

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

## Vielfalt



Diversity: Vom Lippen-  
bekenntnis zur Überlebens-  
strategie in Krisenzeiten

Neurodiversität –  
Die Mehrheit  
denkt anders

Zwischen Klartext und  
Kompass: Warum Hoffnung  
nicht leise sein darf



Steinbeis  
Mediation

Ausbildung  
**MEDIATION**  
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

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

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

Essen

Berlin

Leipzig

Stuttgart

München

Wien

Ausbildungsleitung:  
Prof. Dr. Gernot Barth

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

# Vielfalt braucht Ordnung – und ein wenig Unterstützung

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Vielfalt ist ein Versprechen. Sie bedeutet Fülle, unterschiedliche Perspektiven, ein Mosaik von Möglichkeiten. Doch wo Vielfalt wächst, droht mitunter auch das Unübersichtliche: Das viele Gute kann sich gegenseitig überlagern, und die Orientierung fällt schwer. Erst wenn Vielfalt durch Ordnung gebündelt wird, entwickelt sie ihr volles Potenzial. Ordnung ist dabei nicht Einschränkung, sondern Struktur; sie sorgt dafür, dass wir uns zurechtfinden, Zusammenhänge erkennen und die einzelnen Teile als Ganzes erfassen können. Ohne Ordnung bleibt Vielfalt leicht ein buntes, aber verwirrendes Bild. Mit Ordnung hingegen wird sie zu einer Quelle von Inspiration, Erkenntnis und Entwicklung.

Wer in unser Zeitschriftenarchiv blickt, entdeckt eine beeindruckende Vielfalt: Seit über einem Jahrzehnt wächst mit jeder Ausgabe ein Wissensschatz, der die Breite und Tiefe der Mediation sichtbar macht. Die Themen reichen von theoretischen Grundlagen über praktische Methoden bis hin zu gesellschaftlichen Debatten. Diese Fülle ist ein Reichtum – und zugleich eine Herausforderung. Denn Vielfalt zeigt ihren Wert erst dann, wenn sie in eine Struktur eingebettet wird, die Orientierung ermöglicht. Ordnung schafft nicht nur Übersicht, sie macht Komplexität nutzbar.

Genau an diesem Punkt setzt unsere neueste Weiterentwicklung an. Mit der **App Die Mediation** bieten wir Ihnen schon seit längerem einen komfortablen digitalen Zugang: Sie können alle Ausgaben mobil lesen, Inhalte durchsuchen oder Lesezeichen setzen. Doch mit der Zeit ist auch die digitale Sammlung so umfangreich geworden, dass es neue Wege braucht, um Inhalte schnell, gezielt und zugleich inspirierend zu erschließen.

Hier kommt unser neuer KI-gestützter Assistent ins Spiel. Er bringt Ordnung in die Vielfalt, ohne sie zu beschneiden. Der

Assistent unterstützt Sie beim Auffinden relevanter Beiträge, beim Verstehen komplexer Inhalte und sogar beim Zuhören: Dank einer **Vorlesefunktion in Hörbuch-Qualität** können Sie Artikel nun auch unterwegs genießen. Darüber hinaus haben Sie über die App **direkten Zugang zur Online-Akademie von IKOME | Steinbeis Mediation** mit kurzen Impulsen und tiefgehenden Beiträgen zu Mediation, Konfliktmanagement und Führungskompetenz.

Damit möchten wir Ihnen nicht nur ein Werkzeug an die Hand geben, sondern eine Einladung aussprechen: Nutzen Sie die Möglichkeiten, die diese digitale Ordnungshilfe bietet, um in der Vielfalt unserer Themen noch schneller das zu finden, was Sie inspiriert, weiterbringt oder in Ihrer Praxis unterstützt.

Und das Beste: Bis zum **30. November 2025** können Sie alle neuen Funktionen kostenfrei testen. Laden Sie dazu einfach die App *Die Mediation* im [Apple App Store] oder [Google Play Store] herunter, öffnen Sie das Menü links oben, wählen Sie den Reiter „Freischaltcode“ und geben Sie „**KI-GernotGuide**“ ein. Schon stehen Ihnen alle erweiterten Funktionen zur Verfügung.

Viel Spaß beim Ordnen!

Herzlichst

Ihr



*Konfliktmanagement und Mediation*  
*www.steinbeis-mediation.com*

„Erst wenn Vielfalt durch Ordnung gebündelt wird,  
entwickelt sie ihr volles Potenzial.“



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



14

VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN  
FÜR DAS GELINGEN UNSERER WELT



26

DIVERSITY: VOM LIPPENBEKENNTNIS  
ZUR ÜBERLEBENSSTRATEGIE

# INHALT

## IMPULSE

- 6 **Wissenschaftliche Studie**  
Das Mediationsparadoxon in Zahlen –  
Repräsentative Studienergebnisse aus Österreich  
Hemma Mayrhofer und Martina Koller
- 11 **Das Forschungsstelegramm**
- 14 **Verantwortung übernehmen für das Gelingen unserer Welt**  
Ein Plädoyer für Selbstermächtigung  
Elisabeth Dickerhof-Borello

## SCHWERPUNKT

- 20 **Schwerpunkt: Vielfalt**
- 21 **Die wissenschaftliche Kolumne**  
Neurodiversität – Die Mehrheit denkt anders  
Klaus Harnack
- 26 **Diversity: Vom Lippenbekenntnis zur**  
**Überlebensstrategie in Krisenzeiten**  
Ramzi Fatfouta
- 30 **Vielfalt als Chance für eine zeitgemäße Fehlerkultur**  
**Wie Organisationen durch Vielfalt und Vertrauen eine**  
**lernförderliche Fehlerkultur entwickeln können**  
Thomas Bohinc
- 34 **Diversität und Schulmediation**  
**Konflikte verstehen, Vielfalt gestalten, Schule neu denken**  
Christa D. Schäfer
- 38 **Die Macht der Ego-States: Wie viele bin ich, wie gehen**  
**diese miteinander um und ich mit allen?**  
Peter Stimpfle
- 42 **Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz: Diskriminierung**  
**am Arbeitsplatz vorbeugen – mit Supervision**  
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 45 **Positive Emotionen – Energiequelle und Wachstumsmotor**  
Elke Katharina Meyer, Frank Neumann  
und Thomas Achim Werner

## METHODIK

- 52 **Das dritte Bonbon – Was den Konflikt**  
**im Innersten zusammenhält**  
Klaus Harnack

## METHODIK

- 56 | **Licht und Schatten der Familienaufstellung**  
Andreas Steiner
- 61 | **Unterwegs mit Gesprächsstörern an einem autofreien Sonntag**  
Manuel Glücks
- 64 | **Verhandeln als professionelles Handwerk  
Emotionen erkennen – besser verhandeln**  
Christian Wermke und Andreas Winheller

## RECHT

- 68 | **Verpflichtende Streitbeilegung durch Mediation bei Bagatellstreitigkeiten? Ein Rechtsvergleich mit dem Modell der Small Claims Courts in den USA**  
Susanne Lenz

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 72 | **Marketing für Berater  
„Und wer lobt und streichelt mich?“**  
Bernhard Kuntz

## WIRTSCHAFT

- 74 | **Wenn bewährte Strategien nicht mehr wirken**  
Peter Schreiber
- 76 | **Zwischen Klartext und Kompass  
Warum Hoffnung nicht leise sein darf – ein Zwischenruf zur Führungsverantwortung in Krisenzeiten**  
Ben Schulz

## FAMILIE

- 80 | **Gendern – Schande oder Chance?**  
Kurt Starke

## LITERATUR

- 84 | **Die literarische Konfliktanalyse  
„If She Knew What She Wants“  
Missverstehen als Normalzustand und was wir daraus für die Mediation lernen können**  
Thomas Lapp

## MEDIATION INTERKULTURELL

- 87 | **In fremden Kulturen unterwegs: Tschechien**  
Michael Gorges

## GUT INFORMIERT

- 92 | **Querbeet  
Was gibt es Neues?**
- 93 | **Veranstaltungskalender**
- 94 | **Rezension: Die spinnen, die Jungen?**  
Stephan Buchhester
- 96 | **Rezension: Wirtschaftsmediation –  
Vom Handwerk zur systemischen Dienstleistung**  
Stephanie Jirgal

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)  
„Rechtsstaatlichkeit stärken, Freiheit bewahren“**

## SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



## Wissenschaftliche Studie

# Das Mediationsparadoxon in Zahlen

## Repräsentative Studienergebnisse aus Österreich

Mediation wirkt zwar, wird aber wenig genutzt: Dieser als Mediationsparadox(on) bezeichnete Sachverhalt ist weit hin bekannt. Dennoch liegen erstaunlich wenige valide Daten vor, die den scheinbaren oder tatsächlichen Widerspruch zu erhellen vermögen. Auf Basis aktueller Forschungsdaten aus Österreich werden in diesem zweiteiligen Beitrag Erklärungsansätze empirisch geprüft und ergänzt.

## Teil 1: Überschätzte Bekanntheit und seltene Nutzung: Mediation im Kontext alternativer Formen der Konfliktbearbeitung

Hemma Mayrhofer und Martina Koller

In der Fachöffentlichkeit wird als Paradoxon diskutiert und beklagt, dass Mediation einerseits Konflikte mehrheitlich erfolgreich zu lösen vermag, andererseits aber die Nachfrage nach Mediationsdienstleistungen auf niedrigem Niveau stagniert. Zugleich besteht ein Mangel an wissenschaftlich fundierten Daten für eine vertiefende Ergründung dieses Phänomens. Dies traf bis dato auch auf Österreich zu, doch nun liegen umfangreiche wissenschaftliche Ergebnisse aus der Studie MEDIAS<sup>1</sup> vor, die auch über Österreich hinaus erkenntnisreiche Einsichten versprechen.

Nachfolgend werden aus der Fülle an Ergebnissen jene Daten ausgewählt, die einen Erkenntnisbeitrag zum genannten Paradoxon ermöglichen. Zunächst gilt es danach zu fragen, welche Unterstützung Menschen im Konfliktfall allgemein mobilisieren. Danach ist empirisch zu klären, wie bekannt Mediation tatsächlich ist – und ob die Bekanntheit in Befragungsdaten zu Deutschland nicht möglicherweise überschätzt wird. Die tatsächliche Nachfrage nach Mediation steht nachfolgend im Fokus, geprüft wird zudem, welche Bevölkerungsgruppen diese Form der Konfliktbearbeitung etwas öfter oder (noch) seltener nutzen. Im zweiten Teil dieses Beitrags, der in der folgenden Ausgabe der *Mediation* erscheint, werden Faktoren identifiziert, die zur anhaltend niedrigen Mediationsnutzung beitragen – obwohl sich, wie abschließend auf repräsentativer Datenbasis dargestellt wird, die Erfolgswahrscheinlichkeiten durchaus sehen lassen können.

