

# Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



# Moral

Der moralische Turing-Test –  
Wertvorstellungen von  
anderen verstehen

Diplomaten haben  
keine Moral

Wenn Worte Brücken bauen –  
Warum wir einander wieder  
zuhören müssen



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

Berlin

Leipzig

Essen

Stuttgart

München

Wien

Ausbildungsleitung:  
Prof. Dr. Gernot Barth

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

# „Mediation ist amoralisch!“

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

mit der oben zitierten Überschrift betitelte die *taz* vor Jahren ein Interview mit mir. Wenn ich in Vorträgen und Seminaren mit dieser These auftrete, wirkt sie zuerst sehr provokativ – leben wir doch gerade in einer Zeit, in der ein besonderer Wert auf „Haltung“, auf wertgeleitetes Handeln gelegt wird. Aber was bedeutet es denn, wenn Mediatorinnen und Mediatoren nicht moralisch in der Profession agieren sollten? Es bedeutet nichts anderes, als dass es ihnen nicht ansteht, die Moral der Streitenden zu bewerten. Das ist der tiefe Sinn der Prinzipien von Neutralität und Parteilichkeit im Mediationsverfahren. Und dies legt wiederum die Latte an die Professionalität sehr hoch: Wir können im strengen Sinn nicht wertfrei agieren. Demzufolge bedeutet es harte Arbeit an der eigenen Professionalität, den eigenen Aktionsraum im Sinne von Akzeptanz des Verhaltens anderer zu erweitern. Parteien müssen das klare Urteil im Prozess abgeben können, dass sie von Mediiierenden in gleicher Weise in ihrer Lebenswirklichkeit respektiert wurden. Das heißt im Klartext: Ein Mediator beurteilt nicht!

Was machen wir aber, wenn wir doch fortwährend von verschiedenen Triggern getrieben werden, sowohl in die positive als auch in die negative Richtung? Der erste und zunächst einfachste – und auch notwendige – Schritt ist es, mit Mediationsverfahren mit diesem Schwerpunkt in eine Fallsupervision bei einem erfahrenen Mediationssupervisor zu gehen. Ein weiterer, grundlegender Schritt ist es – beginnend in der Ausbildung, fortgesetzt ein Leben lang –, sich mit diesen Triggern auseinanderzusetzen.

Einen guten Zugang bietet hierfür die Theorie des Analytikers Carl Gustav Jung. Seine „Schattentheorie“ besagt im Grundsatz: Wenn wir bei einem anderen etwas ablehnen, ihn zum Beispiel unsympathisch finden, dann hat das in erster Linie etwas mit uns selbst zu tun. Unser „Schatten“ fällt auf die andere Person. Es gilt also an dem zu arbeiten, was diesen Schatten wirft. Es ist jeweils unsere eigene Lebensgeschichte. Die Arbeit daran kann das Spektrum der Fälle, an denen man als Mediator arbeiten kann, zunehmend erweitern (Gleiches gilt auch für den positiven „Schatten“). Maja Storch von der Universität Zürich meinte einmal in einem Vortrag: Wenn unser Leben lang genug wäre, könnten wir am Ende mit allen Menschen arbeiten.

In diesem Sinne wünsche ich insbesondere allen Mediatorinnen und Mediatoren ein langes Leben und eine gute Arbeit an sich selbst.

Einen guten Start ins neue Jahr!

Herzlichst

Ihr



Konfliktmanagement und Mediation  
[www.steinbeis-mediation.com](http://www.steinbeis-mediation.com)

„Es bedeutet harte Arbeit an der eigenen Professionalität,  
den eigenen Aktionsraum im Sinne von Akzeptanz  
des Verhaltens anderer zu erweitern.“



Bildquelle: Dirk Brzoska

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





# INHALT

## IMPULSE

- 6 | **Leipziger Impulsgespräch**  
„Wer sich nicht auf seinen Brennnessel-Smoothie freut, muss ihn auch nicht trinken“  
Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Dr. Maja Storch
- 10 | **Das Forschungsstelegramm**
- 14 | **Weihnachten bei Hoppenstedts**  
Eine Konfliktanalyse anhand des Riemann-Thomann-Modells  
Manuel Glücks

## SCHWERPUNKT

- 20 | **Schwerpunkt: Moral**
- 21 | **Die wissenschaftliche Kolumne**  
Der moralische Turing-Test – Wertvorstellungen von anderen verstehen  
Klaus Harnack
- 24 | **Zwischen Wertevermittlung und Moralerziehung**  
Wie Schule dazu beitragen kann, Kinder und Jugendliche zum selbstständigen Denken anzuregen  
Christa D. Schäfer
- 29 | **Moral und Mediation – Mehr Fragen als Antworten**  
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 32 | **Wenn Worte Brücken bauen**  
Warum wir einander wieder zuhören müssen  
Johanna Dreyer
- 36 | **Die ewige Abwägung von Gut und Böse**
- 39 | **Diplomaten haben keine Moral**  
Reiner Ponschab
- 42 | **Mediation ja – Moralpauke nein**  
Arsène Owono im Gespräch mit Christel Schirmer
- 44 | **Mediation ist laizistisch**  
Mino Poulet-Mathis
- 47 | **Sexualmoralische Tragödien**  
Kurt Starke
- 50 | **Vom (Un-)Wesen der Moral**  
Zitate und Aphorismen

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 54 | **Marketing für Berater**  
„Ja, ich bin ein Fachhändler für Beratung“  
Bernhard Kuntz

## RECHT

- 57 | **Mediation mit KI – Chancen, Grenzen und rechtliche Rahmenbedingungen**  
Thomas Lapp

## METHODIK

- 60 | **Ungelöste Konflikte, Stress und psychosomatische Störungen**  
Prof. Dr. Ansgar Marx im Gespräch mit Dr. Laura Hartmann
- 64 | **Verhandeln als professionelles Handwerk**  
**Künstliche Intelligenz macht auch vor Verhandlungen nicht halt**  
Andreas Schrader und Andreas Winheller
- 69 | **Wissenschaftliche Studie**  
**Mediation in der anwaltlichen Beratungspraxis**  
Beatrice Rösler
- 72 | **Wissenschaftliche Studie**  
**Das Mediationsparadoxon in Zahlen – Repräsentative Studienergebnisse aus Österreich**  
Hemma Mayrhofer und Martina Koller

## WIRTSCHAFT

- 76 | **Destruktive Kritik in Meetings – Techniken gegen kommunikative Sackgassen**  
Sabine Prohaska

## FAMILIE

- 80 | **Nackt in der Sauna?**  
Kurt Starke

## LITERATUR

- 82 | **Die cineastische Konfliktanalyse**  
**Der Film *Diva* – Wie unterschiedliche Wahrnehmungen zu Konflikten führen können**  
Thomas Lapp

## MEDIATION INTERNATIONAL

- 85 | **In anderen Ländern unterwegs: Österreich**  
Michael Gorges

## GUT INFORMIERT

- 90 | **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 91 | **Veranstaltungskalender**
- 92 | **Rezension: Und die Moral von der Geschicht', das eine Leid zählt – das andere nicht.**  
Stephan Buchhester
- 94 | **Rezension: Gute Karten bei Beratung und Therapie**  
Peter Stimpfle
- 96 | **Rezension: Besser verhandeln**  
Michael Göz

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 97 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**  
**Ein Blick zurück und zwei nach vorn**  
Stephan Schmidt-Jochum

## SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



60

UNGELÖSTE KONFLIKTE, STRESS UND  
PSYCHOSOMATISCHE STÖRUNGEN

## Leipziger Impulsgespräch

# „Wer sich nicht auf seinen Brennnessel-Smoothie freut, muss ihn auch nicht trinken“

Maja Storch ist Psychoanalytikerin und hat ein Modell entwickelt, mit dem es gelingt, Gruppen zu befähigen, das ihnen Unbewusste zu entdecken. Im Interview mit Gernot Barth erzählt sie, welche Rolle ihre Biografie für ihre berufliche Entwicklung spielte, warum das Thema Gefühle in der modernen Führungskultur einen wichtigen Platz einnimmt und was liebevolle Selbstfürsorge von zwanghaftem Optimierungswahn unterscheidet.

Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Dr. Maja Storch

*Gernot Barth: Maja, du beschäftigst dich professionell mit Psychoanalyse und Entscheidungstheorie. Für mich zeichnet dich dabei besonders aus, dass es dir gelingt, komplizierte Prozesse auf gut verständliche Art und Weise in Worte zu fassen und das Ganze von der Theorie in die Praxis zu holen. Wie bist du zu diesem Schwerpunkt gekommen?*

Maja Storch: Dass ich diesen Weg eingeschlagen habe, verdanke ich meiner Mutter. Sie hat zunächst als Lehrerin gearbeitet, im Alter von 42 Jahren aber beschlossen, beruflich einen neuen Weg einzuschlagen und eine Ausbildung zur Analytikerin für Kinder und Jugendliche zu absolvieren. Anders als bei Erwachsenen, mit denen man in der Regel in einen reflexiven Diskurs geht, erfolgt die Analyse mit Kindern und Jugendlichen meist im Rahmen von Spiel und gestalterischen Techniken. Im Mittelpunkt steht dabei beispielsweise die Bildsprache oder die Arbeit mit dem Körper. Viele der so aufgeworfenen Themen lassen sich ausschließlich tiefenpsychologisch erfassen.

### Die Psychoanalyse stand lange unter Esoterikverdacht.

Ich selbst habe dann parallel zu meiner wissenschaftlichen Tätigkeit an der Universität Zürich ebenfalls eine Ausbildung zur psychologischen Analytikerin nach Carl Gustav Jung absolviert. Dabei ist mir aufgefallen, dass analytische Konzepte im akademischen Kontext vor einigen Jahrzehnten noch deutlich weniger anerkannt waren als beispielsweise die Verhaltenstherapie und sogar unter starkem Esoterikverdacht standen. Gleichzeitig habe ich in meiner praktischen Arbeit aber erlebt, dass Menschen davon profitieren, wenn sie mithilfe eines analytischen Persönlichkeitsmodells behandelt werden. Mein Ziel war es daher, auch für analytische Konzepte eine akademische Anerkennung zu etablieren.

### Die Irrtümer früherer Forscher in Bezug auf die Tiefenpsychologie sind nicht überraschend, da es erst die moderne Neurobiologie ermöglichte, Unbewusstes nachzuweisen.

