

Ausgabe Quartal III / 2025 | ISSN 2629-0162 | www.die-mediation.de  
Deutschland 13,90 € | Luxemburg 13,90 € | Österreich 13,90 € | Schweiz 14,90 CHF

# Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

## Zwischen **Scheitern** und **Erfolg**



Misslingende Mediation?  
Plädoyer für Gelassenheit im  
Umgang mit dem Scheitern

Responsible AI  
in der Mediation

Aufstand der Leistungsträger:  
Mit Mut und Engagement  
wieder zum Erfolg



Steinbeis  
Mediation

Ausbildung  
**MEDIATION**  
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

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

Essen

Berlin

Leipzig

Stuttgart

München

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

Wien

Ausbildungsleitung:  
Prof. Dr. Gernot Barth

# Bedingungen des Gelingens

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

*Scheitern und Erfolg* ist der Titel dieser Ausgabe unseres Magazins. Bewusst haben wir diese Dichotomie gewählt – sie ist Ausdruck des Denkens in der heutigen Gesellschaft. Als gäbe es nur dieses Entweder/Oder. Vielleicht ist es Ihnen bewusst, dass „das Leben“ sehr anders ist. Wann lässt sich schon etwas nur halbwegs trennscharf als gelungen oder verfehlt bezeichnen?

Sicher kann man plakativ formulieren, dass das Scheitern mit positiven Effekten verbunden ist/sein kann. Ich möchte den Bogen gern etwas weiter spannen und erkläre beide Begriffe – „Scheitern“ und „Erfolg“ – für verfehlt.

Was bedeutet das für Mediations- oder Konfliktregulierungsprozesse? Eine Einschätzung dieser Prozesse bedarf ebenfalls verschiedener Perspektiven und kann jeweils anders bewertet werden. So ist es möglich, dass ein *gut geführtes kriteriengeleitetes Verfahren* im Ergebnis von den Streitparteien als gescheitert betrachtet wird. Dies könnten sie dem Mediator zuschreiben, aber auch dem eskalierten Konflikt, der zu spät angegangen wurde. Der Mediator wiederum könnte unzufrieden sein, dass er dem Auftrag nicht gerecht werden konnte.

Die Medianden könnten dennoch zurückmelden, dass sie nun, nach der Mediation, Klarheit haben, sich selbst, andere und das System besser verstehen und Entscheidungen für sich später fällen werden. Dies könnte zum Beispiel – im Extremfall – auch dazu führen, dass die Beteiligten einer betrieblichen Mediation alle kündigen (eigenes Erlebnis). Darüber wiederum könnte die Geschäftsführung entsetzt oder auch erfreut sein. Vielleicht gab es eine entsprechende Hidden Agenda?

Worauf ich mit diesen Betrachtungen hinaus will? Die Bewertung eines Verfahrens ist objektiv kaum möglich. Sie ist sehr

subjektiv. Oft erschließt sich der Sinn auch erst später für die verschiedenen Stakeholder. In meiner Praxis als Mediator habe ich ein für mich klassisches Beispiel erlebt: Nach Abschluss des Verfahrens stand auf einem Überweisungsbeleg „rausgeworfenes Geld“. Ein Jahr später bekam ich von genau dieser Institution mit Verweis auf das Verfahren und auf Empfehlung der daran Beteiligten weitere Aufträge.

Eine sinnvolle Bewertung von Mediationen ergibt sich meines Erachtens aus einer notwendigen Supervision der Prozesse – wie sie der Gesetzgeber für die Mediatoren vorschreibt. Darüber hinaus müssten aber auch der Auftraggeber und die Medianden einbezogen werden, um den Gesamtprozess im Auge zu haben.

Seien Sie also nicht zu schnell in Ihren eigenen Bewertungen. Erfolg und Scheitern sind sehr extreme Parameter.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, ob Mediatoren oder Führungskräfte, tiefgreifende, systemische und systematische Reflexionen!

Herzlich

Ihr



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

„Eine sinnvolle Bewertung von Mediationen ergibt sich aus einer notwendigen Supervision der Prozesse.“



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



26 | „WENN ZU PERFEKT, LIEBER GOTT BÖSE“



64 | RESPONSIBLE AI IN DER MEDIATION

# INHALT

## IMPULSE

- 6 | **Das Forschungsstelegramm**
- 9 | **Energiewende**  
**Gemeinwohl ist möglich – unter konkreten Bedingungen**  
Friedbert Striewe und Gernot Barth

