ist das möglich?

Innere Unruhe und seelische Konflikte können Beeinträchtigungen im Privat- und Berufsleben verursachen. Durch psychologische Interventionen und das Erlernen sowie Beherrschen mentaler Techniken können diese Probleme minimiert und erfolgreich abgebaut werden. Wie dies gelingen kann, beschreibt der Autor auf Basis seiner langjährigen Erfahrungen als Sportpsychologe am Beispiel des Leistungssports.

Rolf Frester

Sportliche Wettkämpfe und ihre erfolgreiche Gestaltung entfalten eine hohe motivierende Wirkung. Sie können der Karriere eines Sportlers einen großen Antrieb verleihen. Im vorliegenden Beitrag sollen aus sportpsychologischer Sicht Ansätze für die Entwicklung sportlicher Spitzenleistungen aufgezeigt werden. Im Fokus stehen der zielgerichtete Einsatz und die Beherrschung mentaler Übungsformen und Techniken. Zugleich werden Ursachen und Bedingungen für Fehlleistungen benannt.

Zielorientierung: optimale Selbstregulationskompetenz

Sportliche Leistungen zu entwickeln und unter variierenden inneren und äußeren Bedingungen im Wettkampf abzurufen, ist mit Blick auf die Verhaltens- und Bewegungsregulation selbst für Hochleistungssportler eine Herausforderung. Häufig ist ihre mentale Selbstregulationskompetenz für die Erzeugung sportlicher Spitzenleistungen bei subjektiv bedeutenden Wettkämpfen wie Olympischen Spielen oder Welt- und Europameisterschaften nicht genügend entwickelt. Dies belegen unter anderem Analysen, wonach nur etwa 35 Prozent der Sportler bei entscheidenden Wettkämpfen ihre eigenen Höchstleistungen erreichen. Das führt zu der Frage: Welche Formen der Selbstregulation sind auszubilden und wie sind sie bei der Entwicklung der sportlichen Leistung zu berücksichtigen?

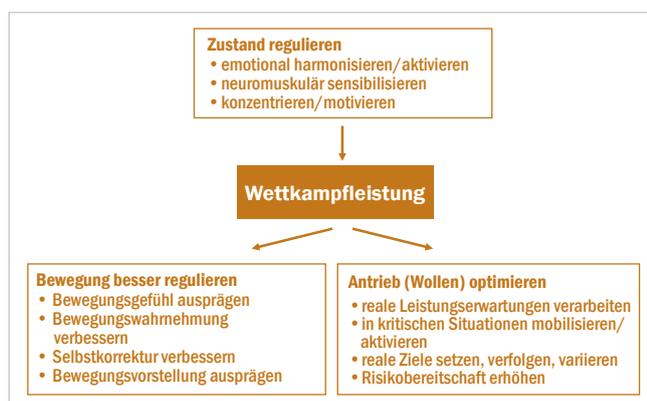


Abb. 1: Schwerpunkte der mentalen Wettkampfvorbereitung (Quelle: Rolf Frester).

Abbildung 1 zeigt deutlich, was bei der Entwicklung leistungsbestimmender mentaler Merkmale zu beachten ist. Hierzu zählen folgende Aufgaben:

- Ausprägung eines optimalen Vorstartzustands, insbesondere bei der Regulation emotionaler Prozesse (Freude am Wettkampf, Selbstvertrauen und Optimismus aufbauen, Angst vor Misserfolgen beseitigen);
- Entwicklung von Fähigkeiten zur Antriebsregulation (Power-Mentalität, Durchsetzungsfähigkeit, Willens-, Stoß- und Spannkraft);
- Erarbeitung und Umsetzung der Fähigkeit zur optimalen kognitiven Bewegungsregulation auch unter wechselhaften inneren und äußeren Bedingungen.

Die Qualität der sportlichen Wettkampfleistungen wird zunehmend von der Fähigkeit der Sportler bestimmt, mit belastungsauslösenden Bedingungen, auch als Stressoren bekannt, umgehen zu können. Welche Stressoren als besonders leistungshemmend erlebt werden, haben 260 Sportler aus 14 olympischen Sportarten dokumentiert (diese Angaben sind das Ergebnis kontinuierlicher psychologischer Analysen).

Belastungsauslösende Bedingungen

- mangelndes Bewegungsgefühl
- Versagensangst / hoher Erwartungsdruck (selbst- oder fremdbestimmt)
- Probleme bei der Anpassung an objektiv-situative Bedingungen
- Verletzungsangst
- Verunsicherungen und mangelndes Selbstvertrauen aufgrund schlechter Vorleistungen
- Gefühl der Leistungsschwäche
- unerwartete Misserfolge im Handlungsverlauf
- Nervosität
- Ärger über subjektiv erlebte Fehlurteile
- unerwartete Leistungen der Wettkampfgegner