*Sehr interessant! Ich persönlich habe nach wie vor den Eindruck, dass die tiefenpsychologische Arbeit zugunsten der Verhaltenstherapie hintangestellt wird, und das bereits seit Jahrzehnten.*

Das stimmt grundsätzlich, allerdings löst sich dieser Trend aktuell langsam, aber sicher auf. Grund dafür ist die Neurobiologie. Diese hat im Rahmen bildgebender Verfahren, welche wissenschaftlich anerkannt sind, gezeigt, dass zusätzlich zu den bewussten im Gehirn auch unbewusste Prozesse ablaufen. Sigmund Freud beispielsweise hatte diese Möglichkeiten und Methoden noch nicht, er verfügte lediglich über ein Mikroskop, mit dem er die Nervenverbindungen seiner Aale untersuchen konnte. Dass sich Forscher in Bezug auf die Tiefenpsychologie früher auch manchmal geirrt haben, ist also





# Das Forschungstelegramm



Warum handeln einige Menschen in einflussreichen Positionen besonders egoistisch, andere hingegen empathisch und altruistisch? Werden KI-basierte Entscheidungen immer als fair und gerecht empfunden? Mit welcher Gestik wirken Sprecher besonders entschlossen und überzeugend? Korreliert der Glaube an Gott mit der Bereitschaft, Risiken einzugehen? Und inwiefern ändert finanzielle Not das Denken? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

## Macht und Moral – Warum uns anvertraute Macht altruistischer macht

Macht verdirbt den Charakter – oder etwa doch nicht? Während in der Psychologie oft angenommen wird, dass Macht Menschen egoistischer und selbstbezogener werden lässt, kommt eine neue Studie zu einem differenzierteren Ergebnis. Der an der University of Sussex forschende Sozialpsychologe Matthias Gobel und sein internationales Team haben in einer im *British Journal of Social Psychology* veröffentlichten Untersuchung gezeigt, dass es darauf ankommt, wie eine Person ihre eigene Macht wahrnimmt (Gobel/Choi/Uchida 2025).

Die Forscher unterscheiden zwischen zwei Arten von Machtwahrnehmung: „erarbeitete Macht“, also das Gefühl, eine Position durch eigene Leistung verdient zu haben, und „anvertraute Macht“, also das Empfinden, dass die eigene Autorität von anderen gewährt wurde. In einer Reihe von Experimenten mit insgesamt 926 Teilnehmern fanden sie heraus, dass Menschen, die ihre Macht als anvertraut betrachteten, mehr Empathie und altruistisches Verhalten zeigten als diejenigen, die ihre Macht als hart erkämpft empfanden. Das erklärt, warum einige Führungskräfte als mitfühlend und teamorientiert wahrgenommen werden, während andere egozentrisch wirken. Wer Macht

als Verpflichtung gegenüber anderen sieht, handelt sozialer und ist eher bereit, Verantwortung zu übernehmen. Diese Erkenntnisse könnten nicht nur für das Verständnis von Führungspersönlichkeiten, sondern auch für die Ausbildung zukünftiger Entscheidungsträger von Bedeutung sein. Vielleicht ist es also an der Zeit, sich nicht nur zu fragen, wer Macht hat, sondern auch, wie diese Person darüber denkt.

## Faire KI? – Wie Menschen Gerechtigkeit in Algorithmen beurteilen

Künstliche Intelligenz soll objektiv entscheiden, doch Menschen bewerten ihre Fairness oft anders als erwartet. Eine aktuelle Studie des Psychologen Fangyuan Chai, veröffentlicht in *Frontiers in Psychology*, untersucht, wie Menschen KI-basierte Bewertungen im Vergleich zu menschlichen Beurteilungen wahrnehmen und welche Faktoren ihre Fairness-Wahrnehmung beeinflussen (Chai et al. 2024). Die Forscher fanden heraus, dass Menschen KI-Entscheidungen insbesondere dann als fairer bewerten, wenn die Algorithmen transparent arbeiten und ihre Entscheidungen nachvollziehbar begründen. Überraschenderweise empfanden viele Studienteilnehmer maschinelle Bewertungen als gerechter als menschliche Urteile – gerade weil KI als emotionslos und unvoreingenommen gilt.



Bildquelle: stock.adobe.com/iamnee  
Bildquelle: stock.adobe.com/Anca  
Bildquelle: stock.adobe.com/SanaelLab

# Weihnachten bei Hoppenstedts

## Eine Konfliktanalyse anhand des Riemann-Thomann-Modells

Loriots bekannter Sketch *Weihnachten bei Hoppenstedts* (1978) ist aus der Weihnachtszeit nicht mehr wegzudenken. Ein Klassiker, der die Familie am Heiligabend in den Fokus rückt. Zu sehen ist eine „gutbürgerliche“ Familie, bei der trotz aller Bemühungen die eine oder andere Hürde zur vollkommenen Harmonie hin zu meistern ist. Welche Grundstrebungen in Walter, Liselotte, Opa und Dicki Hoppenstedt besonders ausgeprägt sein könnten und von welchen Werten, Haltungen und Prinzipien sich die vier leiten lassen, sehen wir uns im Beitrag genauer an.

### Manuel Glücks

Wir Menschen gestalten unser Miteinander auf unterschiedliche Weise. Weshalb wir uns in konkreten Situationen so verhalten, wie wir es tun, ist auf den ersten Blick oft schwer ersichtlich – auch für die Betroffenen selbst. Unterstützung kann dabei das Riemann-Thomann-Modell leisten (Fleisch 2022: 248). Dieses Modell unterstellt vier Grundausrichtungen der Persönlichkeit, die uns innewohnen: Nähe, Distanz, Dauer und Wechsel. Diese vier Grundstrebungen sind in jedem von uns angelegt und unterschiedlich stark ausgeprägt (ebd.: 22).

- Eine hohe Ausprägung in der „Nähe“-Grundstrebung deutet auf Menschen hin, denen Harmonie und Verlässlichkeit sehr wichtig sind. Sie unterstützen gern ihre Mitmenschen und sind kontaktfreudig.
- Eine hohe Ausprägung in der „Distanz“-Grundstrebung ist Menschen eigen, denen Selbstbestimmung und Unabhängigkeit sehr wichtig sind. Sie handeln und kommunizieren durchdacht und sachlich.
- Eine hohe Ausprägung in der „Dauer“-Grundstrebung deutet wiederum auf Menschen hin, die großen Wert auf Genauigkeit und Vorsicht legen. Sie sind verantwortungsbewusst und zuverlässig.

- Und eine hohe Ausprägung in der „Wechsel“-Grundstrebung deutet auf Menschen hin, bei denen Entwicklung und Flexibilität im Vordergrund stehen. Sie sind abwechslungsreich und verspielt.

Stellt man die Grundstrebungen auf zwei Achsen mit den Paaren „Dauer und Wechsel“ sowie „Nähe und Distanz“ dar, werden vier Quadranten gebildet (ebd.: 22) (vgl. Abb. 1).

Das Riemann-Thomann-Modell bewertet nicht. So ist es weder richtig noch falsch, wenn bei jemandem eine oder mehrere Grundstrebungen stärker oder schwächer ausgeprägt sind. Alle sind gleich wichtig. Selbst wenn eine oder mehrere höhere Ausprägungen in konkreten Situationen nicht angebracht sind, so sind alle vier als legitim zu betrachten (ebd.: 37).

Um ein besseres Verständnis für das Modell zu entwickeln, sollen nachfolgend die vier Grundausrichtungen menschlichen Verhaltens am Beispiel von Loriots Sketch *Weihnachten bei Hoppenstedts* beispielhaft demonstriert werden.

Der Sketch spielt augenscheinlich in der Wohnung der Hoppenstedts am Heiligabend. Zu sehen sind Opa Hoppenstedt (gespielt von Lorient), Liselotte Hoppenstedt (gespielt von Evelyn Hamann), Walter Hoppenstedt (Heinz Meier) und Dicki Hoppenstedt (Katja Bogdanski). Der Weihnachtsbaum wird noch zu Ende geschmückt, dann folgt die Planung für den Abend. Die Weihnachtsgeschenke werden verteilt, ausgepackt und ausprobiert. In den Aussagen und Handlungen der Familienmitglieder werden ihre Werte, Haltungen und Prinzipien an diesem Abend deutlich.

### Walter Hoppenstedt

#### Nähe

Wirkliche Nähe kommt beim Vater nicht sonderlich auf. Ein gutes Beispiel dafür ist seine Reaktion auf den Opa, als dieser die