### Zur Datengrundlage

Das Forschungsdesign der Studie verschränkte unterschiedliche quantitative und qualitative Methoden im Sinne einer wechselseitigen Ergänzung miteinander (Mixed Methods):



Eine zentrale Datenbasis wurde über eine repräsentative Bevölkerungsbefragung (kontrollierte Zufallsstichprobe ab 18 Jahren) gewonnen, wobei die Erhebung über eine Mischbefragung zu zwei Dritteln mithilfe von Telefoninterviews (CATI) und zu einem Drittel durch Online-Befragung (CAWI) realisiert wurde. Die erzielte Netto-Stichprobengröße von 1.724 Personen ermöglicht genaue Aussagen mit einer Schwankungsbreite von maximal  $\pm 2$  Prozent. Die Daten wurden zudem für alle statistischen Analysen in gewichteter Form auf Basis der Merkmale Geschlecht, Alter, Bildung und Bundesland verwendet, um eine teilweise leicht differierende „response rate“ bei den Befragten auszugleichen.

Durch standardisierte Online-Befragungen von einerseits Mediatorinnen und Mediatoren (Netto-Stichprobe:  $n = 318$ ), zweitens in der Richterschaft ( $n = 223$ ) und drittens der Rechtsanwaltschaft ( $n = 171$ ) wurden österreichweit Expertise und Erfahrungen zentraler Berufsgruppen erhoben. Zur

# Das Forschungstelegramm



Inwieweit beeinflusst unsere Wahrnehmung die Art, wie wir andere einschätzen und uns ihnen gegenüber verhalten? Wonach beurteilen Wähler, wie vertrauenswürdig die zur Wahl stehenden Kandidaten sind? Weshalb wird um Werte besonders erbittert gestritten? Und warum lässt sich unser Gehirn von Äußerlichkeiten oft täuschen? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

## So wie ich dich sehe, bin ich eigentlich auch – Wie die Wahrnehmung das Verhalten beeinflusst

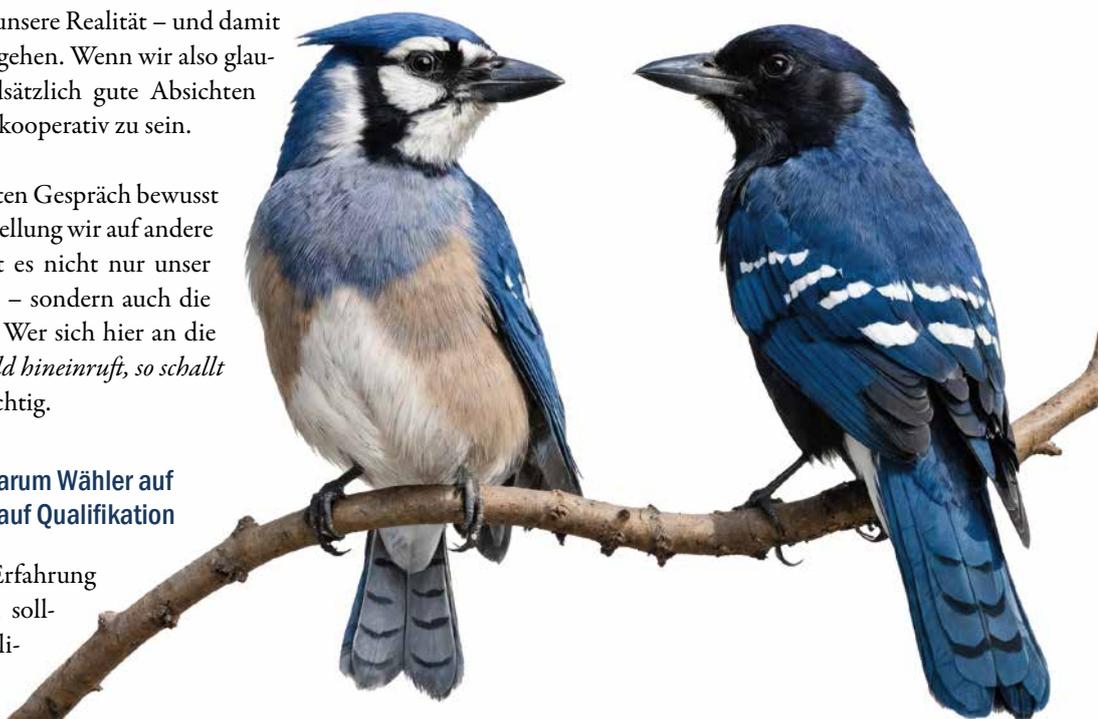
Wie wir andere Menschen wahrnehmen, beeinflusst nicht nur unser Denken über sie – es verändert auch unser eigenes Verhalten. Eine neue Studie von Ginosar Yaari und Kollegen, veröffentlicht im *Journal of Personality and Social Psychology*, zeigt, dass unsere Einschätzung der Persönlichkeit anderer eng mit unserem eigenen sozialen Verhalten verknüpft ist (Ginosar Yaari et al. 2024). Die Forscher führten mehrere Experimente mit Hunderten Teilnehmern durch und stellten fest: Menschen, die anderen positive Eigenschaften zuschreiben, sind selbst sozialer, hilfsbereiter und offener im Umgang mit anderen. Wer hingegen dazu neigt, anderen misstrauisch oder negativ gegenüberzustehen, zeigt im Alltag auch selbst mehr zurückhaltendes oder sogar feindseliges Verhalten. Kurz gesagt: Wie wir die Welt sehen, bestimmt, wie wir uns in ihr bewegen. Diese Erkenntnis ist besonders spannend, weil sie zeigt, dass unsere sozialen Interaktionen keine Einbahnstraße sind. Unsere Erwartungen formen unsere Realität – und damit auch die Art, wie wir auf andere zugehen. Wenn wir also glauben, dass unser Gegenüber grundsätzlich gute Absichten hat, sind wir eher bereit, offen und kooperativ zu sein.

Vielleicht lohnt es sich, beim nächsten Gespräch bewusst darauf zu achten, mit welcher Einstellung wir auf andere zugehen. Denn möglicherweise ist es nicht nur unser Blick auf die Welt, der sich ändert – sondern auch die Art, wie die Welt auf uns reagiert. Wer sich hier an die Redewendung *Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus* erinnert, liegt durchaus richtig.

## Kompetenz allein reicht nicht – Warum Wähler auf äußere Merkmale reagieren statt auf Qualifikation

Ein gut durchdachtes Konzept, Erfahrung und Wissen, kurzum Kompetenz, sollten gute Argumente für einen Politiker in einem Wahlkampf sein. Doch ausschlaggebend für den

Wahlsieg sind noch ganz andere Faktoren: Forscherinnen der Universitäten von Mannheim und Friedrichshafen haben in der Zeitschrift *Personality and Social Psychology Bulletin* einen Artikel veröffentlicht, der zeigt, dass viele Wähler ihre Entscheidung nicht auf echte Qualifikation stützen, sondern darauf, wie kompetent ein Politiker aussieht (Unkelbach et al. 2025). Die Forscherinnen analysierten, wie Menschen aus verschiedenen sozialen Schichten auf Politiker mit unterschiedlich kompetent wirkenden Gesichtern reagierten. Das Ergebnis war eindeutig: Wähler aus höheren sozialen Schichten bevorzugten Kandidaten, die rein optisch kompetent erschienen – unabhängig von ihrer tatsächlichen Erfahrung oder Qualifikation. Wähler aus niedrigeren sozialen Schichten hingegen standen solchen Kandidaten eher skeptisch gegenüber. Sie neigten dazu, Personen zu unterstützen, die nahbar, volksnah und verständlich wirkten – selbst wenn sie objektiv betrachtet über weniger Fachwissen verfügten.



Bildquelle: stock.adobe.com/lamnee  
Bildquelle: stock.adobe.com/Miklos

# Verantwortung übernehmen für das Gelingen unserer Welt

## Ein Plädoyer für Selbstermächtigung

Unsere Zeit scheint aus den Fugen geraten: Vermeintliche Gewissheiten erweisen sich als ungedeckte Schecks auf die Zukunft. Ungebremster Raubbau an den natürlichen Ressourcen, hedonistischer Konsum, wirtschaftliche Gier und politische Übergriffigkeit verengen unsere Handlungsspielräume und vergiften das Miteinander. Es ist Zeit, sich zu besinnen und einzustehen für ein selbstbestimmtes Leben in Würde und Freiheit. Dazu kommt es auf jede und jeden von uns an.

Elisabeth Dickerhof-Borello

*„Wir können diese Welt nicht ändern, bevor sich nicht die Individuen ändern“  
(Marie Curie)*

Die Entwicklungen und Ereignisse der letzten Jahre erschüttern unser Gefühl von Sicherheit: Die Vorgänge in Syrien haben einen Exodus ausgelöst, der auch Deutschland erreicht und einen Zustrom von Menschen, die finanzielle, moralische und gesundheitliche Unterstützung brauchen, gebracht hat. Mit Covid hat eine Krankheit die ganze Welt überrollt, die uns in unsere Häuser verbannt und voneinander getrennt hat in Angst vor Erkrankung oder Tod. Der Überfall auf die Ukraine und der andauernde Krieg in dem Land berühren unsere Grundwerte von staatlicher Souveränität wie den Wunsch nach Frieden und Sicherheit. Die Zustände in Gaza stellen die Rollen von Aggressor und Angegriffenem infrage. Klimawandel und Umweltkatastrophen beschäftigen uns, sie machen uns

Angst vor der Zukunft und die Gegenwart schwerer, vieles auch schlicht teuer.

Es scheint, als seien wir all dem ausgeliefert. Was können wir gegen den Wahn eines besessenen Tyrannen tun, was gegen die Gefahr lebensbedrohender Pandemien, wie können wir aufhalten, dass die Sonneneinstrahlung stärker, Naturkatastrophen häufiger und verheerender werden und unsere Welt zu kollabieren droht? Die Hilflosigkeit äußert sich in lautstarken Protesten und der Forderung gegenüber Staat und Politik, etwas zu unternehmen, das Steuer herumzureißen. Erwartet wird ein Deus ex machina.

Und doch liegt es zunächst an jedem Einzelnen von uns, etwas zu ändern. Der Beitrag einer und eines jeden besteht darin, das innerhalb des eigenen Einflussbereichs Mögliche dafür zu tun. Wenn also alle bei sich darauf achteten, Abfall zu vermeiden,



# – Schwerpunkt – Vielfalt

Jeder Mensch ist einzigartig. Es gibt unzählige Details, in denen wir uns unterscheiden, seien es demografische Faktoren wie Alter und Geschlecht oder soziale Merkmale wie Herkunft und Beruf, Erfahrungen und Werte. Selbst bei scheinbaren Nebensächlichkeiten wie etwa den kulinarischen Vorlieben oder der Lieblingsmusik sind wir oft unterschiedlicher Meinung. Auch Faktoren wie sexuelle Identität und Orientierung, Einkommen und Vermögen sowie ethnische und Religionszugehörigkeit spielen eine wichtige Rolle. Die Gesellschaft, ob im engen Familien- und Freundeskreis, im beruflichen Kontext oder global gesehen, ist durch Vielfalt gekennzeichnet. Diese kann verbindend oder bereichernd wirken, sie kann aber ebenso zu Spaltung, Abneigung und Ausgrenzung führen. Denn nicht immer ist es leicht, von den persönlichen Präferenzen abweichende Einstellungen und Lebensentwürfe nachzuvollziehen und zu respektieren.