## SCHWERPUNKT

- 14 | **Schwerpunkt: Zwischen Scheitern und Erfolg**
- 15 | **Die wissenschaftliche Kolumne**  
**Kybernetische Mediation**  
Klaus Harnack
- 18 | **Misslingende Mediation?**  
**Plädoyer für Gelassenheit im Umgang mit dem Scheitern einer Mediation**  
Frank Döbler
- 24 | **Scheitern als Chance –**  
**Wie Supervision dabei helfen kann**  
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 26 | **„Wenn zu perfekt, lieber Gott böse“**  
**HypnoSystemisches zur Balance-Flow-Transformation innerer Perfektionisten**  
Peter Stimpfle
- 32 | **Deutschland auf Irrfahrt**  
**Warum wir jetzt für Freiheit, Wohlstand und Frieden kämpfen müssen**  
Peter Holzer
- 37 | **Die Angst vor dem Scheitern überwinden –**  
**und kollektives (Ver-)Lernen stimulieren**  
Georg Kraus
- 40 | **Beziehungskrise!**  
**Wenn aus Zweisamkeit Einsamkeit wird und wie Paare sich trotzdem nicht (ganz) verlieren**  
Johanna Jochum
- 46 | **Die Seinshöhe des Menschen**  
**Wie wir unsere Konflikte und konkrete Lebensfragen selbst lösen**  
Gattus Hösl
- 50 | **Zwischen Scheitern und Erfolg –**  
**Zitate und Aphorismen**

## ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 54 **Marketing für Berater: Als Coach neu durchstarten**  
**Wie Coaches, Therapeuten und Berater ihren Erfolg sichern**  
Bernhard Kuntz
- 57 **Leipziger Impulsgespräch: „Aktivität ist das, was gutes Marketing von schlechtem unterscheidet“**  
Gernot Barth im Gespräch mit Viola Möbius

## METHODIK

- 60 **Verhandeln als professionelles Handwerk:**  
**Vom Meister, der nicht vom Himmel fiel**  
Andreas Winheller und Oliver Paulick
- 64 **Responsible AI in der Mediation**  
**Ethische Anforderungen und rechtliche Rahmenbedingungen für Praxis und Ausbildung**  
Olivia Alig

## RECHT

- 68 **Verpflichtende Streitbeilegung durch Mediation bei Bagatellstreitigkeiten? Ein Rechtsvergleich mit dem Modell der Small Claims Courts in den USA**  
Susanne Lenz
- 72 **Der zertifizierte Mediator**  
Roland Fritz und Thomas Lapp

## WIRTSCHAFT

- 75 **Souverän im Gespräch – Erste Hilfe für heikle Unterredungen**  
Sabine Prohaska
- 78 **Entscheiden Sie strategisch richtig!**  
Klaus Doll und Nikola Doll

## FAMILIE

- 81 **Familie ade?**  
Kurt Starke

## LITERATUR

- 84 **Die cineastische Konfliktanalyse**  
**Es ist ein Konklave – keine Mediation**  
Thomas Lapp

## MEDIATION INTERKULTURELL

- 87 **In fremden Kulturen unterwegs: Türkei**  
Michael Gorges

## GUT INFORMIERT

- 92 **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 93 **Veranstaltungskalender**
- 94 **Rezension: Liebe ist die schwebende Balance – zwischen Scheitern und Erfolg**  
Jana Huckenholz
- 96 **Rezension: Einander neu entdecken**  
Peter Stimpfle

## AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 97 **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**  
**Kommen Sie zur Jahrestagung der AG Mediation!**

## SERVICE

- 98 **Impressum | Ausblick**



84

ES IST EIN KONKLAVE –  
KEINE MEDIATION

# Das Forschungstelegramm



Wie können wir das Vertrauen anderer Menschen gewinnen? Welche Motivation verbirgt sich hinter der Neigung, jemanden für sein Fehlverhalten zu bestrafen? Woher rührt die aktuell zunehmende Popularität autoritärer Führungspersönlichkeiten? Und was passiert, wenn Menschen das Gefühl haben, ihr Land verliere an globalem Einfluss? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

## Vertrauen gewinnt, wer sich traut, persönliche Geschichten zu teilen

Sie haben folgendes Phänomen bestimmt selbst schon einmal erlebt: Man diskutiert mit jemandem, der völlig gegensätzliche Ansichten vertritt, und empfindet sofort Misstrauen. Zahlen, Fakten, Statistiken – alles prallt ab. Aber dann erzählt die Person eine sehr private Geschichte, vielleicht über eine schwierige Erfahrung, einen Schlüsselmoment im Leben – und plötzlich ändert sich etwas, man dringt zueinander durch. Genau dieses Phänomen haben David Haggmann von der Hong Kong University of Science and Technology sowie seine Mitautorinnen Julia Minson und Catherine Tinsley untersucht. Ihre Studie erschien Ende 2024 im *Journal of Applied Psychology* (Haggmann/Minson/Tinsley 2024).