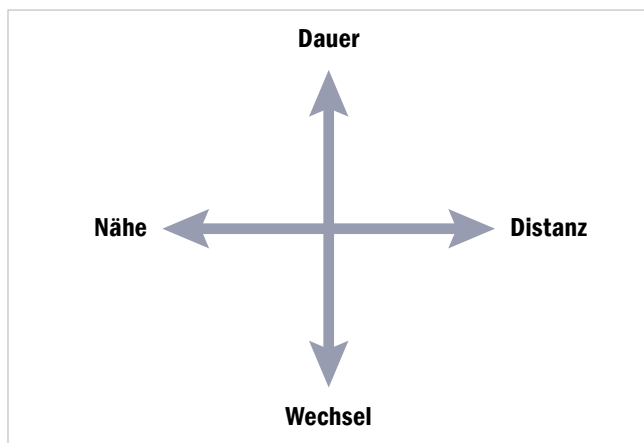
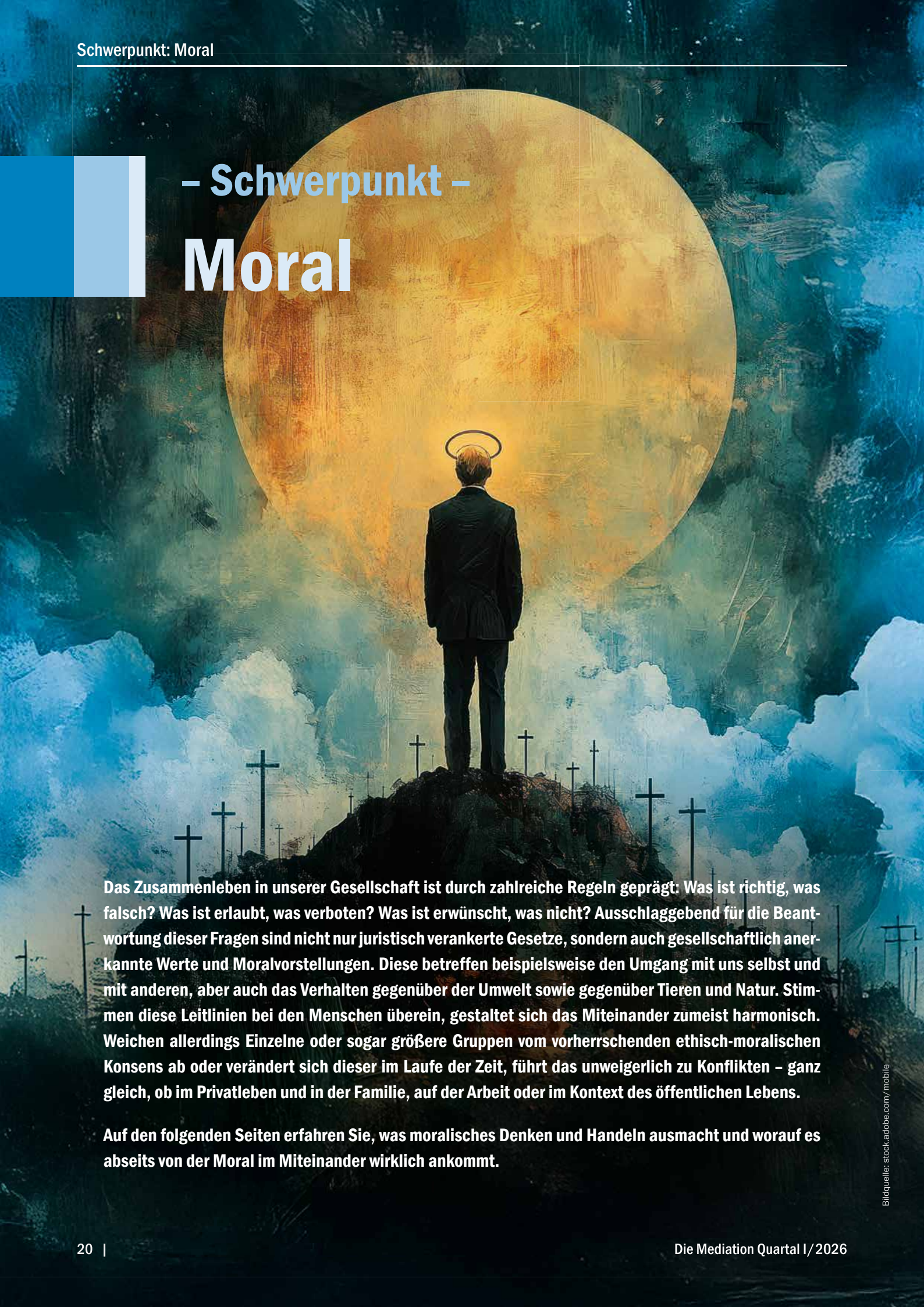


Abb. 1: Die vier Quadranten des Riemann-Thomann-Modells (angelehnt an Fleisch 2022: 22).



# – Schwerpunkt – Moral

A conceptual painting of a man in a dark suit with a golden halo, seen from behind, standing on a dark, rocky mound. The mound is covered with numerous small, dark crosses, resembling a cemetery. He is looking up at a massive, glowing golden sun or moon that dominates the upper half of the frame. The sky is a deep, textured blue with wispy white clouds. The overall mood is contemplative and spiritual.

Das Zusammenleben in unserer Gesellschaft ist durch zahlreiche Regeln geprägt: Was ist richtig, was falsch? Was ist erlaubt, was verboten? Was ist erwünscht, was nicht? Ausschlaggebend für die Beantwortung dieser Fragen sind nicht nur juristisch verankerte Gesetze, sondern auch gesellschaftlich anerkannte Werte und Moralvorstellungen. Diese betreffen beispielsweise den Umgang mit uns selbst und mit anderen, aber auch das Verhalten gegenüber der Umwelt sowie gegenüber Tieren und Natur. Stimmen diese Leitlinien bei den Menschen überein, gestaltet sich das Miteinander zumeist harmonisch. Weichen allerdings Einzelne oder sogar größere Gruppen vom vorherrschenden ethisch-moralischen Konsens ab oder verändert sich dieser im Laufe der Zeit, führt das unweigerlich zu Konflikten – ganz gleich, ob im Privatleben und in der Familie, auf der Arbeit oder im Kontext des öffentlichen Lebens.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, was moralisches Denken und Handeln ausmacht und worauf es abseits von der Moral im Miteinander wirklich ankommt.



## Die wissenschaftliche Kolumne

# Der moralische Turing-Test – Wertvorstellungen von anderen verstehen

Debatten über wichtige Sachthemen, aber auch normale Gesprächssituationen im Alltag scheitern häufig daran, dass mindestens eine Seite der anderen vorwirft, „keine Moral“ zu haben. – Dabei stimmt eher das Gegenteil: Wir haben zu viel davon. Nur trägt sie inzwischen so viele Gewänder, dass wir sie nicht immer erkennen, besonders dann nicht, wenn sie nicht der unsrigen entspricht. Um über Fragen der Moral nicht zu stolpern, ist es wichtig, sie bei unserem Gegenüber zu erkennen. Dieser Beitrag empfiehlt hierzu einen moralischen Turing-Test.

Klaus Harnack

*„Ich habe mich bemüht, menschliche Handlungen  
weder zu verlachen, noch zu beweinen,  
noch zu verfluchen, sondern sie zu verstehen.“  
(Spinoza)*

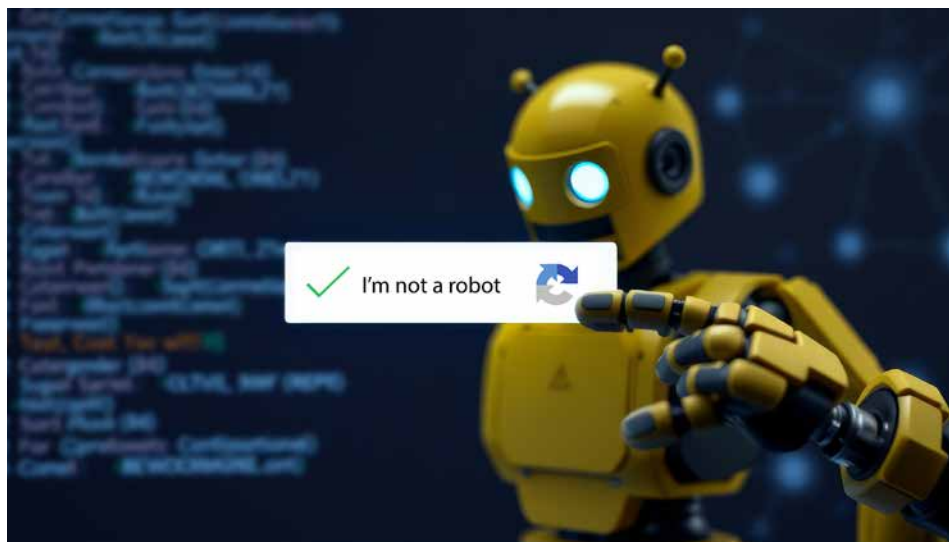
Der Computerpionier Alan Turing stellte 1950 eine berühmt gewordene Frage und gab darauf eine intuitive und zugleich einfache Antwort. Er fragte: Wann gilt eine Maschine als intelligent? Seine Antwort: Wenn ein Mensch in einem Test nicht mehr unterscheiden kann, ob er mit einer Maschine oder mit einem Menschen kommuniziert. In seiner einfachsten Form beschreibt der Test folgendes Szenario: Ein Mensch sitzt an einem einfachen Computerinterface (Tastatur und Bildschirm) und führt eine Unterhaltung mit einem unbekannten Konversationspartner. Nun gilt es mithilfe von Fragen herauszubekommen, ob es sich bei dem Gesprächspartner um eine Person oder um eine Maschine handelt. Der nach Turing benannte Test gilt seitdem als Lackmusprobe für die Bewertung Künstlicher Intelligenz (KI).

Der hier postulierte *Moralische Turing-Test* macht sich die Einfachheit des Originals zu eigen und überträgt das Prinzip auf den zwischenmenschlichen Dialog, mit dem Ziel, die Moral des Gegenübers zu verstehen. Man besteht den Test, wenn das Gegenüber nach einer kontroversen Diskussion sagt: „Ja, genauso sehe ich das – du hast verstanden, wie ich das meine, wie ich denke.“ Nicht: *Du hast recht*, sondern: *Du hast mich verstanden*. Das klingt banal, ist aber grundlegend, denn die meisten Gespräche, gerade über moralisch aufgeladene Themen – Gerechtigkeit, Klima, Migration, Identität – sind keine Dialoge, sondern Rechthaberspiele, ganz im Sinne von: Wer hat die besseren moralischen Argumente?

## Was ist Moral?

Doch Moral ist keine Formel, kein festes Konstrukt. Sie ist ein inneres Koordinatensystem, das auf Erfahrung, Kultur und Emotion aufgebaut ist. Was für die einen Ausdruck von Anstand ist, gilt den anderen als Zeichen von Rückständigkeit. Was die einen mutig finden, erscheint den anderen als rücksichtslos. Und über all dem schwebt die alte Vorstellung, Moral sei universell – als gäbe es ein klares Richtig und Falsch. Doch das stimmt längst nicht mehr. Je komplexer die Welt wird, umso diverser werden die Ausprägungen individueller Moral. Sie ist pluraler denn je – und genau darin liegt das Konfliktpotenzial.