Wichtig ist es, dabei eines stets zu bedenken: Divers aufgestellte Gruppen und Gesellschaften, die Andersartigkeit zulassen und die individuellen Talente und Interessen ihrer Mitglieder fördern, sind laut wissenschaftlichen Studien in der Regel leistungsfähiger, produktiver – und glücklicher. Es lohnt sich also, offen und tolerant zu sein. Wie es Ihnen gelingt, Vielfalt im Alltag aktiv zu leben und mit Herausforderungen sinnvoll umzugehen, erfahren Sie auf den nächsten Seiten.

## Die wissenschaftliche Kolumne

# Neurodiversität – Die Mehrheit denkt anders

Jeder Mensch ist einzigartig – in seiner physischen Disposition, den kognitiven Fähigkeiten und seiner Sozialisation genauso wie in der Art, wie er die Welt wahrnimmt und mit anderen Menschen interagiert. Der Unterschiede gibt es unzählig viele. Angesichts dieser Diversität scheint es nur zwangsläufig, dass es sich mit dem Denken nicht anders verhält. Wenn dem so ist – was bedeutet das für die Mediation?

Klaus Harnack

*„Das größte Missverständnis besteht darin zu glauben, man habe sich verstanden“*  
(Soren Kierkegaard zugeschrieben)

Es tut mir leid, aber die unbequeme Wahrheit muss gleich zu Beginn auf den Tisch: Sollten Sie manchmal das Gefühl haben, nicht verstanden zu werden, dann ist es tatsächlich so. Nicht etwa, weil Sie zu kompliziert sind, nicht aus Böswilligkeit, Ignoranz oder mangelnder Bildung der anderen. Sondern schlicht weil es statistisch gesehen äußerst unwahrscheinlich ist, dass Ihr Gegenüber dasselbe versteht wie das, was Sie sagen wollen – selbst dann nicht, wenn Sie scheinbar dieselben Worte benutzen, wie der andere es tun würde. Die Erklärung ist denkbar einfach: Unsere Gehirne sind unterschiedlich, auch wenn sich ihre Grundstrukturen natürlich ähneln. Allerdings sind ihre „Verdrahtungen“ und die Ausprägungen einzelner funktionaler Regionen sehr variabel. Hinzu kommt, dass sich dieses soziale Organ abhängig von Körper und Umwelt formt und es ihm somit innewohnt, unterschiedliches Denken und Verste-

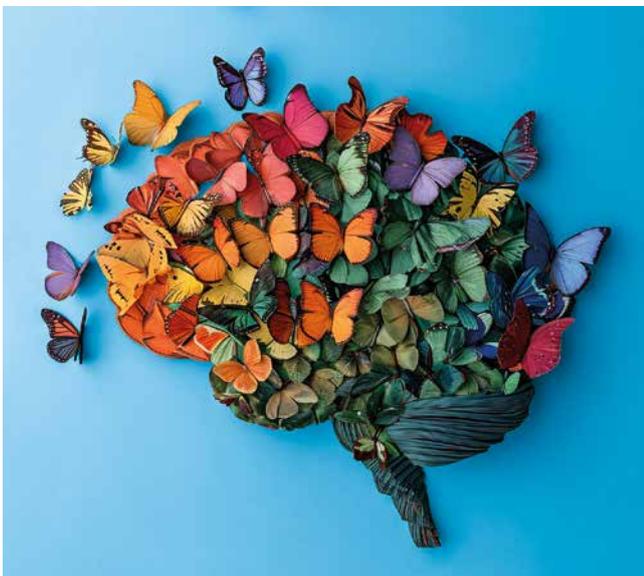
hen hervorzubringen. Gehirne sind so einzigartig wie Schneeflocken, die oberflächlich betrachtet zwar alle gleich scheinen, in Wirklichkeit jedoch Unikate sind.

### Kommunikation: Sender – Empfänger – Schnittmenge?

Mit dieser Erkenntnis wird das weit verbreitete Kommunikationsmodell, das einen Sender, einen Empfänger und eine Schnittmenge von Informationen, die der Sender gesendet und der Empfänger empfangen hat, als Grundlage nimmt, obsolet. Denn mit der voranschreitenden Sensibilisierung für kognitive Unterschiede des Menschen zeichnet sich eine andere Realität ab: Jeder Mensch hört, liest, denkt und erinnert sich auf seine eigene Weise. Verstehen ist nicht die Schnittmenge von Kommunikationseinheiten, und das Problem ist nicht, dass es beim Kommunikationsprozess zu Informationsverlusten kommt, sondern dass Kommunikation auf unscharfen und schwankenden Konstrukten basiert und zusätzlich auf unterschiedlicher Hard- und Software läuft, die Informationen auf sehr unterschiedliche Weise wahrnehmen und interpretieren.

### Neurodiversität: kein woker Schnickschnack, sondern Normalität

Die Forschung, die das Standardmodell der Kommunikation ins Wanken bringt, ist die der Neurodiversität, die wissenschaftliche Beobachtung und Beschreibung kognitiver Verarbeitungsstile. Leider wird dieser Forschungszweig im öffentlichen Diskurs häufig mit bestimmten Diagnosen gleichgesetzt: Autismus, ADHS, vielleicht noch Legasthenie. Doch dieser medizinisch-diagnostisch verengte Blick übersieht die eigentliche Dimension des Begriffs. Neurodiversität meint weit mehr – nämlich die grundlegende Vielfalt kognitiver Verarbeitungsweisen. Dazu zählen Unterschiede in Wahrnehmung, Reizverarbeitung, Denkstil, Sprachgebrauch und Sozialverhalten, die nicht pathologisch, sondern einfach anders sind. Wer Neurodiversität als Spektrum versteht, erkennt: Auch Hoch-



# Diversity: Vom Lippenbekenntnis zur Überlebensstrategie in Krisenzeiten

Wenn Vielfalt zum Nice-to-have degradiert wird, ist Vorsicht geboten. Denn wer Diversity nur dann fördert, wenn es bequem ist, macht sie zum Schönwetter-Thema. Dabei zeigen gerade die aktuellen Krisen, wie sehr es verbindender Perspektiven, geschützter Dialogräume und inklusiver Strukturen bedarf. Nicht trotz, sondern wegen der Herausforderungen unserer heutigen Zeit. Was braucht es noch? Ambiguitätstoleranz. Und eine innere Haltung, die Vielfalt als gemeinsame Gestaltungsaufgabe und nicht als thematische Eintagsfliege begreift.

## Ramzi Fatfouta

Wir leben im Zeitalter der globalen Polykrise. Gemeint ist damit nicht eine einzelne Erschütterung, wie etwa Corona, der Gaza- oder Ukraine-Krieg, sondern die Überlagerung mehrerer gleichzeitiger, miteinander verknüpfter Krisen. Ein Blick in die Medienlandschaft genügt für diese bittere Erkenntnis: geopolitische Konflikte, wirtschaftliche Unsicherheit, gesellschaftliche Polarisierung, Dehumanisierung durch künstliche Intelligenz. Diese Effekte addieren sich nicht wie bei einer simplen Rechenaufgabe, sondern verstärken sich gegenseitig im Sinne einer synergetischen Verschärfung. Das Resultat ist sowohl ein Spiegel für unser gesellschaftliches Miteinander als auch ein Lackmustertest für sämtliche Unternehmen, Institutionen und Organisationen.

In solch volatilen Zeiten ändern sich naturgemäß auch die Prioritäten. Worauf jetzt den Fokus legen, was hingegen kann und muss warten? Gerade wenn der Druck steigt, verengt sich der strategische Blick. Was als „Kerngeschäft“ gilt, wird in den

Chefetagen genauso neu verhandelt wie die dazugehörigen Budgets. Die daraus resultierenden Verteilungskämpfe fallen oft zulasten sämtlicher Aktivitäten aus, die nicht (mehr) unmittelbar zur Ergebnisstabilisierung beitragen. Transformationsprojekte werden eingefroren, Beteiligungsprozesse zurückgefahren, Diversity-Initiativen ausgesetzt oder gleich ganz gestrichen. Frauen in Führung? Wozu, wenn gerade ganz andere Probleme als Chancengerechtigkeit zu lösen sind ...

Was aktuell zu beobachten ist, ist ein wiederkehrendes Muster. Diejenigen, die sich mühsam vom Rand in die Mitte der Gesellschaft gekämpft haben, werden bei Gegenwind wieder zurückgedrängt. Nicht weil sie unwichtig wären, sondern weil ihre „Buntheit“ als verzichtbar erscheint: kulturell aufgeladen, politisch sensibel, organisatorisch unbequem. Vielfalt gilt im Umbruch plötzlich als überflüssiger Luxus, den man sich vielleicht später wieder leisten kann. Doch in einem Umfeld, das sich radikal verändert, führen bewährte Erfolgsrezepte oft



# Diversität als Chance für eine zeitgemäße Fehlerkultur

## Wie Organisationen durch Vielfalt und Vertrauen eine lernförderliche Fehlerkultur entwickeln können

Fehler gehören zum beruflichen Alltag. Dennoch sind sie in vielen Organisationen ein Tabuthema oder werden als Schwäche interpretiert. Dabei entscheidet der Umgang mit Fehlern maßgeblich darüber, ob Innovation gefördert, Vertrauen gestärkt und Entwicklung ermöglicht wird – oder ob Lernchancen ungenutzt bleiben. Menschen, Organisationen und Kulturen unterscheiden sich erheblich darin, wie sie Fehler wahrnehmen und verarbeiten. Der folgende Beitrag beleuchtet, was unter Fehlerkultur zu verstehen ist, wie Vielfalt den Umgang mit Fehlern prägt – und welche Methoden dabei helfen, ein offenes Lernklima für alle zu fördern.

Thomas Bohinc

### Kim und Kirsten – zwei Arten, mit Fehlern umzugehen

Kim bemerkte viel zu spät, dass er es versäumt hatte, dem Kunden eine Änderung der Leistungsbeschreibung mitzuteilen. Aus Angst vor Konsequenzen versuchte er, dies zu vertuschen. Als der Fehler schließlich doch aufflog, war nicht nur das Vertrauen des Kunden beschädigt, sondern auch das seines Vorgesetzten.