Die Forscher wollten besser verstehen, wie Vertrauen zwischen zwei Personen entstehen kann, auch wenn ihre Meinungen und Überzeugungen Welten voneinander entfernt sind. In fünf Studien mit insgesamt 4.400 Teilnehmern testeten sie, wie Menschen auf kontroverse Argumente reagieren. Dabei stellte sich heraus: Persönliche, selbstenthüllende Geschichten – sogenannte *Self-Revealing Personal Narratives* – lassen ideologische Gegner vertrauenswürdiger erscheinen als bloße Zahlen oder allgemeine Erzählungen über Dritte. Warum ist das so? Weil solche Geschichten Verletzlichkeit und Persönlichkeit zeigen. Offen über Zweifel, Fehler oder persönliche Wendepunkte zu sprechen signalisiert Ehrlichkeit und Transparenz und dies schafft Vertrauen.

Wer andere überzeugen oder Vertrauen aufbauen will, sollte also nicht nur mit Fakten jonglieren, sondern auch etwas von sich preisgeben. Verletzlichkeit ist keine Schwäche, sondern ein starkes Signal: „Ich bin ehrlich zu dir!“ – Wie wäre es mit einem Gedankenexperiment für die nächste hitzige Diskussion? Beginnen Sie statt mit „Laut Statistik ...“ doch einfach einmal mit „Ich habe etwas Ähnliches erlebt, das gut illustriert ...“.

## Warum bestrafen wir? – Ein Blick auf Gott, Gerechtigkeit und menschliches Verhalten

Das Konzept der Bestrafung ist ein fester Bestandteil unserer Gesellschaft. Wer sich nicht an Regeln hält, wird zur Rechenschaft gezogen – sei es durch Gesetze, soziale Sanktionen oder moralische Verurteilung. Doch warum bestrafen wir eigentlich? Ist es ein Bedürfnis nach Gerechtigkeit oder geht es eher darum, andere abzuschrecken? Eine Studie der Psychologin Young-eun Lee und ihrer Kollegen von der Columbia University in New York stellt diese Frage in einen überraschenden Kontext: Warum bestrafen Menschen – und warum tun es Götter? Verfügen diese über keine fortschrittlichen Mittel? (Lee/Dunlea/Heiphetz 2024)

Die Forscher analysierten, wie religiöse und nicht religiöse Menschen über Bestrafung denken. Dabei fanden sie heraus, dass sich göttliche und menschliche Strafmotive grundsätzlich unterscheiden. Menschen bestrafen oft aus einem Vergeltungsgedanken heraus, also weil sie finden, dass eine Strafe verdient sei. Eine göttliche Strafe wird in religiösen Vorstellungen eher als „funktionale Bestrafung“ wahrgenommen. Das bedeutet: Menschen glauben, dass Gott vor allem straft, um das Verhalten in der Zukunft zu beeinflussen, nicht weil er „Rache“ üben will.



– Schwerpunkt –

# Zwischen Scheitern und Erfolg

Ob im Job, in der Liebe oder im Alltag: Überall hält das Leben kleine und große Herausforderungen bereit, die es zu meistern gilt. Doch egal, wie sehr man sich auch anstrengt – nicht jedes Vorhaben ist von Erfolg gekrönt. Das Gefühl zu scheitern ist wahrlich nicht angenehm. Man schämt sich, vor sich selbst, aber auch vor anderen.

Wichtig ist es, sich eines stets vor Augen zu halten: In den meisten Fällen kann man einem Misserfolg auch etwas Positives abgewinnen. Denn im Nachhinein ist man oft nicht nur gescheitert, man ist auch gescheiter. Zudem kann eine Niederlage motivierend wirken und der Ausgangspunkt eines neuen, anderen, vielleicht sogar besseren Kapitels sein. Also nur Mut: Wagen Sie es und werden Sie aktiv – ganz gleich, in welcher Angelegenheit. Und sollte doch einmal etwas schiefgehen: Wissenswerte Fakten und praxisnahe Impulse rund um unser Schwerpunktthema „Zwischen Scheitern und Erfolg“ erhalten Sie auf den nächsten Seiten.