Aus neuropsychologischer Sicht kann Moral als eine ideale Software für das menschliche Handeln verstanden werden. Sie läuft stabil, passt perfekt zu der Arbeitsweise des Gehirns und ist darauf ausgelegt, mit möglichst wenigen Verarbeitungsschritten schnell und energiesparend zu Entscheidungen zu kommen. Moral macht komplexe Entscheidungen einfach. Sie liefert übersichtliche und – besonders wichtig – kollektiv geprüfte



# Zwischen Wertevermittlung und Moralerziehung

Wie Schule dazu beitragen kann, Kinder und Jugendliche zum selbstständigen Denken anzuregen

Die Vielfalt an deutschen Schulen hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Sie führt zu komplexen Konfliktlagen zwischen Lernenden, Lehrkräften und Eltern – und aufseiten der Verantwortungsträger nicht selten zu Ratlosigkeit und Überforderung. Unterschiedliche Sprachen, kulturelle Prägungen und Bildungswege treffen auf starre schulische Strukturen, Ressourcenknappheit und uneinheitliche Unterrichtskonzepte. Konflikte entstehen oft durch Missverständnisse, Intoleranz oder ungleiche Partizipation, werden aber auch durch segregierte Lernwege und fehlende Supports verstärkt. Der Beitrag analysiert Ursachen, sucht nach wirksamen Präventionsmaßnahmen und zeigt Praxisbeispiele für inklusiven Unterricht, Mediation und partizipative Schulkultur.

Christa D. Schäfer

*Ein Mädchen erzählt, sie wolle Ingenieurin werden, und wird ausgelacht. Gleichberechtigung stößt auf alte Rollenbilder. Ein Schüler legt in der Pause seine Jacke auf den Boden, um zu beten. Einige Mitschüler murmeln: „Das gehört hier nicht hin.“ Religionsfreiheit trifft auf schulische Neutralität. Muslimische Mädchen ohne Kopftuch werden von Mitschülern als „Schlampen“ bezeichnet. Tradition prallt auf Selbstbestimmung. Ein Schüler outet sich als non-binär und bittet um ein anderes Pronomen, doch manche Lehrkräfte bleiben beim Alten. Respekt steht gegen Gewohnheit. Ein Mädchen lässt sich von Freundinnen zu einer freizügigen Pose überreden, das Foto landet auf Instagram, und sie schämt sich. Freundschaft, Freiheit, Selbstachtung – alles gerät durcheinander.*

Szenen wie diese sind keine Randerscheinungen. Sie zeigen, wie vielfältig und herausfordernd Wertekonflikte im schu-

## Schon gewusst?

**Forscher schlagen Alarm:**

**Junge Menschen sind so unglücklich wie nie zuvor**

Betrachtet man den Zusammenhang zwischen Alter und dem Gefühl von Unzufriedenheit, zeigte sich in der grafischen Darstellung lange Zeit eine klassische Hügelform: In jungen Jahren waren Menschen vergleichsweise wenig unglücklich, im mittleren Alter war die Unzufriedenheit besonders hoch, während sie mit zunehmendem Alter wieder abnahm. Für den Zeitraum von 2019 bis 2024 lässt sich eine Trendwende feststellen, und diese ist leider alles andere als positiv: Im Vergleich zu den vorangegangenen Jahren sind junge Menschen derzeit so unglücklich wie nie zuvor, erst im späten Alter stellt sich allmählich das Gefühl von Zufriedenheit ein. Laut Angaben der Forscher macht sich diese Entwicklung weltweit bemerkbar. Als Hauptursachen für den Abwärtstrend gelten die Auswirkungen der Corona-Pandemie, die wachsende wirtschaftliche Instabilität und der schwierige Arbeitsmarkt sowie die stärkere Nutzung von sozialen Medien. Letztere ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auch dafür verantwortlich, dass die Unzufriedenheit bei jungen Frauen besonders hoch ist, denn diese werden nicht müde, sich zu vergleichen und (unerreichbaren) optischen Idealen hinterherzujagen – ein Punkt, an dem laut Familienforschern angesetzt werden sollte, etwa durch stärkere Begleitung durch Vertrauenspersonen der jungen Leute, aber auch durch Aufklärung.

Quelle: Blanchflower, David G. et al. (2025): The Declining Mental Health of The Young and The Global Disappearance of The Unhappiness Hump Shape in Age. PLoS One 20 (8), S. e0327858.  
DOI: 10.1371/journal.pone.0327858.





# Moral und Mediation – mehr Fragen als Antworten

In der Konfliktklärung sind Wertefragen und Moralvorstellungen von zentraler Bedeutung. Sie tangieren sowohl die Medianden selbst, als auch die Mediatoren. Vor diesem Hintergrund beleuchten die Autorinnen, wie unterschiedlich Moral je nach Kontext definiert wird und welche Problemstellungen sich daraus ergeben. Sind Verbindlichkeit, Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators, so wie es idealiter erforderlich ist, unbegrenzt möglich? Und ist Mediation selbst letztlich nicht ein Konstrukt aus Moralvorstellungen? Fragen wie diese wurden ungeachtet ihrer Bedeutung bislang kaum in Wissenschaft und Praxis diskutiert. Es ist Zeit, dies zu ändern.

**Sosan Azad und Christine Susanne Rabe**

Der Begriff Moral wird je nach verwendetem Kontext unterschiedlich assoziiert. Nach der allgemeinen Definition des Duden beschreibt er die „*Gesamtheit von ethisch-sittlichen Normen, Grundsätzen, Werten, die das zwischenmenschliche Verhalten einer Gesellschaft regulieren, die von ihr als verbindlich akzeptiert werden*“ (Duden 2024). Dieser Ansatz wirft eine Vielzahl von Fragen auf: Wer ist „die Gesellschaft“? Ist die Gesellschaft die Mehrheit der Bürgerinnen und Bürger und falls ja, was ist dann mit den Vorstellungen von Minderheiten? Was bedeutet der Begriff „Verbindlichkeit“? Woran ist Verbindlichkeit zu erkennen? Daran, dass abweichendes Verhalten zu Bestrafung oder gar Ausschluss aus der Gesellschaft führt? Wer hat die Deutungshoheit darüber, was als verbindlich gilt?

Aus welcher Position und aus welcher Perspektive werden die Normen und Werte gesetzt? Können die Werte und Normen überhaupt von allen Mitgliedern der Gesellschaft erfüllt werden? – Fragen über Fragen, die sich weiter und weiter fortsetzen lassen. Wie hilfreich ist also eine Definition, die mehr Fragen aufwirft, als dass sie Antworten gibt? Und welche Aspekte von Moral finden wir im Kontext von Mediation? Die folgenden ersten Impulse zu diesem Thema sollen einen Austausch anregen und im Idealfall eine Diskussion zum Thema „Moral im Kontext von Mediation“ entfachen, ohne selbst schon Antworten zu geben und im Zweifelsfall selbst zu moralisieren.

## Neutralität in der Mediation versus persönliche Moralvorstellungen

Das Mediationsgesetz fordert vom Mediator eine neutrale Haltung gegenüber den Konfliktparteien und eine neutrale Ausübung seiner Tätigkeit. Die herrschende

Mediationslehre erweitert diesen Ansatz und verlangt, dass der Mediator über die neutrale Haltung hinausgehend allparteilich agiert. Allparteilichkeit bedeutet in diesem Kontext, dass er jede Partei dabei unterstützt, die eigenen Interessen, Bedürfnisse und Sichtweisen im Mediationsprozess einzubringen und sichtbar zu machen. Was zunächst selbstverständlich und einfach klingt, kann schnell zu einer Herausforderung für den Mediator werden.

Nehmen wir folgendes Beispiel: Es kommt innerhalb einer Paarbeziehung zu einem Konflikt, bei dem es darum geht, dass eine der Parteien Beziehungen zu weiteren Personen unterhält, während die andere Person einen Exklusivitätsanspruch an den Partner formuliert. Das Gebot der Neutralität bzw. Allparteilichkeit erfordert es, dass der Mediator beide Konfliktparteien gleichermaßen dabei unterstützt, ihre Sichtweisen und Bedürfnisse einzubringen.

Sind Neutralität und Allparteilichkeit des Mediators tatsächlich (unbegrenzt) möglich, oder handelt es sich um einen



# Wenn Worte Brücken bauen

## Warum wir einander wieder zuhören müssen

Die öffentliche Debatte wirkt zunehmend polarisiert – doch eine aktuelle Studie zeigt, dass die tatsächlichen Meinungsunterschiede oft kleiner sind, als wir denken. Dieser Beitrag erklärt, wie wir mit bewusster Sprache und einer offenen Grundhaltung zu konstruktiveren Gesprächen finden können. Er ist eine Einladung, Debatten nicht lauter, sondern verständnisvoller zu führen.

**Johanna Dreyer**

Einer repräsentativen Umfrage aus dem Jahr 2025 zufolge hat die Mehrheit der Bevölkerung den Eindruck, dass die in der Gesellschaft vertretenen Meinungen zunehmend auseinanderdriften, mehr als die Hälfte nimmt sogar eine Spaltung in zwei gegensätzliche Lager wahr (Wissenschaft im Dialog 2025). Diese Ergebnisse stimmen vermutlich für viele mit der Wahrnehmung überein, dass in der gegenwärtigen Diskussionskultur nur noch wenig Raum für Grautöne und einen ruhigen, sachlichen Austausch zu bleiben scheint. Der offene Diskurs ist ein zentraler Bestandteil einer jeden Demokratie, weshalb die Ergebnisse des Wissenschaftsbarometers zunächst erschreckend im Hinblick auf den Erhalt unserer demokratischen Gesellschaft wirken.

Doch ein genauer Blick in die Studienergebnisse führt zu einer spannenden Erkenntnis: Die tatsächlichen Meinungsunterschiede bezüglich zentraler gesellschaftlicher Themen wie Migration, gendergerechter Sprache oder Umverteilung zwischen Arm und Reich fallen gar nicht so groß aus, wie es die

emotional aufgeladene, öffentliche Debatte zunächst vermuten lässt. Und: Die Mehrheit der Befragten gibt an, grundsätzlich offen für Gespräche mit Menschen zu sein, die völlig anderer Meinung sind als sie selbst – lediglich 16 Prozent räumten ein, sich einem solchen Diskurs gegenüber zu verschließen. Die Ergebnisse legen nahe, dass die Verhärtung des aktuellen Diskurses weniger auf einer tatsächlichen gesellschaftlichen Spaltung fußt, sondern vielmehr Ausdruck fehlgeschlagener Kommunikation ist. Doch welche Rolle spielt unsere Sprache im politischen Diskurs?