Ganz anders reagierte Kirsten: Sie hatte vergessen, den Kunden über eine Änderung des Abgabetermins zu informieren – ein ähnliches Versäumnis. Doch sie meldete den Fehler sofort ihrer Führungskraft, die durch rechtzeitiges Eingreifen und gute Kundenbeziehungen Schlimmeres verhindern konnte.

Beide Situationen zeigen: Fehler passieren – entscheidend ist der Umgang damit. In einer konstruktiven Fehlerkultur erkennen Mitarbeiter Fehlhandlungen frühzeitig und handeln verantwortungsbewusst, um den Schaden zu begrenzen.



### Was ist Fehlerkultur? – Begriff und Ursprung

Der Begriff „Fehlerkultur“ wurde im deutschsprachigen Raum seit den 1990er-Jahren im Kontext von Organisationsentwicklung, Qualitätsmanagement und Pädagogik etabliert. Internationale Konzepte entstanden schon früher, insbesondere in Hochrisikobereichen wie Luftfahrt oder Medizin. Dort zeigte sich: Ein systematisches, offenes Fehlermanagement rettet nicht nur Leben, sondern trägt entscheidend zur Weiterentwicklung von Organisationen bei.

*Fehlerkultur* bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit Fehlern in Teams, Organisationen oder Gesellschaften. Sie umfasst Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen, die bestimmen, ob Irrtümer und Abweichungen ignoriert, bestraft oder als Lernchancen begriffen werden.

Die Idee, aus Fehlern zu lernen, ist keineswegs neu: Schon Seneca formulierte in der Antike „errare humanum est“ – Irren ist menschlich. Dennoch prägten Schuldzuweisungen und Perfektionismus über viele Jahrhunderte den gesellschaftlichen Umgang mit Fehlern. Erst im Zuge komplexer werdender Arbeitswelten, agiler Methoden und flacherer Hierarchien setzte sich die Erkenntnis durch: Eine erfolgreiche Organisation erkennt man nicht daran, dass keine Fehler passieren – sondern daran, wie sie gemanagt werden.

### Vorteile und Risiken im Umgang mit Fehlern

Fehler sind unvermeidlich, doch der Umgang mit ihnen entscheidet maßgeblich über die Leistungs- und Lernfähigkeit eines Teams und kann im besten Fall sogar zu Verbesserungen und Innovation führen.

# Diversität und Schulmediation

## Konflikte verstehen, Vielfalt gestalten, Schule neu denken

Unsere Schulen sind heute auf vielen Ebenen divers. In den Klassen treffen Kinder aufeinander, deren schulische Leistungsfähigkeit, sozialer Hintergrund und kulturelle Prägung sich teils erheblich unterscheiden. Ein Migrantenteil von 70 Prozent ist keine Seltenheit mehr und nicht nur in Großstädten wie Berlin oder Köln anzutreffen. Das Konfliktpotenzial ist entsprechend groß. Um dennoch ein Umfeld zu schaffen, in dem gemeinsames Lernen in respektvollem Miteinander möglich ist und Vielfalt bewusst gestaltet wird, kann Schulmediation ein Weg sein.

Christa D. Schäfer

*In einer dritten Klasse kommt es zu einem Streit zwischen zwei Kindern: Ein Kind weigert sich, mit einem anderen zusammenzuarbeiten – „weil der immer so komisch redet“. Die Lehrperson versucht zu vermitteln, doch spürt sofort, dass es hier nicht nur um Sprache, sondern um Zugehörigkeit, um Anerkennung und um das große Thema „Anderssein“ geht.*

### Diversität ist das neue Normal

Solche Situationen sind längst kein Ausnahmefall mehr. Die gesellschaftliche Vielfalt spiegelt sich heute in fast jeder Schulklasse wider – in der Zusammensetzung der Kinder, ihren unterschiedlichen Muttersprachen und Religionszugehörigkeiten, in Familienmodellen, Erfahrungen und Erwartungen. Diese Vielfalt kann irritieren. Sie kann bereichern. Und sie kann Konflikte hervorrufen. Was früher als „besonderer Fall“ galt, ist heute Alltag. Oder wie es der Soziologe Aladin El-Mafaalani in seinem Buch *Kinder, Minderheiten ohne Schutz* formuliert: „Superdiversität ist Alltag.“

Doch mit dieser Normalität wächst auch die Notwendigkeit, pädagogische Haltungen zu überdenken und Konzepte neu auszurichten. Diversität darf nicht mehr als Hindernis, sondern muss als Chance begriffen werden. Dieser Beitrag geht der Frage nach, wie sich Superdiversität auf den Schulalltag auswirkt, welche Haltung Pädagogen diesbezüglich einnehmen sollten, welche Rolle Konflikte in diesem Kontext spielen – und welchen Beitrag Schulmediation leisten kann, um Schule als Ort des respektvollen Miteinanders neu zu denken.

### Superdiversität und Schule im Wandel

Der Begriff *Superdiversität*, geprägt vom britischen Migrations- und Diversitätsforscher Steven Vertovec, beschreibt eine



neue Qualität von Vielfalt, die über nationale Herkunft oder Migrationshintergrund hinausgeht. Es geht um das Zusammenspiel verschiedenster Faktoren: Herkunftsländer, Aufenthaltsstatus, soziale Schicht, Religion, Bildung, Mehrsprachigkeit, Geschlecht, Familienkonstellationen und vieles mehr. Superdiversität erkennt an, dass die Identität nicht eindimensional ist, und dass Vielfalt komplexer, dynamischer und alltäglicher geworden ist.

In den Schulen zeigt sich Superdiversität deutlich: In einer Klasse können Kinder aus fünf verschiedenen Ländern sitzen, mit zehn unterschiedlichen Erstsprachen. Manche leben in stabilen Zwei-Eltern-Haushalten, andere in Pflegefamilien oder mit einem alleinerziehenden Elternteil. Einige haben traumatische Fluchterfahrungen hinter sich, andere kennen nur ein Leben in Deutschland, allerdings mit Rassismus-Erfahrungen. *Generation Superdivers* ist deshalb eine passende Beschreibung für die heutige Generation, die die Schule besucht. Und auch bei Lehrkräften wird die Diversität immer sichtbarer: Immer

# Die Macht der Ego States

Wie viele bin ich, wie gehen diese miteinander um und ich mit allen?

Der Mensch ist sich selbst womöglich ein ewiges Rätsel. Mitunter agieren wir entgegen dem Rat einer warnenden Stimme in unserem Kopf, und zwar selbst dann, wenn wir uns der schmerzlichen Folgen unseres Tuns bewusst sind. Das Ergebnis sind häufig Selbstvorwürfe und das persönliche Versprechen, es beim nächsten Mal anders, besser zu machen – nur um den inneren Kampf später aufs Neue auszufechten. Warum sind wir so, wie wir sind? Ist es möglich, sich zu ändern, oder kommt es nicht eher darauf an, wie wertschätzend, achtsam, verantwortlich und liebevoll wir mit unseren vielen interessanten Seiten und Bedürfnissen in einer endlichen Welt umgehen?

## Peter Stimpfle

Johann Wolfgang von Goethe lässt Faust über die Seele des Menschen sagen:

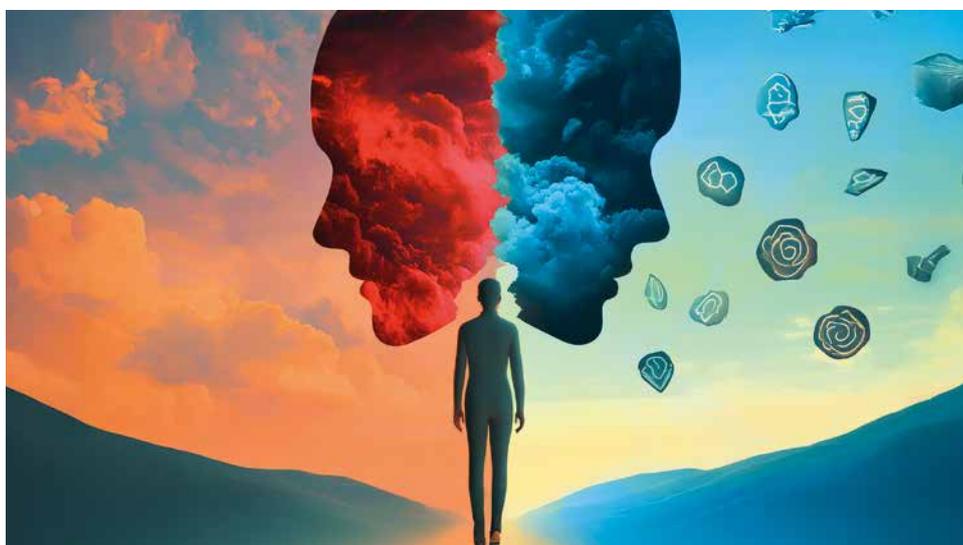
*Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust,  
Die eine will sich von der andern trennen;  
Die eine hält, in derber Liebeslust,  
Sich an die Welt mit klammernden Organen;  
Die andre hebt gewaltsam sich vom Dust  
Zu den Gefilden hoher Ahnen.*  
(Faust I, V. 1112 ff.; Vor dem Tor)

Wer kennt sie nicht, diese uralte Wahrheit? Manchmal fasst man die besten Vorsätze und möchte endlich lästige Gewohnheiten ablegen (wie zu viel arbeiten, essen, rauchen, spielen, trinken, vermeiden, aussitzen etc.). Und so sehr man sich bemüht, gelingt es doch häufig nur kurz oder vorübergehend oder führt am Ende sogar zu sogenannten Ping-Pong-Effekten (wie beim Abnehmen, bei dem am Ende mehr Kilo auf der Waage angezeigt werden als zuvor). Zum Verzweifeln! Der

bekannte amerikanische Schriftsteller Mark Twain, der uns mit den Abenteuern von Tom Sawyer und Huckleberry Finn unterhielt, bemühte sich Zeit seines Lebens, das Rauchen von Zigarren aufzugeben. Er äußerte dazu: „Es ist ganz leicht, sich das Rauchen abzugewöhnen; ich habe es schon hundert Mal geschafft.“ Und fügte hinzu: „Eine Angewohnheit kann man nicht aus dem Fenster werfen – man muss sie Stufe für Stufe die Treppe hinunter locken.“ Bekanntlich rauchte er bis an sein Lebensende und konnte sich kein Paradies ohne das Rauchen einer Zigarre vorstellen. Es ist eben doch nicht so einfach wie gedacht.