## Die wissenschaftliche Kolumne

# Kybernetische Mediation

Kybernetische Mediation ist mehr als ein neues Schlagwort. Der Begriff beschreibt einen Perspektivwechsel: Es geht nicht um Neutralität, sondern um Selbstbeobachtung. Nicht um Kontrolle, sondern um Prozesssteuerung im System. In einer Welt komplexer Konflikte zeigt dieser Ansatz, warum klassische Mediation an Grenzen stößt – und was jenseits dieser Grenzen möglich ist.

Klaus Harnack

*Scheitern beginnt dort, wo die Vorstellung vom Ergebnis die Arbeit am Prozess überschattet.*  
(Brudo de Bear)

### Zwischen Erfolg und Scheitern

Den ukrainischen Kybernetiker Viktor Gluschkow kennen Sie höchstwahrscheinlich (noch) nicht, denn seine Vision scheiterte – Geschichte wird bekanntlich von hinten erzählt. Stattdessen kennen Sie natürlich John Neumann, Alan Turing und Bill Gates, ihre Projekte waren erfolgreich. Als Kapazität und Visionär stand Gluschkow diesen „Erfolgsmenschen“ in nichts nach, aber seine Ideen kamen zu früh und konnten sich im starren System der ehemaligen UdSSR nicht durchsetzen. Er ist ein Paradebeispiel für das, was in komplexen Systemen immer gilt: Erfolg und Scheitern liegen oft nahe beieinander.



### Viktor Gluschkow – wenn die Widerstände zu groß sind

In den 1960er-Jahren entwarf Gluschkow das Projekt OGAS (aus dem Russischen für National Automated System for Computation and Information Processing) – ein Netzwerk, das die sowjetische Planwirtschaft in Echtzeit steuern sollte. Die Theorie war ausgereift, die Modelle vielversprechend. Hätte es funktioniert, wäre die UdSSR vielleicht das erste Land mit einer kybernetisch geregelten Volkswirtschaft geworden, inklusive digitalem Geld – ein echter Vorreiter. Doch OGAS scheiterte, wie vieles in der Sowjetunion. Die Widerstände waren politisch und strukturell einfach zu groß. Die gesellschaftliche Rückendeckung fehlte, ebenso wie korrekte Daten, Offenheit für Rückkopplung und die Bereitschaft, auf Veränderungen zu reagieren. Während Gluschkow versuchte, die sowjetische Planwirtschaft mit OGAS kybernetisch zu steuern, entstand im Westen ein anderes visionäres Projekt: ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network). Beide Systeme begannen als technische Netzwerke. Doch während OGAS scheiterte,

entwickelte sich ARPANET dezentral, adaptiv, ohne festes Endziel – und wurde zum Grundstein des Internets. Erfolg und Scheitern hängen nicht allein von der Vision oder der Technik ab, sondern von der Offenheit des Prozesses. Ein System, das Rückmeldungen zulässt und sich anpassen kann, bleibt steuerbar. Eines, das Kontrolle erzwingen will, verliert oft den Kontakt zur Realität. Wer tiefer in Gluschkows Biografie und diesen Teil der Geschichte einsteigen möchte, dem sei das Buch *How not to Network a Nation* (Peters 2017) empfohlen.

### Kybernetik – Was war das noch einmal?

Die Erklärung ist eigentlich ganz einfach: Kybernetik ist die Kunst, dynamische, oft unvorhersehbare Prozesse zu steuern. Ihr Thermostat oder das Fahrerassistenzsystem im Pkw sind Beispiele für kybernetische Systeme. Beide steuern, beide vergleichen Soll- und Istwerte und regeln Systeme. Hält man sich die Etymologie des Wortes vor Augen – es stammt aus dem Altgriechischen: kybernētēs für „Steuermann“ –, dann wird aus

# Misslingende Mediation?

## Plädoyer für Gelassenheit im Umgang mit dem Scheitern einer Mediation

Mediationen sind so vielfältig wie die Menschen selbst und ihre Beziehungen zu anderen – und in ihrer Entwicklung genauso unvorhersehbar. Ein glückliches Gelingen ist ebenso denkbar wie ein weniger glückliches. Doch genau hier liegt schon der erste Denkfehler: Was bedeutet es eigentlich, wenn ein Konflikt sich letztlich nicht auflösen lässt? Ein Scheitern an sich selbst, an zu hohen Ansprüchen oder Fehlern, ob selbst verursacht oder nicht? Oder ist dies vielleicht der Ausgangspunkt für eine neue Qualität des Miteinanders – wie auch immer diese aussehen mag. Einfache Antworten gibt es nicht. Umso wichtiger ist es, der Möglichkeit eines Misslingens gelassen zu begegnen und dem Erfolg gegebenenfalls mehr Zeit zu geben.