### Die Macht der Sprache

Unsere Sprache ist eines unserer stärksten Ausdrucksmittel. Die Art, wie wir uns ausdrücken, gibt unserem Gegenüber eine Idee davon, welche Werte wir vertreten und welche Haltung wir zu bestimmten Themen einnehmen. Beginnen wir beispielsweise einen Vortrag mit der Anrede „Liebe Zuhörer\*innen“, wird dies eine andere Wirkung auf unser Publikum haben als „Liebe



Bildquelle: stock.adobe.com/Serhii

# Die ewige Abwägung von Gut und Böse

Moral ist ein hehres Wort und die unter seinem Banner geführten Diskurse verlangen oft ein klares Bekenntnis – dafür oder dagegen. Doch was dem einen als zwingend notwendig erscheint, kann für den anderen tabu sein. Moral ist kein starres Konstrukt, sondern ein fortlaufendes Ringen um Orientierung. Täglich wägen wir ab, was gut oder böse erscheint, oft mit widersprüchlichen Prioritäten, und was früher richtig war, kann heute grundfalsch sein. Umso schwerer ist es, klar zu erkennen, welche Entscheidung nun die richtige sei, welches Handeln moralisch. Die Besinnung auf grundlegende Prinzipien des Miteinanders vermag hier Orientierung zu geben.

Im November 2025 verteidigt sich der Attentäter des Anschlags auf den Magdeburger Weihnachtsmarkt, dem am 20. Dezember 2024 sechs Menschen zum Opfer fielen und in dessen Folge weit über 300 Verletzte zu beklagen waren, vor Gericht unter anderem mit der verstörenden Behauptung: Aus seiner Sicht sei es „moralisch gerechtfertigt, die deutschen Bürger zu töten“.

Eine solch krude Äußerung ruft selbstverständlich berechtigt Irritation und Abscheu hervor. Sie beschreibt vor allem die reuelose Gedankenwelt des Mehrfachmörders, dem der deutsche Staat nicht zuletzt auch aus seinen herrschenden ethisch-sittlichen Prinzipien heraus 2006 Asyl und damit das Anrecht auf ein neues Leben gewährte. Er hingegen nahm Leben – mehrfach, im Land seiner Wohltäter, wie Deutschland in diesem Sinn genannt werden könnte. Neben vielem anderen lässt der abscheuliche Vorgang aber ebenso eines klar erkennen: Was auch immer Moral genannt wird, wirkt vermutlich vor-

rangig stets als ein sehr spezielles Koordinatensystem für das Handeln des Einzelnen und womöglich individuell umgesetzt sogar als ein kompliziertes Richtlinienensemble im Abwäungsdickicht möglicher Haltungen, in der ewigen Abwägung von Gut und Böse.

## Was verstehen wir unter Moral?

Nicht nur das Märchen kennt die Auseinandersetzung zwischen beiden Polen, wenn auch vor allem in schön deutlich geschiedener Dichotomie. Auch der Mythos handelt vielfach davon und weiß zugleich um den Widerspruch, dass im Guten immer auch ein wenig das Böse versteckt sein kann und umgekehrt. Das bedeutendste Beispiel hierzu vermag immer noch – neben der Geldpolitik – der wissenschaftlich-technische Fortschritt abzugeben: Ob es nun die Nutzung der Kernenergie war und ist oder aber die der Stammzellen sowie jüngst der Künstli-





# Diplomaten haben keine Moral

Die Pflege internationaler Beziehungen ist in krisenhaften Zeiten von herausragender Bedeutung. Sie legt den Grundstein für ein vertrauensvolles Miteinander, ohne das eine Zusammenarbeit zum Wohle beider Seiten schwer möglich ist. Moralische Belehrungen untereinander wirken da oft kontraproduktiv, ja sogar schädlich. Unbedachte Äußerungen gegenüber der anderen Seite, die es an Respekt und Fingerspitzengefühl missen lassen, können selbst über Jahre gewachsene Beziehungen zwischen zwei Staaten schwer beschädigen. Beispiele hierfür, gerade aus jüngerer Zeit, sollten uns eine Mahnung sein.

## Reiner Ponschab

Ich wurde in der Volksrepublik China während der Herrschaft Mao Zedongs als Sohn eines Diplomaten geboren und verbrachte dort die ersten sechs Jahre meines Lebens. Trotz aller politischen Umwälzungen waren die Menschen weiterhin tief vom konfuzianischen Denken geprägt – und das hat sich, wie ich bei späteren Aufenthalten als Dozent an Pekinger Universitäten feststellen konnte, bis heute kaum verändert. Werte wie Bescheidenheit, Harmonie, Gemeinschaftssinn und Respekt spielen nach wie vor eine zentrale Rolle.

Als ich – von diesen Werten geprägt – nach Deutschland kam, war ich über das oft schroffe Verhalten der Deutschen so entsetzt, dass ich meine Mutter unter Tränen anflehte, doch bitte „nach Hause“ zurückzukehren. Vielleicht erklärt sich daraus meine kritische Haltung gegenüber moralischer Intoleranz, die sich wie ein roter Faden durch diesen Text zieht.

## Moral und Ethik

*Moral* bezeichnet das System von Wertvorstellungen, Normen und Regeln, nach denen Menschen ihr Handeln ausrichten. Sie bestimmt, was als richtig oder falsch, als gut oder schlecht gilt – und dieses „Sollen“ unterscheidet sich von Land zu Land, von Gesellschaft zu Gesellschaft.

*Ethik* hingegen ist die Reflexion über die Moral, das kritische Nachdenken über ihre Grundlagen. Sie fragt nicht, *was* richtig ist, sondern *warum* etwas richtig sein soll. Ethik ist also die Theorie, Moral ihre Praxis.

## Moral in unserer Zeit

Der Philosoph und Sprachwissenschaftler Philipp Hübl hat in einem bemerkenswerten Buch die Bedeutung von Moral in der Gegenwart untersucht (2024). Seine Überlegungen beruhen weitgehend auf wissenschaftlichen Studien – wohltuend in einer Zeit, in der Meinung häufig über Wissen steht. Einige meiner Gedanken stützen sich auf seine Analysen.

## Schon gewusst?

### Intelligenz und Moral:

#### So hängen IQ und Wertesystem zusammen

Es klingt vielleicht zunächst überraschend, wurde aber im Rahmen einer Studie wissenschaftlich bewiesen: In der britischen Untersuchung mit mehr als 1.300 erwachsenen Probanden konnte herausgefunden werden, dass mit zunehmender Intelligenz die Moral sinkt. Damit gemeint ist, dass Menschen mit einem hohen IQ seltener starre moralische Werte vertreten. Besonders deutlich wird dieses Phänomen in Bezug auf klassische, eher konservative Prinzipien wie Loyalität, Gehorsam und Reinheit. Doch auch liberale Werte wie Fürsorge und Gleichheit erfahren von intelligenten Menschen weniger Unterstützung, wenn auch in geringerem Maße. Auffällig: Personen, die im Bereich der sprachlichen Denkfähigkeit (verbale Intelligenz) hohe Werte zeigten, lehnten moralisierende Konzepte wie die Heiligkeit des menschlichen Körpers besonders deutlich ab. Laut Angaben der Forscher ist davon auszugehen, dass ein analytischer Denkstil dazu beiträgt, dass moralische Überzeugungen, die in der Regel vor allem auf Gefühl und Intuition basieren, gegenüber dem Verstand hintangestellt werden.

Quelle: Zakharin, Michael/Bates, Timothy C. (2025): Higher Cognitive Ability Linked to Weaker Moral Foundations in UK Adults. *Intelligence* 111, 101930. DOI: 10.1016/j.intell.2025.101930.



# Mediation ist laizistisch

In Frankreich sind Kirche und Staat seit 1905 streng voneinander getrennt. Der Laizismus, lange ein Grundprinzip der säkularen Republik, steht jedoch zunehmend unter Druck. In den letzten Jahren zeigen Debatten über religiöse Symbolik und öffentliche Institutionen eine Verschiebung hin zu mehr Einfluss religiöser Gruppen im öffentlichen Raum. Kritiker sehen eine Aushebelung der strengen Trennung von Staat und Kirche, während Befürworter Reformen zur Anpassung an multi-kulturelle Gesellschaften fordern. Die Balance zwischen Freiheitsrechten, Neutralität des Staates und religiöser Toleranz steht im Zentrum einer brisanten politischen Debatte. Mediation kann dazu wichtige Impulse geben.

## Mino Poulet-Mathis

Zur Wahrung der Neutralität haben Religionen und religiöse Zeichen (Kleidung, Symbole usw.) im öffentlichen Leben keinen Platz. Das Gesetz zur Trennung von Kirche und Staat (frz.: Loi relative à la séparation des Eglises et de l'Etat) soll jedem Menschen seine religiöse (oder nichtreligiöse) Meinungsfreiheit garantieren. Leider hat sich die Laizität in den vergangenen Jahren in vielerlei Hinsicht zu einem Dogma entwickelt und es gibt viele „Abkürzungen“ im Verständnis seines Ursprungs und Zwecks, was immer wieder zu Unverständnis und Streitigkeiten führt.

So gibt es zum Beispiel seit 2004 in Frankreich ein Gesetz, das den Schülern verbietet, Kleidung oder Zeichen zu tragen, die ihre Religionszugehörigkeit offenkundig zeigen. Dazu zählen Kippas, auffällig große Kreuze sowie das Kopftuch – und auch die Burka. Seit 2010 ist in Frankreich die Vollverschleierung im öffentlichen Raum verboten. Die Soziologin Agnès de Féo hat für eine Langzeitstudie 200 Musliminnen befragt, warum

sie trotzdem Gesichtsschleier tragen. Eines ihrer Ergebnisse: Wichtiger als Frömmigkeit ist der Protest gegen Familie und Gesellschaft (Féo 2020).

Die Mediation ist, so Jean-François Six, ein bekannter Mediator der ersten Stunde, „eine aktive Brüderlichkeit, die erfordert, dass man sich zunächst für Freiheit und Gleichheit einsetzt.“ Mino Poulet-Mathis, Lehrerin und Mediatorin, erklärt uns mehr dazu.