Offensichtlich stehen zuweilen mindestens zwei verschiedene Bestrebungen in unserem Inneren im Konflikt. Man selbst schaut diesem inneren Kampf zunehmend irritiert, wenn nicht gar hilflos, verzweifelt oder resigniert zu. Es ist nur zu verständlich, dass man bemüht ist, dieses „Problem“ endlich zu lösen. Solche inneren Di- oder Multilemmata sind häufig Anlass, Beratung, Coaching, Mediation oder Psychotherapie aufzusu-

Bildquelle: stock.adobe.com/Have a Good Day  
Bildquelle: stock.adobe.com/R



## Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

# Diskriminierung am Arbeitsplatz vorbeugen – mit Supervision

Die Vielfalt unserer Gesellschaft ist überall sichtbar – ob in der Öffentlichkeit oder am Arbeitsplatz. Diese Vielfalt ist Herausforderung und Bereicherung gleichermaßen, denn jeder Mensch bringt vor dem Hintergrund seiner individuellen Prägung – sei sie kultureller, sozialer, geschlechtlicher oder religiöser Art – eigene Perspektiven und Erfahrungen ein, die sich im Zusammenspiel mit anderen gegenseitig ergänzen. Doch so wertvoll das Miteinander ist, so schwierig gestaltet es sich mitunter im Alltag. Zu oft stehen Missverständnisse und Vorurteile im Raum, die die Zusammenarbeit erschweren. Supervision bietet die Chance, diese zu überwinden und einer neuen Unternehmens- und Teamkultur den Weg zu ebnen.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Der Begriff „Diversität“ beschreibt allgemein die Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Menschen, wobei in der Arbeitswelt zwischen sieben Vielfaltsdimensionen differenziert wird: Alter, ethnische Herkunft und Nationalität, Geschlecht und geschlechtliche Identität, körperliche und geistige Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und soziale Herkunft. Sie alle prägen unsere Arbeitswelt (Charta der Vielfalt e. V. 2025). Eine solche Vielfalt wird jedoch nicht immer und von allen als Bereicherung und Chance gesehen. So müssen Menschen immer wieder die Erfahrung machen, aufgrund dieser unterschiedlichen Dimensionen benachteiligt und diskriminiert zu werden.



Der Gesetzgeber hat dies erkannt und versucht mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) gegenzusteuern. Das Ziel des Gesetzes wird in § 1 AGG definiert: „Ziel des Gesetzes ist, Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen.“ Die Verantwortung für ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld trägt der Arbeitgeber. Nach § 12 Abs. 1 Satz 1 AGG ist dieser verpflichtet, die erforderlichen Maßnahmen zum Schutz vor Benachteiligungen wegen eines in § 1 genannten Grundes zu treffen. Dieser Schutz umfasst ausdrücklich auch vorbeugende, also präventive Maßnahmen (vgl. § 12 Abs. 1 Satz 2 AGG).

### Prävention

Welche vorbeugenden Maßnahmen ein Arbeitgeber ergreifen kann oder soll, regelt der Gesetzgeber nicht. Ihre Auswahl bleibt daher in der Verantwortung der jeweiligen Unternehmen. Im Allgemeinen kann ein Problem erst dann angegangen werden, wenn es im Bewusstsein der betroffenen Menschen angekommen ist. Dies kann zum einen dadurch geschehen, dass Betroffene auf diskriminierendes Verhalten oder diskriminierende Strukturen hinweisen. Zum anderen kann eine allgemeine Sensibilisierung zu einem neuen Umgang mit einer Problematik führen. In beiden Fällen kann Supervision eingesetzt werden, um diese Prozesse zu unterstützen. Das Verfahren bie-

# Positive Emotionen – Energiequelle und Wachstumsmotor

Wie leistungsfähig und -bereit Menschen sind, hängt maßgeblich von ihrem psychischen Wohlbefinden ab. Je stärker es ausgeprägt ist, umso resilienter begegnen sie den Herausforderungen ihres Arbeitsalltags. Führungskräfte sollten daher in ihrem Umfeld ein Milieu kreieren, in dem sich alle ihre Mitarbeiter in gleichem Maße gesehen fühlen und ihrem individuellen Bedürfnis entsprechend immer wieder Momente des Glücks und der Zufriedenheit erfahren.

Elke Katharina Meyer, Frank Neseemann und Thomas Achim Werner

Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich selbst und ihrem Leben meistern Herausforderungen leichter, sind gesünder und verfügen über eine höhere Resilienz bzw. Widerstandskraft als andere Menschen. Das ist eine alte Erkenntnis, die sich in Sinnsprüchen wie „Lachen ist gesund“ und „Lachen ist die beste Medizin“ dokumentiert. Auch Medizin und Psychologie haben dies erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen – etwa im Rahmen von Gesundheitsförderung und -prävention. In der Management- und Führungslehre wird ihr ebenfalls eine immer größere Bedeutung beigemessen.

## Wegweisend: Die „Broaden-and-build-Theorie“

Eine Vorreiterin dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson, die zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie zählt. Sie stellte 1998 die Broaden-and-build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Dankbarkeit usw. (siehe Infobox 1, S. 47) unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern (*broaden*). Sie fördern zudem unsere geistige Flexibilität und Kreativität, unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und zu pflegen (*build*).

Durch diese Offenheit sammeln wir neue, positive Erfahrungen – etwa in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, sodass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern – womit wir also unsere Resilienz stärken.

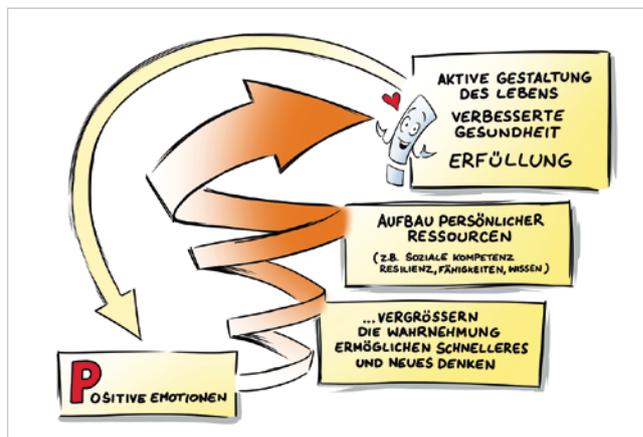
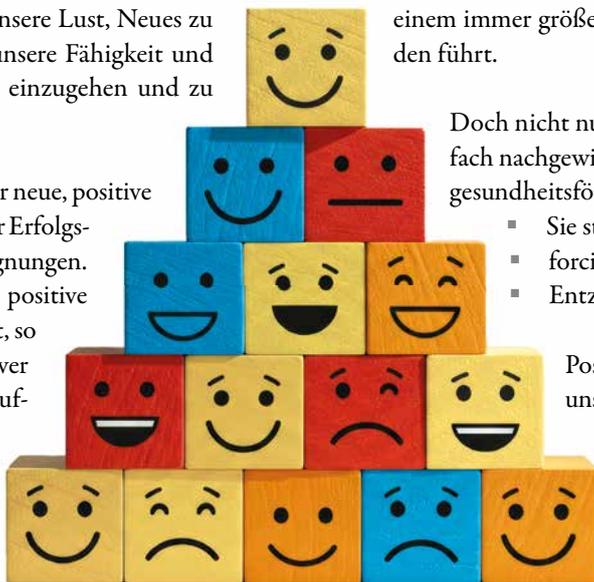


Abb. 1: Wirkung positiver Emotionen (Quelle: Meyer/Neseemann/Werner 2024).

## Positive Emotionen: Nährboden für Wachstum

Positive Emotionen sind für Fredrickson sozusagen der Nährboden für persönliches Wachstum. Wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen, gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Inzwischen wurde schon vielfach nachgewiesen, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Sie stärken das Herz-Kreislaufsystem,
- forcieren die Antikörperproduktion und
- Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also außer unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unser Leistungsvermögen fördern.

# Das dritte Bonbon – Was den Konflikt im Innersten zusammenhält

Passend zum Faust-Themenjahr 2025 in Weimar stellen wir uns hier nicht die große Frage, was die Welt im Innersten zusammenhält, sondern kümmern uns um die kleine Schwester dieser Frage: Was ist eigentlich des Pudels Kern bei Konflikten? Ganz einfach: ihr Inhalt, der Streitpunkt, der Stoff des Konfliktes! Aber was für eine Beschaffenheit hat dieser „Stoff“? Was macht seine Substanz aus? Um dies zu ergründen, werfen wir einen Blick auf das, was wir als den Inhalt eines Konflikts bezeichnen, also das, was für die Beteiligten auf dem Spiel steht. Schließlich entscheidet der Inhalt maßgeblich darüber, wie ein Konflikt verlaufen kann, welche Dynamik er entwickelt und welche Möglichkeiten zur Bearbeitung bestehen.

Klaus Harnack

„Dass ich erkenne, was die Welt  
im Innersten zusammenhält.“  
(Johann Wolfgang von Goethe,  
*Faust I*)

## Klassische Typisierungen von Konflikten

Eine vollständige Liste dessen, worüber Menschen streiten, wäre endlos – beginnend mit A wie Anerkennung und B wie Bonbons über G wie Geld bis hin zu Z wie Zugehörigkeit.

Glücklicherweise hat die Konfliktforschung bereits Ordnung in das weite Feld der Konflikthalte gebracht. Unter anderem durch Typologien, die bis heute in Mediation, Beratung und Forschung verwendet werden. Besonders etabliert sind hierbei drei Kategorien:

Erstens *Ressourcenkonflikte*, die sich um die Frage drehen, wer wie viel bekommt – ob Geld, Zeit oder Anerkennung. Zweitens *Rollenkonflikte*, die verfehlte Zuständigkeiten und Erwartungen abdecken: Wer ist wofür verantwortlich, wer darf was entscheiden; und drittens *Wertekonflikte*. Hier prallen Weltbilder aufeinander – es geht um Überzeugungen, um moralische Grundhaltungen und das, was als „richtig“ empfunden wird.

Darüber hinaus gibt es weitere Differenzierungen, etwa: *Beziehungs-* und *Identitätskonflikte*, in denen es um Anerkennung, Zugehörigkeit und Selbstwert geht, oder *Informations-* und *Wahrnehmungskonflikte*, bei denen sich die Parteien uneins darüber sind, was überhaupt geschehen ist – oder was es bedeutet.



Diese Typologien sind gut etabliert, hilfreich und haben sich in vielen Praxisfeldern bewährt, doch sie werfen eine neue Frage auf: Gibt es eine tiefere Struktur, die erklärt, warum etwas zum Inhalt eines Konfliktes wird? Am Inhalt per se kann man es jedenfalls nicht festmachen, denn im Laufe der Geschichte wurde wahrscheinlich über jedes Thema schon gestritten.

## Galtungs Konfliktdreieck: Haltung, Verhalten, Widerspruch

Um sich einer Antwort etwas zu nähern, kann es sicherlich nicht schaden, sich dem Gründungsvater der modernen Konfliktforschung Johan Galtung und seinem berühmten „Konfliktdreieck“ zu widmen. Galtung unterscheidet drei Eckpunkte. Die *Haltung* (attitude): Wie sehen die Konfliktparteien einander?