Frank Döbler

### Prolog

Für den Begriff „Scheitern“ gibt es eine Unmenge von Synonymen: nicht durchkommen, Schiffbruch erleiden, schlecht abschneiden, versagen, abschmieren, etwas an die Wand fahren, auf die Nase fallen, baden gehen, eine Bauchlandung hinlegen, sich eine blutige Nase holen, floppen, auf die Fresse fallen usw. Gemeinsam ist diesen Redewendungen und Begriffen, dass sie stets negativ konnotiert sind, dass sie oft auch persönliches Versagen implizieren. Ist „Scheitern“ aber tatsächlich immer nur negativ? Vor allem jedoch: Warum gelingt nicht alles? Das sind Fragen, die wir uns auch im Kontext der Mediation stellen können.

### Mediationen sind vielfältig und unberechenbar

Halten wir zunächst einmal fest: Mediationsversuche können misslingen. Und das ist leider gar nicht so selten. Sind sie deshalb gescheitert? Sind damit auch die Mediatoren gescheitert, sind sie vielleicht verantwortlich für dieses Misslingen. Wer ist schuld am Misslingen? Zum Einstieg drei Beispiele aus der Praxis des Autors:

#### Beispiel 1

Ein Nachbarschaftskonflikt zwischen einem jüngeren Paar Mitte/Ende 20 und einem Ehepaar in den 40er-Jahren. Nach einigem Zögern erklärt die Nachbarin ihre Bereitschaft, an der Mediation teilzunehmen. Vordergründiger Streitpunkt ist die beanstandete Hasenzucht auf dem Balkon des jüngeren Paares.<sup>1</sup>

Zu Beginn der Mediation werden beide Parteien aufgefordert, ihre Wünsche für die Mediation zu formulieren. „Ich erwarte heute hier, dass wir mit dem Ergebnis schließen, dass die Hasen wegkommen“, so die Nachbarin. „Wir können über alles reden“, so die Erwidrerin, „die Hasen aber bleiben.“ Mit den Worten:

## Schon gewusst?

### Von der Gefahr, Scheitern als Chance zu begreifen

Auf Regen folgt Sonnenschein und nach einem Scheitern lässt der nächste Erfolg nicht lange auf sich warten, so eine weit verbreitete Annahme. Doch die Realität sieht anders aus, wie eine Studie aus den USA beweist. Im Rahmen der Untersuchung baten Forscher mehr als 1.800 Teilnehmer zu schätzen, wie viel Prozent der angehenden Anwälte, Lehrer und Krankenschwestern ihre Zulassungsprüfung nach einem gescheiterten Examen im Zweitversuch letztlich bestanden. In allen drei Berufsgruppen lag der angenommene Wert deutlich über dem tatsächlichen. Zwar ist es durchaus möglich, aus Fehlern zu lernen, viel häufiger wirken Fehler aber nicht korrigierend, sondern demotivierend und ego-bedrohend. Die landläufige Meinung, dass nach dem Misserfolg ein Erfolg kommt, ist dabei nicht nur falsch, sondern – so warnen die Wissenschaftler – auch gefährlich: Infolge der Vorstellung, dass Menschen, die in Schwierigkeiten stecken, von allein wieder ihren Weg finden, sinkt die Bereitschaft, zeitliche und finanzielle Mittel zu investieren. So wäre es im Falle von Straftaten beispielsweise sinnvoller, Steuergelder für Rehabilitation und Reformen zu verwenden, anstatt für die Bestrafung.

Quelle: Eskreis-Winkler, Lauren et al. (2024): The Exaggerated Benefits of Failure. *Journal of Experimental Psychology: General* 153 (7), S. 1920–1937. DOI: 10.1037/xge000161.

„Dann breche ich diese Mediation ab“ erhebt sich die Nachbarin und verlässt den Raum.

#### Beispiel 2

Ein Konflikt zwischen dem Vorstand und der Geschäftsleitung eines Vereins in der Arbeit mit Menschen mit Behinderung, personifiziert in der zweiten Vorstandsvorsitzenden und der Geschäftsführerin. Konkret geht es um den Entzug von Kom-

# Scheitern als Chance – Wie Supervision dabei helfen kann

Das Wort „Scheitern“ wird weitgehend negativ assoziiert. Nach der allgemeinen Definition bedeutet der Begriff, dass ein gestecktes Ziel nicht erreicht wurde oder der erwartete Erfolg nicht eingetreten ist. Daher wird Scheitern vielfach mit „dem Ende“ gleichgesetzt. Scheitert eine Unternehmensidee oder ein Projekt, kann dies einerseits für das Unternehmen äußerst belastend sein. Andererseits steckt in einem Scheitern auch die Chance für einen Neustart und die Umsetzung neuer Ideen. In beiden Fällen kann Supervision begleitend eingesetzt werden und eine wichtige Unterstützung bieten.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