## Mediation, Laizismus und Brüderlichkeit

2017 studierte ich im Rahmen meines Lehramtsstudiums vormittags Laizismus und abends Mediation. Ich spürte sehr schnell die enge Verbindung zwischen beiden Themen. Es begann mit dieser Geschichte vom „unparteiischen, unabhängigen Rahmen zur Förderung der Beziehungen, der Prävention und der Konfliktlösung ...“



Man sprach von Mediation, ich hörte Laizismus! Denn wenn man die Definitionen vergleicht, wird klar, dass Laizismus eine Form der Mediation ist: „Ich, der Staat, neutral und unparteiisch gegenüber den Überzeugungen jedes einzelnen Bürgers, unabhängig von den Kirchen, garantiere Ihnen die Möglichkeit, eine Religion Ihrer Wahl auszuüben oder sich dafür zu entscheiden, keiner Religion anzugehören. Ich garantiere Ihnen allen die gleiche Behandlung, unabhängig von Ihrer Weltanschauung oder Religion, Ihrer Herkunft oder Ihrer Rasse.“

Mit der Laizität schafft der Staat einen Rahmen für Beziehungen, die auf gegenseitigem Respekt basieren: Jeder ist frei zu glauben oder nicht zu glauben. Die Laizität ermöglicht die freie Äußerung der eigenen

# Sexualmoralische Tragödien

In der Sittengeschichte gibt es wohl kein anderes Faktum, das so verdammt, gefeiert, verdächtigt, verheuchelt, verkompliziert wird wie die menschliche Sexualität. Daran hat sich im Laufe der Jahrhunderte grundlegend nichts, im Einzelnen aber doch allerhand verändert. Während manche noch bis vor ein paar Jahren mit Strafe oder gesellschaftlicher Ächtung belegten Verhaltensweisen heute kaum noch für Aufregung sorgen, erhitzen andere, im Grunde harmlose Handlungen die Gemüter. Einige der verschobenen Konfliktlinien nimmt unser Autor hier in den Blick.

## Kurt Starke

Eine ältere Frau schrieb mir von einer verstörenden Erfahrung, die sie in ihrer Jugend machen musste: *Ich bin in den fünfziger Jahren in einem sächsischen Oberschulinternat gewesen. „Pärchenbildung“ war streng verboten, und wenn wir vom Mittwochausgang ins Kino Hand in Hand mit einem Jungen zurückkamen, wurden wir argwöhnisch beobachtet. Einmal wurden wir zu einer abendlichen Internatsvollversammlung in den Speisesaal geladen. Der strenge Direktor rief einen Jungen der elften Klasse nach vorn und donnerte ihn zusammen, weil er offensichtlich mit einem Mädchen zusammen war. Er erteilte ihm eine Rüge und drohte ihm die Ausweisung aus dem Internat an, falls er seine sittenwidrigen und schändlichen Aktivitäten nicht einstellen würde. Mich hat das furchtbar beeindruckt, zumal ich selbst in einen Jungen verliebt war (den ich später geheiratet habe und mit dem ich noch immer zusammen bin).*

Meine Antwort: Das war nicht einfach Boshaftigkeit eines strengen Direktors, sondern hing mit den Nachwirkungen des sogenannten Kuppelparagrafen zusammen. Als solcher wurde der seit 1872 geltende § 180 des Strafgesetzbuches bezeichnet (der in der DDR nicht mehr galt). Er ächtete grundsätzlich

Geschlechtsverkehr außerhalb der Ehe („Unzucht“) und stellte im Besonderen die Förderung und Tolerierung sexueller Handlungen Minderjähriger unter Strafe. Der Direktor und die Verantwortlichen für das Internat sahen sich also in der Pflicht (genauso wie Hotels, in denen jugendliche Pärchen kein Zimmer bekamen oder Eltern, die darauf achteten, dass unverheiratete junge Pärchen nicht im selben Zimmer übernachteten). Meist stand auch Angst vor einer zu frühen Schwangerschaft dahinter. Mit dem realen Leben und den Bedürfnissen von Jugendlichen hatte das freilich nichts zu tun.

Bereits in meiner ersten großen Partnerstudie 1972 stellte ich fest, dass jugendliche Liebesbeziehungen der Persönlichkeitsentwicklung keineswegs schaden, sondern sie sogar fördern (Starke 1980). Und ein paar Jahre später ergaben meine Befragungen, dass die allermeisten jungen Menschen ihren ersten Geschlechtsverkehr in ihrem Kinderzimmer hatten (beiläufig: so wie in den USA bis heute im Auto).

Das Schlimme an dieser Internatsvollversammlung freilich war die öffentliche Vorführung eines jungen wehrlosen Menschen, eine Bloßstellung und Erniedrigung, die unverzeihlich ist. Im Grunde eine Fortführung des An-den-Pranger-Stellens im Mittelalter. Es ist völlig verständlich, dass Sie das schwer mitgenommen hat. Klar ist auch, dass diese Machtdemonstration nicht allein dem Vorgeführten, sondern auch Ihnen und allen anderen Internatsschülern galt. Sie sollten gewarnt und eingeschüchtert werden.

In Parenthese: Auch heute noch werden „Übeltäter“ und missliebige Personen gerne an den Pranger gestellt: In den Massenmedien, im Internet sowie in vielen anderen sozialen Räumen. Freilich mit einem wesentlichen Unterschied: Nicht nur 150 Internatsschüler erfahren davon, sondern möglicherweise Hunderttausende in Social Media allüberall.

## Der falsche Ort

Eine Frau erzählte mir, sie habe vor einer schweren Operation gestanden. Ihr Mann habe sie in der Klinik besucht, sie hätten





# Vom (Un-)Wesen der Moral – Zitate und Aphorismen

In Zeiten der Unsicherheit hat die Moral Hochkonjunktur. In der Annahme zu wissen, was das einzig Richtige und Wahre sei, werden Kämpfe ausgefochten gegen diejenigen, die scheinbar auf der falschen Seite stehen. Die Wahrheit bleibt dabei meist als Erstes auf der Strecke. Maß und Mitte drohen all zu leicht aus dem Blick zu geraten. Ein Schritt zurück könnte dagegen Wunder wirken. Die Fähigkeit, sich selbst infrage zu stellen und den Kompass an der Realität immer wieder neu auszurichten, ist der wahre Wert unserer Zivilisation. Dessen sollten wir uns stets bewusst sein. In Momenten des Zweifels kann der erfahrene Blick Außenstehender inspirierend wirken, ebenso wie die Gedanken von Philosophen und Schriftstellern. Einige haben wir hier für Sie zusammengestellt.

## *Die Mediation*

### Auf die Werte kommt es an

„Lassen Sie sich niemals von Ihrer Moral davon abhalten, das Richtige zu tun.“

(Isaac Asimov)

„RESPEKT VOR DER WAHRHEIT IST DIE BASIS DER MORAL.“

(FRANK HERBERT)

„Es ist nicht schwer, Entscheidungen zu treffen, wenn du deine Werte kennst.“

(Roy E. Disney)

„Das Unbewusste ist viel moralischer, als das Bewusste wahrhaben will.“

(Sigmund Freud)

„Was spricht dagegen, etwas Gutes zu tun, wenn keiner zuschaut?“

(Nicole Kidman)



## Es bedarf der Reflexion

**„Die Moral ist immer die Zuflucht der Leute,  
welche die Schönheit nicht begreifen.“**

(Oscar Wilde)

„Ein moralisches Wesen ist ein solches, das imstande ist, seine vergangenen und zukünftigen Handlungen oder Beweggründe miteinander zu vergleichen und sie zu billigen oder zu missbilligen.“

(Charles Darwin)

**„Gehen Sie niemals davon aus,  
dass Ihre Moral besser ist.“**

(Graham Greene)

## Furcht und Einschränkung

**„DIE FURCHT IST DIE MUTTER DER MORAL.“**

(FRIEDRICH NIETZSCHE)

**„Moral ist, wenn man so lebt,  
dass es gar keinen Spaß macht,  
so zu leben.“**

(Édith Piaf)

**„Erst kommt das Fressen,  
dann kommt die Moral.“**

(Bertolt Brecht)

## Scheinmoral ist unmoralisch

**„Der Wert einer Religion wird durch  
die Qualität der Moral bestimmt,  
die sie zu begründen vermag.“**

(Michel Houellebecq)

**„GEWALT ZIEHT STETS MORALISCH MINDERWERTIGE AN,  
UND ES IST NACH MEINER ÜBERZEUGUNG GESETZ, DASS  
GENIALE TYRANNEN SCHURKEN ALS NACHFOLGER HABEN.“**

(ALBERT EINSTEIN)

„Es stände besser um die Welt,  
wenn die Mühe, die man sich gibt,  
die subtilsten Moralgesetze auszuklügeln,  
an die Ausübung der einfachsten gewendet würde.“

(Marie von Ebner-Eschenbach)

**„Wo Politik ist oder Ökonomie,  
da ist keine Moral.“**

(Friedrich Schlegel)

**„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass Leute ohne  
Laster auch sehr wenige Tugenden haben.“**

(Abraham Lincoln)

## Marketing für Berater

# „Ja, ich bin ein Fachhändler für Beratung“

Alle Berater, gleich welcher Profession sie nachgehen – sei es als Mediator, Coach oder Finanzberater –, sind letztlich Fachhändler für Beratung, auch wenn sie sich zumeist nicht als solche verstehen. Dabei wäre es für ihre Selbstvermarktung zuweilen hilfreich, das eigene Business als „Fachgeschäft für xyz“ zu verstehen. Ein verändertes Selbstbild könnte zu völlig neuen Einsichten führen – und die Umsätze signifikant steigern.

## Bernhard Kuntz

„Vordenker“, „Facilitator“ bzw. Ermöglicher, „Trusted Advisor“ – mit solchen Attributen schmücken sich Berater gerne. Doch als „Fachhändler für Beratung“ verstehen sich die meisten von ihnen nicht – und zwar unabhängig zwar davon, ob es sich bei ihnen um

- Unternehmens- oder Personalberater,
  - IT-, Finanz-, Rechts- oder Steuerberater oder
  - Angehörige ähnlicher beratender Berufe wie Coaches, Mediatoren oder Therapeuten
- handelt.

Dabei wäre das zuweilen hilfreich, wenn es darum geht, Leistungen an Zielkunden zu vermarkten und zu verkaufen. Denn daraus, wie ein „Fachgeschäft für xyz“ aufgebaut bzw. strukturiert ist, lassen sich viele Rückschlüsse für das Marketing und die Gestaltung der Vertriebsprozesse ziehen.