# Licht und Schatten der Familienaufstellung

Nur wenige therapeutische Verfahren haben es geschafft, innerhalb so kurzer Zeit zu derart großer Popularität zu gelangen, wie die Aufstellungsarbeit. Ein wesentlicher Grund dafür ist die große emotionale Wucht, die sie bei den Klienten auslöst. Sie ermöglicht es, traumatische Strukturen und bestimmte, unter Umständen problematische Verhaltensmuster aufzubrechen und letztlich auch nachhaltig zu überwinden. Die Entwicklung dieser erfolgreichen Methode, ihr Ablauf und wie sie wirkt, beschreibt der folgende Beitrag.

Andreas Steiner

*„Erkläre mir etwas, und ich werde es vergessen.  
Zeige mir etwas, und ich werde es vielleicht erinnern.  
Lass mich etwas erleben, und ich werde es verstehen.“*  
(Konfuzius)

## Die Anfänge der Aufstellungsarbeit in Deutschland

### Schnelle Popularität und ihre Folgen

Die systemische Aufstellungsarbeit ist eine außergewöhnlich intensive, richtig angewandt sehr erfolgreiche therapeutische Methode, die innerhalb kurzer Zeit umfassende, nachhaltige Veränderungen bewirken kann. Seit den 1990er-Jahren, als Bert Hellinger, der Insidern schon zuvor ein Begriff gewesen war, sein erstes Buch darüber veröffentlichte (Weber 1993), wird sie immer populärer. Scharenweise wollen Therapeuten, aber auch Angehörige anderer Heilberufe „Familienaufstellung“ kennenlernen, zahllose Klienten versprechen sich Heilung, die sie in anderen Therapien nicht vorfanden, aber natürlich wollen auch viele von dieser Welle profitieren.

Als das Milton Erickson Institut Köln, das seit den 1980er-Jahren einen sehr engen persönlichen Austausch mit Bert Hellin-

ger pflegte, im Jahr 1996 einen großen Workshop mit ihm zum Thema „Wie Liebe gelingt“ (ein Kurs für Paare) plante, kam es ohne jede Werbung zu fast 2.000 Anmeldungen. Darunter über 100 Paare, die bereit waren, auf großer Bühne vor Hunderten von Zuschauern ihre persönlichen Probleme von Hellinger „heilen“ zu lassen. Da selbst der größte Hörsaal der Universität nur 700 Menschen fasste, blieb es bei dieser Obergrenze. 45 Paare wurden für die therapeutischen Demonstrationen zugelassen, was diejenigen, denen deshalb abgesagt werden musste, dazu anspornte, beschwörende, ja verzweifelnde Briefe an das Institut zu schreiben („Im Namen der Liebe! Bitte nehmen Sie uns noch auf! Wir befürchten sonst das Schlimmste!“). Hellinger war zu dieser Zeit bereits in den Ruf eines überirdischen Gurus geraten, von seinen Aufstellungen wurden geradezu magische Wirkungen erwartet.

### Der Irrweg Hellingers

Man muss Hellinger zugutehalten, dass er eine solche Entwicklung nicht vorhersehen konnte. Er hatte große Vorbehalte, die Texte, die er zu therapeutischen Zwecken verfasst hatte, öffentlich zu machen. Hellinger befürchtete, diese würden dann verfälscht, aus dem Zusammenhang gerissen und dann in seinem Namen irreführend, manipulativ oder gar destruktiv eingesetzt werden. Genauso ist es dann leider auch gekommen. Ausgerechnet er erwies sich später als Totengräber seiner eigenen Methode, da er maßgeblich dazu beitrug, dass sie zu einem unseriösen, esoterischen Spektakel wurde: Er bot keinerlei Ausbildungen an und beschränkte sich darauf, der großen Nachfrage durch Wochenendseminare gerecht zu werden. Die verkürzte Demonstration von Familienaufstellungen innerhalb von wenigen Tagen vor einem großen Publikum verstieß aber nun mal gegen die einfachsten Grundlagen seriösen therapeutischen Arbeitens.

Sein Vorgehen trieb groteske Blüten: Einerseits explorierte Hellinger gar nicht mehr die Hintergründe der Klienten, führte die Aufstellungen trotzdem aber sehr direktiv durch, lag daher regelmäßig falsch und



# Unterwegs mit Gesprächsstörern an einem autofreien Sonntag

Gesprächsstörer sind uns bekannt. Aber erkennen wir sie auch in jedem Gespräch? Können Sie sich an den Sketch *Autofrei* von Vicco von Bülow alias Lorient aus dem Jahr 1980 erinnern? Darin treffen Lorient und Evelyn Hamann in der Rolle als einander Unbekannte an einem autofreien Sonntag aufeinander. Der sich dabei entwickelnde Dialog zeigt überspitzt und sehr unterhaltsam, wie man durch die Verwendung von Gesprächsstörern sein Ziel gründlich verfehlen kann.

## Manuel Glücks

Kommt Ihnen die nachfolgende Situation vertraut vor? Sie gehen in Ihrem Unternehmen zu Ihrem Kollegen und beginnen damit, ihm von Ihrem Urlaub auf Norderney zu erzählen. Ihr Kollege teilt Ihnen daraufhin mit: „Da bin ich schon ganz oft gewesen. Warst Du auch auf dem Leuchtturm? Da muss man unbedingt gewesen sein. Sonst war das kein richtiger Norderney-Urlaub. Das Wetter muss halt auch mitspielen. Aber wir sind da im Minimum immer zehn Tage am Stück. Sonst lohnt es sich auch nicht. Ich kenne da ein supergünstiges Hotel. Woanders ist es auf der Insel zu teuer.“ Irgendwie hat das Gespräch eine unerwartete Richtung eingeschlagen. Eigentlich wollten Sie doch von Ihrem Urlaub berichten. Tatsächlich reden Sie nun aber über den Urlaub des Kollegen. Sie erhalten einen ausführlichen Urlaubsbericht, Sie bekommen Ratschläge, Lebensweisheiten und teils Vorwürfe, wenn Sie andeuten, was Sie auf Norderney besichtigt oder eben nicht besichtigt haben. Wie konnte dieser Richtungswechsel passieren? Hierzu haben Gesprächsstörer beigetragen. Wenn Sie das Büro Ihres Kollegen wieder verlassen, werden Sie nicht das Gefühl haben, ein angenehmes Gespräch geführt zu haben. Es geht Ihnen aber auch nicht unbedingt schlecht. So sehr sind wir mittlerweile an derart gelagerte Unterhaltungen und ihren Verlauf gewöhnt.

Gesprächsstörer entschleunigen Gespräche oftmals unangebracht und können für eine unangenehme Gesprächsatmosphäre sorgen. Jemand, der Gesprächsstörer unentwegt verwendet, kann einerseits bei seinem Gegenüber das Gefühl erzeugen, aus dem Gespräch flüchten zu wollen, aber auch den Umstand bewirken, dass man den Gesprächspartner zukünftig für konkrete Themen nicht gerne aufsucht.

Um uns wieder für ein paar Gesprächsstörer zu sensibilisieren, soll im Folgenden Lorient's Sketch *Autofrei* beispielhaft herangezogen werden.

Der Sketch spielt auf einem Feldweg. Wo konkret, bleibt offen. Es erscheint ein Fußgänger im Anzug (gespielt von Lorient) mit

einem Koffer in der linken und einer Landkarte in der rechten Hand. Seinen Mantel trägt er über seinem rechten Unterarm. Der Mann kommt vom Deutschen Katholikentag in Berlin und möchte nunmehr zum Parteitag der SPD nach Essen. Eine Fahrradfahrerin (gespielt von Evelyn Hamann) erscheint auf dem Feldweg. Sie möchte zur Apotheke radeln. Der Fußgänger hält sie an und bittet darum, ihn nach Essen zu fahren. Wie sich im Laufe des Dialoges herausstellt, sieht er augenscheinlich kein Problem darin, dass die Radfahrerin dafür einen rund 250 Kilometer langen Umweg in Kauf nehmen müsste. Er schlägt vor, die Fahrt sitzend auf ihrem Gepäckträger zu verbringen. Zudem gibt er an, dass er nicht mit dem Auto fahren könne, da auf Anordnung des Bundesinnenministers an diesem Tage ein autofreier Sonntag sei – auf freiwilliger Basis.

In seiner Überzeugung, das Richtige zu tun und zu sagen, verwendet der Fußgänger Inhalte und Aussagen, die in diesem Zusammenhang als Gesprächsstörer gedeutet werden können. Das Scheitern einer vernünftigen Konversation ist vorprogrammiert.

Die in diesem Dialog als Gesprächsstörer erfassten Inhalte und Aussagen werden nachstehend skizziert in den Fokus gerückt.

## Gegenfragen

Auf die Frage der Fahrradfahrerin, warum der Fußgänger nicht mit dem Auto fahre, entgegnet dieser: „Warum fahren Sie denn mit dem Fahrrad?“

Der Fußgänger hätte an dieser Stelle den Sachverhalt, weshalb er zu Fuß unterwegs ist, bereits aufklären können. Da er jedoch mit einer Gegenfrage kontert, muss eine zusätzliche „Schleife“ innerhalb des Dialoges gedreht werden, bis seine Erklärung folgt, weshalb er an eben diesem Tage zum Fußgänger wurde. Ein gutes Beispiel dafür, dass Fragen mit Bedacht ausgewählt und gestellt werden sollten.

## Verhandeln als professionelles Handwerk

# Emotionen erkennen – besser verhandeln

In Verhandlungen entscheidet längst nicht nur das gesprochene Wort über Erfolg und Misserfolg. Wer „zwischen den Zeilen“ liest, die Beweggründe der Verhandlungspartner erkennt, vor allem Motive, Emotionen und unausgesprochene Einwände, verhandelt souveräner. Mit dem Mimikresonanz®-Ansatz können die feinen, oft unbemerkten Signale der Körpersprache – insbesondere der Mimik –, genutzt werden, um entscheidende Hinweise auf diese versteckten Beweggründe zu gewinnen. Wer das emotionale Verhandlungsgeschehen auf einer tieferen Ebene versteht, kann effektiver Einfluss auf Entscheidungen der Gegenseite nehmen.

Christian Wermke und Andreas Winheller

## Die Bedeutung von Emotionen in Verhandlungen

Emotionen sind kurze bio-psycho-soziale Reaktionen auf spezifische Ereignisse. Sie beeinflussen Wahrnehmung, Denken, Motivation und Handlung, haben Konsequenzen für unser Wohlbefinden und erfordern meist eine unmittelbare sofortige Handlung. In Verhandlungen treten Emotionen oft verdeckt auf, sie steuern aber unbewusst das Verhalten der Beteiligten (ausführlich zur Wirkung von Emotionen auf Verhandlungen vgl. Lempereur/Colson/Winheller 2025). Wer lernt, diese zu erkennen, gewinnt einen entscheidenden Informationsvorsprung.