## Scheitern verursacht negative Gefühle

Werden Ziele nicht erreicht oder tritt der erwartete Erfolg nicht ein, verursacht dies nicht selten bei den betroffenen Personen, seien es Mitarbeiter oder Führungskräfte, ein Gefühl des Versagens. Die Scham, es nicht geschafft zu haben, führt oft zu einer inneren Blockade, die in der Folge in eine Handlungsunfähigkeit münden kann. Ein Beispiel mag dies verdeutlichen: In einem Architekturbüro arbeitet das gesamte Team Tag und Nacht, um sich erfolgreich an einer Ausschreibung zu beteiligen. Mit großer Motivation und unter hohem Einsatz persönlicher Ressourcen widmen sich alle der Herausforderung. Natürlich ist allen bewusst, dass es keine Garantie gibt, die Ausschreibung zu gewinnen. Gleichwohl sind alle gemeinschaftlich vom Erfolg des Projekts überzeugt und arbeiten hochmotiviert. Dann tritt das Mögliche, gleichzeitig aber auch Unerwartete ein: Das Architekturbüro erhält den Zuschlag nicht. Die Mitarbeiter verfallen in eine „Schockstarre“. Sie sind fassungslos, weil sie nicht nachvollziehen können, dass ihre gemeinschaftliche Arbeit nicht die erhoffte Anerkennung gefunden hat. Wie kann es jetzt im Architekturbüro weitergehen?

## Supervision als Tool zur Aufarbeitung

Wichtig ist es, schnellstmöglich den eingetretenen Schockzustand zu überwinden und die Mitarbeiter und Führungskräfte wieder in ihre Handlungsfähigkeit zu bringen. Die Idee ist dabei, die einzelnen Personen in dieser Situation nicht allein zu lassen, sondern die schwierige Phase gemeinschaftlich zu meistern. Das bedeutet konkret, die Kommunikation innerhalb des Teams aufrechtzuerhalten und den Misserfolg gemeinsam aufzuarbeiten. Supervision ermöglicht es, neue Sichtweisen auf die Situation zu entwickeln, insbesondere aber auch mögliche Schuldzuweisungen zu vermeiden. Mithilfe von Situationsanalysen und Hypothesenbildung wird es möglich, das Geschehene



unabhängig von den einzelnen Personen zu betrachten. Vielmehr wird das Erlebte gemeinsam aufgearbeitet, wodurch letztlich das Team sogar gestärkt aus der Situation hervorgehen kann.

## Supervision als Motivationstool

Die Aufarbeitung des Geschehenen ist aber nur der erste Schritt. Nachdem der Schock überwunden ist, bedarf es neuer Motivation, um sich erfolgreich anderen Aufträgen und Projekten zu widmen. Idealerweise sollte dies ohne die Angst vor einem erneuten Rückschlag oder Scheitern möglich sein. Zu scheitern führt leicht dazu, dass Menschen verunsichert werden und nicht mehr vollständig auf ihre vorhandenen Ressourcen zurückgreifen können. Hilfreich können in diesem Moment ritualisierte Methoden im Sinne eines Abschieds sein. Die Idee dahinter ist, den beteiligten Personen zu ermöglichen, die Situation aktiv loszulassen, anstatt sie einfach „nur“ zu verdrängen. Dieses Ritual konkret zu gestalten ist dabei Aufgabe der Supervisanden und kann individuell sehr unterschiedlich sein. Zudem sollte es zur jeweiligen Unternehmenskultur passen. Das bedeutet, dass auch die Entwicklung dieses Rituals ein

# „Wenn zu perfekt, lieber Gott böse“

## HypnoSystemisches zur Balance-Flow-Transformation innerer Perfektionisten

Die Nachfrage nach Psychotherapie, Beratung und Coaching hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen – allein in der Therapie um 40 Prozent seit der Corona-Pandemie. Ein Ende dieses fragwürdigen Booms ist nicht abzusehen. Kein Wunder, denn der Druck in unserer modernen Leistungsgesellschaft steigt weiterhin. Forderungen nach Optimierung, Effizienz, Rentabilität und Schnelligkeit sind allgegenwärtig. Um den hohen Ansprüchen zu genügen, neigen viele zu ständiger Selbstoptimierung. Man selbst ist sein größter Kritiker. Fehlbarkeit wird als Ausdruck von Schwäche gesehen, Scheitern als blamable Niederlage, die es um jeden Preis zu verhindern gilt. Auch die menschlichen Ressourcen sind endlich. Das sollten wir uns wieder bewusst machen und gegensteuern.