## Die Webseite: das Schaufenster eines Beraters

So hat zum Beispiel jedes Fachgeschäft ein Schaufenster. Dieses korrespondiert mit der Webseite eines Beratungsunternehmens bzw. -anbieters. Das Schaufenster seines Ladens gestaltet ein Fachhändler so, dass es

- seine Zielkunden anzieht,
- sie veranlasst, sich die dortigen Auslagen anzuschauen und
- sie danach motiviert, interessiert das Geschäft zu betreten und im Idealfall etwas zu kaufen.

Dabei kann die Gestaltung des Schaufensters – abhängig von der Positionierung des Fachhändlers in seinem Markt – sehr unterschiedlich sein. Ein Textilhändler stellt möglicherweise in sein Schaufenster ganz bewusst sehr preiswerte Kleidungsstücke und platziert daneben (oder an ihnen) jeweils knallgelbe oder -rote Schilder, auf denen dick und fett zum Beispiel

- „Sales“ oder
- „3 zum Preis von 2“ oder
- unter einem durchgestrichenen Ursursungspreis ein deutlich niedrigerer Verkaufspreis steht – sofern seine Zielkunden primär Personen mit einem eher schmalen Geldbeutel oder Schnäppchenjäger sind.

Der Textilhändler kann in seinem Schaufenster aber auch nur ausgewählte Haute Couture, hochwertige und -preisige Markenbekleidung platzieren – ganz ohne Preisschilder, sofern seine Zielkunden finanziell eher gutbetuchte Menschen sind, die zudem ein ausgeprägtes Markenbewusstsein haben.



Bildquelle: stock.adobe.com/abystrd



# Ungelöste Konflikte, Stress und psychosomatische Störungen

Medianden, die mit psychosomatischen Störungen zur Mediation kommen, gehören zum Alltag der Mediationspraxis. Die wenigsten Mediatoren verfügen jedoch über einen medizinischen oder psychotherapeutischen Hintergrund und fühlen sich angesichts dieser Störungsbilder verunsichert. Prof. Dr. Ansgar Marx, in seinem Grundberuf Jurist, und die Betriebsärztin und Mediatorin Dr. Laura Hartmann gehen im Gespräch der Frage nach, welche Mechanismen der Entstehung psychosomatischer Störungen zugrunde liegen und wie sich der hieraus entwickelnde Teufelskreis durchbrechen lässt.

**Prof. Dr. Ansgar Marx im Gespräch mit Dr. Laura Hartmann**

## Ursachen der Entstehung psychosomatischer Störungen

*Ansgar Marx: Seit Jahren beobachte ich Konfliktparteien, die in den Mediationssitzungen über psychosomatische Störungen klagen. Sie führen dies auf einen ungelösten Konflikt zurück. Es beginnt in der Regel mit Schlafstörungen, setzt sich fort in Kopf- oder Bauchschmerzen und reicht bis hin zu Erbrechen oder Lähmungserscheinungen und anderen Symptomen. Der Konflikt mit der Kollegin oder dem Kollegen löst dauerndes oder periodisches Unwohlsein aus. Sie fühlen sich krank oder melden sich arbeitsunfähig. Zuweilen entsteht eine langfristige Krankmeldung mit anschließendem Aufenthalt in einer Kurklinik oder einer Reha-Einrichtung. Da ich kein Mediziner bin, möchte ich die emotionalen, kognitiven und neurophysiologischen Mechanismen besser verstehen, die zu diesen psychosomatischen Reaktionen führen. Was können Sie mir hierüber sagen?*

Laura Hartmann: Aus meiner Berufserfahrung als Betriebsärztin kann ich bestätigen, dass durch Konflikte am Arbeits-

platz mit Kollegen oder Kolleginnen und/oder Vorgesetzten psychische Belastungen entstehen, die in der Folge zu einer erhöhten Beanspruchung führen können. Wenn diese psychische Beanspruchung über längere Zeit besteht, kann es zu krankheitsbedingten Ausfallzeiten kommen. Ab und zu ist dies auch Thema im Betrieblichen Eingliederungsmanagement, kurz BEM.

Bezüglich der Entstehung psychosomatischer Störungen gibt es verschiedene Erklärungsmodelle, zum Beispiel das Konversionsmodell nach Freud, welches besagt, dass die Symptombildung der Lösungsversuch für einen Konflikt ist. Dieses Erklärungsmodell geht davon aus, dass die sogenannte Erregungssumme eines seelischen Konflikts sich in körperlichen Symptomen äußert.

Ein anderes Erklärungsmodell ist die Theorie der krankheitsspezifischen Verdrängung, bei der körperliche Symptome eine Begleiterscheinung von chronisch unterdrückten Emotionen oder sogenannten emotionalen Spannungen sein können. Der Körper ist immer bemüht oder bestrebt, ein Gleichgewicht, also eine Homöostase zu erhalten. Unterdrückte emotionale Spannungen können gemäß dem Erklärungsmodell zu Störungen im vegetativen, also autonomen Nervensystem führen. Wenn der Sympathikus permanent in Alarmbereitschaft versetzt ist, es aber nie zur Ausführung einer Handlung kommt, können zum Beispiel eine arterielle Hypertonie, das heißt Bluthochdruck, oder Panikattacken begünstigt werden.



## Verhandeln als professionelles Handwerk

# Künstliche Intelligenz macht auch vor Verhandlungen nicht halt

Large Language Models, kurz LLMs, werden immer leistungsfähiger und vielseitiger. Das derzeit wohl bekannteste LLM ist ChatGPT. Diesen Namen haben Sie bestimmt schon einmal gehört, vielleicht haben Sie dieses KI-System auch schon genutzt. Der Einsatz von ChatGPT erfolgt in den unterschiedlichsten Branchen und Bereichen wie dem Gesundheitswesen, dem Kundendienst, dem E-Commerce oder dem Bildungswesen. Auch im Verhandlungskontext kommen ChatGPT und ähnliche Modelle immer häufiger zum Einsatz. Teilweise übernehmen sie bereits komplette Verhandlungen – Fakt ist, wer sie dafür professionell nutzt, wird davon profitieren.

**Andreas Schrader und Andreas Winheller**

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen an einem Konferenz-tisch. Sie besprechen eine mögliche Zusammenarbeit, die für Sie und Ihr Unternehmen von hoher Bedeutung ist. Sie sind angespannt. Ihr Gegenüber wirkt gelassen, blickt Ihnen freundlich entgegen. Dieses Szenario ist nicht ungewöhnlich. Doch später erfahren Sie, dass Ihr Gegenüber für die Argumente, Forderungen und sogar die Art, wie diese ausgedrückt wurden, eine hochentwickelte Künstliche Intelligenz (KI) genutzt hat. Eine sehr gute Vorgehensweise? Zweifellos. Die Verhandlungswelt spaltet sich gerade stärker als je zuvor. Während ein Teil der Verhandler sich noch nicht einmal selbst vernünftig vorbereitet, heben Verhandlungsprofis ihre Verhandlungsperformance durch den Einsatz von KI-Systemen wie individuellen Chatbots, Agents, „Deal Engines“ und automatisierten Vorschlagsgeneratoren auf ein ganz neues Level. Diese Systeme analysieren Daten, ermitteln Preise, bereiten Alternativen vor, übernehmen sogar schon ganze Verhandlungen – und bleiben dabei stets höflich, präzise, emotionslos. Oder?

Die große „AI and Negotiation“-Konferenz im März 2025 am Massachusetts Institute of Technology (MIT), an der wir Autoren teilnehmen durften, und die Tatsache, dass mit *The smart Negotiator* gerade das erste Fachbuch zum Einsatz von KI in Verhandlungen erschienen ist (Jensen 2025), zeigen: Die Frage ist nicht mehr, ob Künstliche Intelligenz Einfluss auf Verhandlungen nimmt. Die Frage ist, wie sie unser professionelles Handwerk verändert – und wie wir sie für uns nutzen.

## Was KI schon heute kann

Schauen wir nüchtern auf den Status quo: Bekannt ist, dass unter anderem internationale Handelsriesen und renommierte



Anwaltskanzleien im Verhandlungskontext immer mehr auf Tools, die dem Überbegriff „KI“ zugeordnet werden, vertrauen. Walmart startete 2019 ein Pilotprojekt und setzt seit 2023 einen KI-basierten Chatbot von Pactum ein. Dieser kann massenhaft und effizient mit sogenannten Long-Tail-Lieferanten verhandeln – also mit Anbietern von Nischen- oder geringvolumigen Produkten, für die klassische, personengeführte Verhandlungen oft zu aufwendig wären. Der Effekt? Ein Geschwindigkeitsrausch, wie man ihn sonst nur von Achterbahnen kennt: Abschlüsse, die früher Wochen gedauert hätten, landen heute binnen Minuten auf dem Tisch. Die Rabatte, Zahlungsziele und Vertragsbedingungen werden effizient, transparent und fast unpersönlich zwischen Datenserver und Lieferanten verhandelt. Im Ergebnis wurden mit KI-Unterstützung die Konditionen in 68 Prozent aller Deals verbessert – bei durchschnittlich 3 Prozent Kostenersparnis. Interessant ist hierbei, wie die Lieferanten die KI beurteilen: Drei Viertel von ihnen schätzen, dass die KI vorurteilsfrei und analytisch argumentiert, unbeeindruckt von Emotionen oder kurzfristigen taktischen Spielchen.

# Destruktive Kritik in Meetings – Techniken gegen kommunikative Sackgassen

Mitarbeiter von Unternehmen geraten oft unter Stress, wenn ihre Aussagen im Meeting auf Ablehnung und Kritik stoßen. Besonders schwierig wird es für sie, wenn in unsachlicher Weise ihre persönliche Integrität infrage gestellt wird. Häufig fühlen sie sich dann angegriffen und genötigt, sich zu rechtfertigen oder gar fortan zu schweigen – auch weil sie nicht wissen, wie sie in solchen Situationen souverän reagieren und ihre Position stärken können. Mithilfe der nachfolgend genannten Gesprächstechniken und etwas Übung lässt sich das ändern.