Emotionen gibt es viele: Zentral sind beispielsweise Ärger, Verachtung, Stolz, Angst, Ekel, Verwirrung, Trauer, Scham, Schuld, Liebe, Dankbarkeit, Langeweile, Freude, Interesse, Ehrfurcht und Überraschung. Doch es gibt auch Mischformen,

die sich aus unterschiedlichen Emotionen zusammensetzen, wie etwa Erschütterung (starke Angst und schwächere Trauer), Hass (starker Ärger und schwächerer Ekel), Zögerlichkeit (starker Ekel und schwächere Freude), beleidigt sein (starke Trauer und schwächerer Ärger) sowie Rührung (starke Freude und schwächere Trauer).

In Verhandlungen gibt es keine „guten“ oder „schlechten“ Gefühle. Alle sind gleichermaßen Erfüllungsgehilfen für Bedürfnisse, die für uns wichtig sind. Die Kenntnis dieser Funktion und der Dynamiken einzelner Emotionen sowie die Fähigkeit, sie wahrzunehmen, befähigt professionelle Verhandler dazu, flexibler und empathischer zu agieren. Dies ist insbesondere auch bei solchen Emotionen wichtig, die wie zum Beispiel Ärger, Hass oder Verachtung eine Verhandlung destruktiv eskalieren lassen können, wenn sie nicht konstruktiv bearbeitet werden.



## Was ist Mimikresonanz®?

Mimikresonanz® ist ein wissenschaftlich fundierter Ansatz, der vom deutschen Emotionsforscher Dr. Dirk W. Eilert entwickelt wurde (zu den wissenschaftlichen Hintergründen vgl. Eilert 2023). Basierend auf aktuellen Erkenntnissen der Emotionspsychologie und Neurowissenschaft trainiert Mimikresonanz® die Wahrnehmung und Interpretation nonverbaler Signale. Dabei ist der Ansatz im Gegensatz zum bekannten FACS-System von Paul Ekman multimodal-dynamisch, das heißt, im Mittelpunkt der Analyse stehen nicht isolierte Bewegungen,

# Verpflichtende Streitbeilegung durch Mediation bei Bagatellstreitigkeiten?

## Ein Rechtsvergleich mit dem Modell der Small Claims Courts in den USA

Obligatorische Mediationsverfahren für Bagatellstreitigkeiten sind seit Jahren fest im US-amerikanischen Rechtssystem verankert. Sie haben sich als effiziente, kostengünstige und konsensorientierte Alternative zu traditionellen Gerichtsverfahren etabliert. Sie gewährleisten den Parteien Kontrolle über den Lösungsprozess, ohne den Grundsatz der Freiwilligkeit zu gefährden. Obwohl in Deutschland Mediation bereits in Bereichen wie Familien-, Wirtschafts- und Mietrecht Anwendung findet, existiert hierzulande bislang kein Modell für verpflichtende Mediationen. Dabei zeigen die US-amerikanischen Erfahrungen der Small Claims Courts, dass auch obligatorische Mediationen erfolgreich die einvernehmliche Konfliktlösung fördern und eine positive Justizerfahrung vermitteln können.

### Teil 2: Übertragung des amerikanischen Modells auf Deutschland

#### Susanne Lenz

Im ersten Teil dieses zweiteiligen Beitrages wurde das US-amerikanische Modell einer verpflichtenden Teilnahme an einer Mediation an den Small Claims Courts vorgestellt. Nachfolgend soll nun erörtert werden, ob die in den USA und anderen Ländern in vielen Fällen erfolgreich verlaufenden obligatorischen Mediationsverfahren in Bagatellsachen auch in Deutschland verankert werden könnten.

#### Mediation in Deutschland

Anwendungsfelder von Mediation in Deutschland sind unter anderem Familiensachen, insbesondere im Zusammenhang mit Trennung und Scheidung, Erbstreitigkeiten, Wirtschaftsrecht, Nachbar-, Miet- und Verbraucherrecht, Baurecht, Umweltmediation, Arbeitsrecht, Arzt-Patienten-Konflikte, im Bereich des Strafrechts der Täter-Opfer-Ausgleich, Schulmediation und politische Konflikte. Das Mediationsgesetz ist das zentrale Regelwerk für Mediation in Deutschland. Darüber hinaus existieren spezialgesetzliche Regelungen. So enthält zum Beispiel die Zivilprozessordnung einige Regelungen, die auf Mediation und andere alternative Streitbeilegungsverfahren Bezug nehmen. Zu erwähnen sind hier das Güterichterverfahren nach § 278 Abs. 5 ZPO sowie die Empfehlung einer gerichtlichen Mediation nach § 253 Abs. 3 ZPO. Darüber hinaus gibt es Vorschriften im Einführungsgesetz zur Zivilprozessordnung, im Familienrecht (BGB und FamFG), Arbeitsrecht, Verwaltungs- und Umweltrecht in der Kostengesetzgebung und im Steuerrecht, um nur die wesentlichen zu nennen.

Eine einer gerichtlichen Auseinandersetzung verpflichtend vorgeschaltete Mediation findet sich im deutschen Recht nicht.

Der Bundesgesetzgeber hat zwar mit § 15a EGZPO den Ländern die Möglichkeit eröffnet, die Zulässigkeit einer Klage in bestimmten Streitigkeiten (etwa Nachbarschaftsstreitigkeiten, zivilrechtliche Streitigkeiten unterhalb einer bestimmten Wertgrenze) von einem zuvor durchgeführten außergerichtlichen Schlichtungsverfahren abhängig zu machen. Mehrere Länder haben von dieser Öffnungsklausel Gebrauch gemacht. Bei den vorgesehenen Güteverfahren handelt es sich jedoch – auch wenn sie gelegentlich als „Mediation“ bezeichnet werden – nicht um Mediationsverfahren im Sinne des Mediationsgesetzes, sondern um Schlichtungsverfahren vor anerkannten Gütestellen, Schiedsämtern oder Schiedspersonen. Anders als Mediatoren treten Schlichter inhaltlich bewertend auf und können den Parteien auch eigene Einigungsvorschläge unterbreiten. Der Mediator macht den Medianden im Idealfall keinen Lösungsvorschlag.

#### Bagatellstreitigkeiten

In Deutschland existiert kein direktes Äquivalent zu den Small Claims Courts der Vereinigten Staaten. Stattdessen bietet die Zivilprozessordnung (ZPO) zwei Verfahren zur Bearbeitung geringfügiger Streitigkeiten: das Mahnverfahren (§§ 688 ff. ZPO) sowie das vereinfachte Verfahren nach § 495 ZPO.

Das Mahnverfahren dient ausschließlich der Durchsetzung unbestrittener Geldforderungen und erfolgt ohne mündliche Verhandlung. Es ermöglicht Gläubigern eine schnelle und kostengünstige Titulierung ihrer Ansprüche, bietet jedoch keine Möglichkeit zur inhaltlichen Streitbeilegung oder einer einvernehmlichen Konfliktlösung.

# Zwischen Klartext und Kompass

## Warum Hoffnung nicht leise sein darf – ein Zwischenruf zur Führungsverantwortung in Krisenzeiten

Viele Unternehmen in Deutschland stehen derzeit unter Druck – Marktanteile schwinden, das einst sichere Geschäftsmodell trägt nicht mehr und die politischen Ansprüche divergieren mit den wirtschaftlichen Möglichkeiten. Das Ergebnis sind Orientierungslosigkeit und tiefe Verunsicherung, mitunter sogar Resignation. In solchen schwierigen Zeiten braucht es Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen und Hoffnung machen. Mit Empathie und dem Mut, mit ihren Mitarbeitern in Beziehung zu treten – menschlich und authentisch.

**Ben Schulz**

### Zwischen Kontrolle und Kontrollverlust

In vielen Führungsetagen herrscht ein gefährlicher Trugschluss: Wer Unsicherheit zeigt, verliert Autorität. Dabei ist das Gegenteil der Fall. Authentizität, nicht Perfektion erzeugt Bindung. Gerade in Zeiten von Permakrisen, Orientierungslosigkeit und emotionaler Erschöpfung brauchen Teams keine Alleskönner, sondern Menschen mit Haltung. Menschen, die bereit sind, nicht nur voranzugehen, sondern auch innezuhalten. Die eigene Unsicherheiten nicht kaschieren, sondern reflektieren. Denn wahre Stärke zeigt sich nicht im Wissen, sondern in der Offenheit, das Nichtwissen auszuhalten – und dennoch präsent zu bleiben.

Der Markt fordert Agilität, die Mitarbeiter Stabilität. Dazwischen stehen die Führungskräfte – zerrieben, gefordert, oft überfordert. Die emotionale Zentrifuge moderner Führung verlangt nach einem neuen Kompass. Hoffnung ist dieser Kompass. Aber nicht als naive Vision, sondern als ernsthafte strategische Ressource. Sie wirkt nicht wie eine spontane Eingebung, sondern wie ein inneres Betriebssystem, das Entscheidungen anders kalibriert: orientiert an Sinn, nicht nur an Zahlen.

### Hoffnung – missverstanden und unterschätzt

In vielen Organisationen wird Hoffnung belächelt. Als weich. Als esoterisch. Als unbrauchbar im harten betriebswirtschaftlichen Alltag. Dabei zeigen aktuelle Studien: Emotionale Führung wirkt – nicht trotz, sondern wegen ihrer Menschlichkeit. Der Gallup Engagement Index 2024 etwa belegt, dass das Vertrauen in die unmittelbare Führungskraft ein entscheidender Prädiktor für Mitarbeiterbindung ist (Gallup 2025). Und Vertrauen entsteht nicht durch Kontrolle. Sondern durch Klarheit, Integrität und echte Beziehung. Hoffnung ist dabei keine Gefühlsduselei, sondern ein entscheidender Hebel für emotionale Sicherheit – und diese wiederum bildet den Nährboden für Innovationskraft, Teamloyalität und Verantwortungsübernahme.

Doch wie sieht das konkret aus? Was heißt es, Hoffnung nicht nur zu denken, sondern zu wecken? Führung beginnt dort, wo emotionale Realität auf institutionelle Anforderung trifft. Wer dazwischen nicht vermitteln kann, verliert den Anschluss – und die Menschen.

### Hoffnung beginnt mit einem „Ich sehe dich“

Menschen wollen gesehen werden. Gerade dann, wenn sie funktionieren – aber innerlich leerlaufen. Die Kunst liegt darin, hinter das Verhalten zu schauen. Nicht jeder Rückzug gründet auf Faulheit. Nicht jede Vermeidung zeugt von Inkompetenz. Oft ist es Angst, die dahintersteckt. Oder Resignation. Wer nur auf das äußere Verhalten achtet, riskiert, die eigentlichen Ursachen zu übersehen. Hoffnung beginnt dort, wo nicht mehr nur die Leistung zählt, sondern der Mensch wieder sichtbar wird.