### Peter Stimpfle

Mary Shelley erzählt in ihrem Roman *Frankenstein oder Der moderne Prometheus* (1818), wie der junge Schweizer Arzt Viktor Frankenstein, der an der damals berühmten Universität Ingolstadt studierte, einen künstlichen Menschen erschafft. Sie beschreibt darin den Prototyp des modernen Menschen, der sein Leben buchstäblich in die Hand nimmt: Das eigene Glück kann nach eigenem Plan selbst erschaffen werden. Im Roman entsteht dabei ein Monster: Die Sache erweist sich komplizierter als gedacht, der Homunkulus als nicht beherrschbar.

### Der Tanz ums goldene Kalb – Leistung um jeden Preis

In Leistungsgesellschaften werden perfektionistische Gewohnheiten beizeiten antrainiert. Der Fokus der Aufmerksamkeit liegt dabei darauf, Fehler zu finden und diese zu korrigieren. Das Wort *Perfektionismus* (perfectio) stammt aus dem Lateinischen und meint Vollkommenheit. Das Selbstbild vieler Menschen gleicht einer Maschine, die es stetig effizienter zu machen gilt. Das Resultat ist eine einseitige Lebensweise: Besessen

davon, sich zu perfektionieren, werden immer mehr Bereiche in den Blick genommen: Beziehungen, Familie, Körper, Sexualität, Freizeit ... So sinnvoll es ist, im Leben etwas zu leisten, so problematisch wird diese getriebene Haltung, denn Betroffene merken nicht mehr, dass sie ständig unter Strom stehen.

Der mentale Zustand solcher Gesellschaften kann mit einer Psychose verglichen werden: einander widersprechende Ansprüche, die darauf abzielen, sofort Lösungen zu erreichen. Zugleich ist es tabuisiert, diesen Zustand aus einer Metaposition zu betrachten. Innerlich wird er durch Glaubenssysteme aufrechterhalten, die man mit dem Antreibertest erfragen kann. Dieses Konzept aus der Transaktionsanalyse kennt insgesamt fünf innere Antreiber:

1. Sei perfekt!
2. Sei gefällig! – Mach es allen recht!
3. Streng dich an!
4. Sei stark!
5. Beeil dich!



Bildquelle: stock.adobe.com/tricean  
Bildquelle: stock.adobe.com/Lalida

# Deutschland auf Irrfahrt

## Warum wir jetzt für Freiheit, Wohlstand und Frieden kämpfen müssen

Deutschland ist müde geworden. Müde vom Erfolg, müde vom Wandel, müde durch Dauerkrisen. Wir leben in einem Land, das jahrzehntelang Maßstäbe gesetzt hat – wirtschaftlich, technologisch, sozial. Mit dem Slogan „Made in Germany“ eilte uns ein exzellenter Ruf in alle Welt voraus. Doch während wir uns selbst auf die Schulter klopfen, zieht die Welt an uns vorbei. Die Alarmglocken läuten seit Jahren und werden immer lauter; doch wir wollen sie nicht hören. Es wird Zeit, dass wir wach werden.

### Peter Holzer

Eine Auswahl an Fakten: In den Schulen fehlen über 30.000 Lehrkräfte, unsere Universitäten verlieren im globalen Wettbewerb an Strahlkraft. Die Pisa-Studie 2023 bescheinigte Deutschland den schlechtesten Wert seit Beginn der Erhebungen. Unternehmen kämpfen nicht nur mit globalen Krisen, sondern auch mit einem Bürokratiemonster: Über 1.700 gesetzliche Auflagen allein für mittelständische Betriebe blockieren die Innovationskraft. Energiepreise zwingen Mittelständler zur Standortverlagerung – 2023 meldete der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA), dass bereits 18 Prozent der Industriebetriebe eine Verlagerung ins Ausland erwägen. Die Buddenbrook-Spirale lässt grüßen: Die erste Generation baut auf, die zweite verwaltet, die dritte fährt den Karren an die Wand.