**Sabine Prohaska**

Kritische Fragen und Kommentare in Besprechungen und Meetings können Mitarbeiter oft sehr verunsichern – speziell dann, wenn auch Vorgesetzte anwesend sind. Insbesondere Personen, denen es eher schwerfällt, in Gruppen das Wort zu ergreifen, geraten dann schnell unter Stress und fühlen sich – begründet oder unbegründet – in die Defensive gedrängt und unter Druck gesetzt. Deshalb werden hier einige Strategien und Techniken vorgestellt, die Ihnen helfen,

- in solchen Situationen gelassen und innerlich ruhig zu bleiben und
- souverän auf die nicht selten als Angriffe empfundenen Aussagen zu reagieren.

## Konkretisierungsfragen: Sachlich statt emotional debattieren

Mit Konkretisierungsfragen können Sie schnell und einfach Diskussionen und Feedback-Situationen von der Gefühlsebene auf eine faktenbasierte, sachliche Ebene zurückführen. Speziell Aussagen, die Worte wie „immer“, „stets“ oder „nie“ enthalten, werden oft als Angriff gewertet und provozieren Widerspruch. Ähnliches gilt für Sätze, in denen solch vage Eigenschaftswörter wie „chaotisch“, „planlos“, „unpraktisch“ oder „realitätsfern“ vorkommen, denn sie sind unkonkret, lassen viel Interpretationsspielraum zu und führen deshalb schnell zu Missverständnissen.

Angenommen, ein sich kritisch äußernder Kollege sagt in einem Meeting zum Beispiel: „Sie kennen ja die Fakten nicht!“ oder „Ihre Analysen sind immer unvollständig!“ Dann können Sie mit einer passenden Konkretisierungsfrage, die auf Beispiele, Daten oder konkrete Situationen zielt, erkunden, worauf sich die Pauschalaussage Ihres Kollegen tatsächlich bezieht.

So bringen Sie das Gespräch wieder auf eine sachliche Ebene und wandeln vage Behauptungen und subjektive Meinungsäußerungen in klare, überprüfbare Aussagen. Dadurch gelangen Sie zu einem besseren Verständnis der Kritik und einer soliden Grundlage, um konstruktiv zu reagieren, statt sich in Rechtfertigungen zu ergehen.

Einige Konkretisierungsfragen, die fast immer passen, seien hier genannt:

### Allgemeine Konkretisierungsfragen:

- „Was veranlasst Sie zu dieser Aussage?“
- „Worauf stützt sich Ihr Eindruck, dass ...?“
- „Wie sind Sie zu dieser Einschätzung gelangt?“
- „Was bringt Sie dazu, dies so zu bewerten?“

### Fragen nach konkreten Beispielen:

- „Können Sie mir ein Beispiel hierfür nennen?“
- „Konkretisieren Sie dies bitte für mein Verständnis!“



Bildquelle: stock.adobe.com/Maksym



## Die cineastische Konfliktanalyse

**Der Film *Diva*****Wie unterschiedliche Wahrnehmungen zu Konflikten führen können**

Am 11. März 1981 feierte mit *Diva* in Marseille ein Film Premiere, der vom Publikum und von der Presse durchweg abgelehnt wurde und ein kommerzieller Misserfolg zu werden schien. Der Regisseur Jean-Jacques Beineix hatte bei seinem Regiedebüt auf der Basis des gleichnamigen Romans von Daniel Odier einen Kriminalfilm geschaffen, der in einzigartiger Weise eine Opernserie mit einer Romanze und einer Kriminalgeschichte verwebt. Der Film lebt von seiner Ästhetik, von der Arie, die ihn eröffnet und beschließt, aber auch von den Konflikten der Personen, die wir uns hier näher ansehen wollen.

Thomas Lapp

**Der Vertrauensbruch**

Die weltberühmte Diva Cynthia Hawkins (verkörpert von Wilhelmenia Fernandez) eröffnet den Film mit einem Konzertauftritt. Die Diva glaubt, dass ihr Gesang nur aufgrund der einzigartigen Atmosphäre in der Oper mit dem Publikum wirkt und nur in diesem Moment existieren soll. Im Publikum sitzt der Postbote Jules, der die Sängerin verehrt. Er ist mit seinem Mofa zum Konzert gefahren und hat ein professionelles Tonbandgerät dabei, mit dem er heimlich das Konzert aufzeichnet. Nach dem Konzert bittet er die Diva um ein Autogramm. Als ihr kurzes Gespräch rüde von einer anderen Konzertbesucherin unterbrochen wird, nimmt er kurzentschlossen das auf einem Kleiderbügel in der Garderobe hängende Kleid der Diva mit. Jules' Verhältnis zu der Künstlerin Diva ist nun mit einem zweifachen Vertrauensbruch belastet: Er hat ihr Kleid gestohlen und ihren Gesang aufgezeichnet.

**Weitere Konfliktlinien zeichnen sich ab**

In einem Plattenladen unterhält sich Jules mit einem Freund, der dort Aufsicht führt, und beobachtet die Vietnamesin Alba dabei, wie sie eine Schallplatte stiehlt. Der Freund hat Verdacht geschöpft und kontrolliert die Mappe, in der Alba die Platte versteckt hat. Als er mehrere erotische Fotos von Alba durchblättert, fragt sie ihn schnippisch, ob sie sich wieder anziehen dürfe, und erhält die Mappe zurück.

Diese Szene ist ein Beispiel dafür, wie Wahrnehmung und Verhalten in Konfliktsituationen durch subjektive Perspektiven, Machtverhältnisse und kommunikative Strategien geprägt sind. Der Freund hat eine Machtposition: Er ist die Autorität im Laden, kann kontrollieren und beschuldigen. Alba befindet sich in der schwächeren Position, reagiert aber mit Selbstbehauptung und Ironie. Sie kehrt die Situation um, entlarvt das voyeuristische Verhalten ihres Gegenübers und macht die Kontrolle lächerlich. Wie wir auch im Film *Lehrerzimmer* gesehen haben, werden Konflikte oft nicht über den offensichtlichen Inhalt (den Diebstahl) geführt, sondern über Untertöne von Scham, Respekt, Attraktion oder Provokation (siehe *Die Mediation*, Quartal I/2025, S. 80–83).

Alba und Jules freunden sich an und er zeigt ihr nicht nur seine Bleibe, sondern spielt ihr auch seine Aufnahme der Arie *Ebben, n'andrò lontana* aus der Oper *La Wally* von Alfredo Catalani vor. Zuvor hat er ihr erklärt, dass es dabei um die Liebe einer verzweiferten Frau geht, die sich letztlich in den Tod stürzt. Alba

## In anderen Ländern unterwegs

## Österreich

Die globalisierte Welt ist geprägt von einer immer engeren Vernetzung – nicht nur im digitalen Bereich. Zusammenkünfte mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturkreisen bereichern unsere sozialen Beziehungen, sowohl im geschäftlichen als auch privaten Umfeld. Damit diese möglichst konfliktarm verlaufen, gilt es, landes- und kulturtypische Gesetzmäßigkeiten und Konventionen zu beachten. Unsere Reihe „In anderen Ländern unterwegs“ will Sie dabei unterstützen, sich in verschiedenen Ländern und Kulturen zurechtzufinden. In dieser Ausgabe: Österreich.

Michael Gorges



## Österreich – Basisdaten

- Österreich ist ein Binnenstaat in Mitteleuropa und eine semipräsidentielle parlamentarische Demokratie mit 9,2 Mio. Einwohnern (2024).
- Das Land grenzt an Deutschland und Tschechien (N), die Slowakei und Ungarn (O), Slowenien und Italien (S), die Schweiz und Lichtenstein (W).
- Die Gesamtfläche beträgt 83.883,87 km<sup>2</sup> (weltweit Rang 112), Hauptstadt und größte Stadt ist Wien (2 Mio. Ew.).
- Staatsoberhaupt ist Alexander Van der Bellen (seit 2017), Bundeskanzler Christian Stocker (seit März 2025).
- Das Klima ist gemäßigt kontinental mit moderaten Temperaturen in Frühjahr und Sommer; im Gebirge wird es oft sehr kalt.
- Mehr als 70 Prozent des Staatsgebietes sind gebirgig, höchster Berg ist der Großglockner (3.788 Meter ü. d. M.).
- Wien ist Sitz wichtiger internationaler Organisationen (UNO, OSZE).

## Gesellschaft

Der heutige Staat Österreich ist historisch aus einem deutschsprachigen Kern entstanden und von Migration und Mehrsprachigkeit geprägt. Eine einheitliche ethnisch-homogene Gesellschaft im Sinne eines Stammvolkes existiert nicht. Im österreichischen Verfassungsrecht werden die gewachsene sprachliche und kulturelle Vielfalt anerkannt und die Minderheiten geschützt. Die österreichische Gesellschaft ist mehrheitlich deutschsprachig geprägt, allerdings leben seit Langem anerkannte autochthone Volksgruppen wie Burgenlandkroaten, Kärntner-Slowenen, Ungarn, Tschechen, Slowaken und Roma in Österreich. Unter den Nicht-Österreichern nehmen Deutsche (2,5 %) die erste Stelle ein. Im Zuge des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine ist der Anteil der ukrainischen Flüchtlinge rapide gestiegen. Österreich hat seit den 1920er-Jahren sechs große Einwanderungswellen erlebt, die die österreichische Gesellschaft nachhaltig geprägt haben. Der Anteil der Bevölkerung mit einem Migrationshintergrund lag 2024 im Jahresdurchschnitt bei rund 27,8 Prozent.

Die größte Glaubensgemeinschaft bilden mit 51 Prozent Katholiken (römisch-katholisch), gefolgt von Protestanten (3 %) und Anhängern der Orthodoxen Kirche (500.000). Ähnlich wie in Deutschland sind die Mitgliederzahlen der Volkskirchen seit Jahren rückläufig und sinken jährlich um ein Prozent. Größte nichtchristliche Glaubensgemeinschaft bilden Muslime mit einem Anteil von 6,2 Prozent an der Gesamtbevölkerung. Ihr starker Anstieg geht auf Migranten und Flüchtlinge aus dem arabischen Raum zurück sowie dort auf höhere Geburtenziffern. Kleine Glaubensgemeinschaften bilden asiatische Denominationen wie Buddhisten und Hinduisten sowie die Zeugen Jehovas. Die Anzahl der in Österreich lebenden Juden liegt bei 15.000 Menschen.

Deutsch ist offizielle Staatssprache. Mutter- und Umgangssprache vieler Österreicher ist jedoch einer der vielen oberdeutschen Dialekte (Mittel- und Südbairisch). Dies sind die im