Bildquelle: stock.adobe.com/veadym



# Gendern – Schande oder Chance?

In der deutschen Sprache stimmen das grammatikalische Geschlecht (Genus) und das natürliche Geschlecht (Sexus) nicht überein. Das Geschlecht des Wortes ist das eine und das Geschlecht der Person das andere (Starke 2024). Aus dem grammatikalischen Artikel kann man bei Allbegriffen, wie etwa der Mensch, die Person, der Säugling, das Kind, die Meise ..., nicht auf das Geschlecht schließen. Um dem abzuwehren und das Geschlecht sichtbar zu machen oder um wenigstens geschlechtsneutral zu formulieren, wurde das Gendern erfunden. Doch allseits hochwillkommen und völlig unumstritten ist es nicht. In diesem Beitrag werden Fragen aufgeworfen und Probleme benannt. Auch unser Autor ist damit schon vielfach konfrontiert worden.

**Kurt Starke**

## Studenten = Studierende?

Ein emeritierter Professor hat mich vor einiger Zeit mit folgenden Worten angesprochen: *Ich habe Germanistik studiert. Als aus dem Studenterrat meiner Uni ein „Studierendenrat“ wurde, war ich entsetzt. Ein Student ist eine an der Universität eingeschriebene Person, also mit einem Status verbunden, Studieren hingegen ist eine Tätigkeit. Ein Student kann faul wie die Sünde sein und kaum fleißig studieren, und jemand kann dieses oder jenes gründlich studieren, ohne Student zu sein. Studenten durch Studierende zu ersetzen ist sprachwissenschaftlich gesehen einfach falsch und ruiniert sprachliches Gut.*

Das (ungefähr) habe ich ihm geantwortet: Sie haben völlig recht. Aber diese Partizipierung soll (1) Wortungetüme, sprachliche Umständlichkeiten und Genderungleichheiten, die vor allem in der gesprochenen Sprache kaum durchsetzungsfähig sind, vermeiden helfen: Student\*innen, Student/-innen, Student:innen, Student\_innen, StudentInnen, Studentinnen, und auch die geschlechtersensible Doppelform „Studentinnen und Studenten“. Zugleich sollen (2) die Menschen sprachlich aufgenommen werden, die sich selbst nicht den Kategorien

„weiblich“ oder „männlich“ zuordnen. Dafür steht dann das Sternchen in der Wortmitte: Student\*innen.

Ob eine durchgehende Partizipienbildung wirklich gelingt und nicht nur Medien, Politik und Bürokratie erreicht, sondern auch von den sogenannten einfachen Leuten angenommen wird, ist fraglich. Zumal sie nicht nur sprachlich falsch ist, sondern auch viele, teils skurrile Fallen birgt. Wenn Sie *Die Mediation* abonniert haben, dann sind Sie Abonnent dieser Zeitschrift, und kein Abonnierender (mehr). Ein Abonnierender waren Sie nur in dem Moment, als Sie die Zeitschrift abonniert haben, ein einmaliger Akt. Und außerdem: Viele Substantive mit dem Artikel „der“ haben kein Partizip, zum Beispiel Soldat oder Offizier oder Arzt oder Pfarrer. Ein Knecht ist wohl in erster Linie kein Knechtender. Nicht alle Bürger sind auch Bürgende, und als ein Kanzelnder wäre ein Kanzler ganz unzureichend beschrieben.

## Das Zauberwort divers

Mich erreichte folgende Anfrage: *In Stellenausschreibungen lese ich „m/w/d“. Ich vermute, dass „m“ männlich und „w“ weiblich*



## Die literarische Konfliktanalyse

## „If She Knew What She Wants“

## Missverstehen als Normalzustand und was wir daraus für die Mediation lernen können

Stehen Menschen miteinander im Konflikt, ist der vermeintlich Schuldige meist schnell gefunden: der andere. Man unterstellt, sich nicht gesehen, nicht gehört, die eigenen Wünsche nicht respektiert zu haben – und zwar gegenseitig. Der Grund ist ein Kommunikationsverhalten, das allzu oft darauf baut, der andere werde schon wissen, welche Erwartungen man hegt. Dabei ist genau dies oft nicht der Fall, wie uns ein populärer Song der Bangles aus den neunziger Jahren eindrücklich vor Augen führt.

Thomas Lapp

„If she knew what she wants, he'd be giving it to her“ – so lautet der Text in einem Song von Jules Shear, populär geworden in der Version von *The Bangles*. Er erzählt eine vertraute Geschichte: Der sensible, gutwillige Mann ist total verliebt („He's crazy for this girl“). Er möchte alles tun, was die Frau will. Er möchte ihr alles geben, was sie braucht. Er möchte alles richtig machen. Doch die Frau weiß einfach nicht, was sie will und was sie braucht. Einerseits will sie alles, andererseits nichts. An einem Tag ist sie zufrieden, anderntags unglücklich. Ähnlich klang es schon im Kanzone des Herzogs von Mantua „La donna è mobile“ aus dem dritten Akt von Verdis *Rigoletto*. Übersetzen kann man die Worte dieses zynischen Frauenverächters mit: „Die Frau ist launisch“ oder „Oh wie so trügerisch sind Weiberherzen“. Der Text geht auf einen Ausspruch des französischen Königs Franz I. zurück: „Souvent femme varie. Bien fol est qui s'y fie!“ (Oft ist die Frau trügerisch. Ein Narr, wer ihr vertraut!), den Victor Hugo wörtlich in sein Stück *Le roi s'amuse*, die Vorlage zu *Rigoletto*, übernommen hatte.

### Klischee

Der Song der *Bangles* baut auf einem bekannten Liebesklischee auf. Die Wirkung wird in der Interpretation als Wechselgesang gesteigert. Der reinen Frauenband nimmt man die Kritik an der Frau eher ab. Aber vielleicht ist es doch anders? Die Melancholie der Melodie – bittersweet, plaintive, wistful – lässt erahnen, dass es hier nicht um eine simple Anklage, sondern um etwas Tieferes geht: das Unvermögen, sich wirklich gegenseitig zu verstehen. Im Song klingt auch an, dass der Protagonist so viele Ideen im Kopf herumschwirren, dass sie zwischen Freude und Verzweiflung schwankt. Insbesondere kann sie nicht ver-



stehen, warum jemand versuchen sollte, ihren Regeln zu folgen, wenn er doch seine eigenen Träume leben könnte.

### Gegenseitige Erwartungen – und ihr Scheitern

Nicht nur in Paarbeziehungen, sondern in nahezu allen sozialen Konstellationen geraten Menschen immer wieder an diesen Punkt: „Ich möchte dir gerecht werden – aber ich weiß nicht, was du brauchst.“ „Du möchtest verstanden werden – aber sagst nicht, was dich bewegt.“ „Wir sehen einander, aber oft nur durch die Brille unserer eigenen Erwartungshaltungen.“

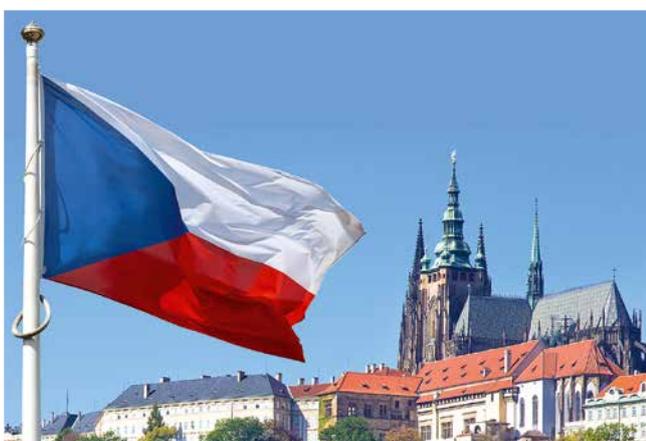
Der Systemiker Arist von Schlippe beschreibt treffend das „Karussell der Empörung“, das sich in solchen Situationen zu drehen beginnt. Aus kleinen Missverständnissen erwachsen große Enttäuschungen. Der Vorwurf: „Du hättest doch wissen müssen, was ich brauche!“ trifft auf Ratlosigkeit: „Aber du hast

## In fremden Kulturen unterwegs

**Tschechien**

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

Michael Gorges

**Tschechien – Basisdaten**

- Tschechien (*Česká republika*) ist ein Binnenstaat in Mitteleuropa mit anschließenden Grenzen zu Deutschland (W), Polen (N), der Slowakei (O) und Österreich (S).
- Hauptstadt und größte Stadt ist Prag (1,3 Mio. Ew.).
- Auf einer Gesamtfläche von 78.866 km<sup>2</sup> leben 10,8 Mio. Menschen (2022).
- Staatsform ist eine parlamentarische Republik, Staatsoberhaupt ist Präsident Petr Pavel (seit März 2023).
- Die größte tschechische Community im Ausland lebt in Texas (USA).
- Die Tschechische Republik gehört zu den am stärksten säkularisierten Ländern Europas.
- Die Mehrheit der Tschechen (> 60 %) wohnt in eigenen Immobilien.

**Gesellschaft**

Tschechien ist nach Auflösung des früheren Staatengebildes *Tschechoslowakei* (1918–1992) einer der Nachfolgestaaten und besteht aus den historischen Ländern Böhmen, Mähren und Teilen von Schlesien. Tschechen bilden die größte Volksgruppe (64,3 %), gefolgt von Mähnern (5 %), Slowaken mit tschechischer Staatsbürgerschaft (1,5 %), Polen (0,5 %), Ukrainern (0,5 %), Deutschen (0,4 %) und Roma, die drei Prozent der Gesamtbevölkerung stellen. Im letzten Zensus (2011) machten rund 27,5 Prozent der Bevölkerung keine Angaben zu ihrer ethnischen Zugehörigkeit. Tschechen, Mährer und Slowaken sind westslawische Volksgruppen, die sich als eigenständige Volksgemeinschaften verstehen.

Die überwiegende Mehrheit der Tschechen (71 %) gehört den eigenen Angaben zufolge keiner Religionsgemeinschaft an. Lediglich 27,1 Prozent aller Tschechen bezeichnen sich als Christen (2015). Zur Römisch-Katholischen Kirche bekennen sich 10,3 Prozent der Bevölkerung, kleinere Religionsgemeinschaften sind Protestanten (0,9 %), Juden, Zeugen Jehovas, Buddhisten und Muslime (insgesamt 3,2 %).

Tschechisch als Amtssprache zählt wie Slowakisch zum westslawischen Zweig der indogermanischen Sprachfamilie und wird als Muttersprache von circa 10,6 Millionen Menschen im Land gesprochen. Die regionale Verteilung der zahlreichen tschechischen Dialekte entspricht den einzelnen Ethnien.

**Geschichte kurz zusammengefasst**

Die tschechische Geschichte beginnt mit der Besiedlung des böhmischen Raums durch slawische Stämme im 6. nachchristlichen Jahrhundert. Dort vermischten sie sich mit den ansässigen keltischen und germanischen Völkern. Im 9. Jahrhundert entstand mit dem Großmährischen Reich das erste bedeutende slawische Staatswesen in Mitteleuropa. Es war zugleich das