### Die Ursachen: Zwischen Bequemlichkeit und Überheblichkeit

Mentale Viren kontaminieren unsere innere Haltung. Wir haben vergessen, was uns stark gemacht hat. Das Leistungsprinzip wird in politischen Debatten zunehmend durch eine Umverteilungsideologie ersetzt. Wer viel leistet, gilt schnell als verdächtig. Gleichzeitig wächst die Anspruchshaltung: maximale Sicherheit, maximale Versorgung, maximale Freizeit. Der Staat wird zur Vollkaskoversicherung – dabei war er einst Ermöglicher, nicht Betreuer. Ein Beispiel für die Irrungen unserer Zeit:

*Ich komme zu einem Ehemaligen-Treffen von verschiedenen Privat-Unis in Deutschland – und nehme gegenüber einer Juristin am Esstisch Platz.*

*„Was machst du beruflich?“, will ich wissen. „Ich berate die Vereinten Nationen in juristischen Fragen zum Thema Umweltschutz.“ „Das klingt spannend. Für welche Kanzlei machst du das?“ „Für*

*gar keine“, entgegnet sie. Verdutzt schaue ich sie an. „Ich arbeite pro bono“, schiebt sie als Erklärung hinterher.*

*„Wie verdienst du denn deinen Lebensunterhalt?“, frage ich nach. „Ich beziehe Bürgergeld.“ „Was ist das denn für ein Scheiß?“, platzt es aus mir heraus.*

*„Ich sehe schon, wir kommen an der Stelle wahrscheinlich nicht zusammen. Mein Studium war sehr hart und danach habe ich im Referendariat viel für den Staat gearbeitet und wenig Geld bekommen. Jetzt habe ich mir mal eine Pause auf seine Rechnung verdient.“*

*„Das kann nicht wahr sein. Wir sind der Staat! Hast du kein schlechtes Gewissen, dass wir dich durchfüttern?“ „Du lebst in einer anderen Bubble als ich. Das machen viele meiner Freunde so.“*

Später erfuhr ich, dass die junge Frau zu den Besten ihres Jahrgangs gehörte. Sie ist definitiv nicht arbeitsunfähig, sondern nutzt die sozialen Sicherungssysteme, um sich pro bono ihrem Hobby zu widmen. Solch einem Missbrauch müssen wir entgegenwirken. Anstelle von Tagträumern brauchen wir mehr Macher. Doch die Fakten zeigen derzeit leider das Gegenteil. Die Zahl der Firmenneugründungen befindet sich auf einem historischen Tiefstand, während der Sozialetat 2024 erstmals über 1 Billion Euro lag.

# Die Angst vor dem Scheitern überwinden – und kollektives (Ver-)Lernen stimulieren

Ist das angestammte Geschäftsmodell plötzlich nicht mehr erfolgreich, herrscht im Unternehmen große Unsicherheit – bei Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen. Um unter den veränderten Bedingungen (wieder) zu bestehen, muss sich das Unternehmen neu im Markt positionieren und seine Organisation umstrukturieren. Auch für die Mitarbeiter heißt es umzudenken und teils neue Denk- und Verhaltensroutinen zu entwickeln. Hierbei bedarf es aktiver Unterstützung, damit wieder die erforderliche Verhaltenssicherheit entsteht. Sogenanntes Kata Coaching kann dabei eine große Hilfe sein.

## Georg Kraus

Unternehmen benötigen viele Kompetenzen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Mit deren Auf- und Ausbau sind zahlreiche Lernprozesse verbunden – auf individueller und organisationaler Ebene gleichermaßen. Damit gehen stets auch Prozesse des individuellen und organisationalen Verlernens einher – etwa weil gewisse Aufgaben nicht mehr, seltener oder anders als bisher erledigt werden. Zum Beispiel,

- weil das Unternehmen sich neu im Markt positionieren und deshalb auch neu strukturieren muss oder
- weil aufgrund des technischen Fortschritts neue Formen der Leistungserbringung möglich sind und die Kundenerwartungen sich geändert haben.

## Kompetenzen entstehen – und verschwinden auch wieder

Beim Verlernen gilt es zwischen erwünschten und unerwünschten Verlern-Prozessen zu unterscheiden. Wie rasch ein Verlernen erfolgt, weiß jeder, der schon mal an einer PC-Schulung teilgenommen hat. Versucht man dann wenige Tage später nochmals dieselben Aufgaben zu lösen, die man gegen Ende der Schulung scheinbar im Schlaf beherrschte, stößt man dabei oft erschreckt an seine Grenzen.

Ähnlich verhält es sich bei Aufgaben, die tatsächlich beherrscht, für eine lange Zeit aber nicht mehr ausgeübt wurden. Möchte oder muss man sie dann mal wieder erledigen, stellt man ebenfalls oft fest, dass die Kompetenz nicht mehr vorhanden ist oder die Erledigung der Aufgabe mehr Zeit in Anspruch nimmt als früher.

Ähnliche Prozesse finden auf der organisationalen Ebene von Unternehmen statt. Auch hier verschwinden ungewollt immer wieder Kompetenzen, die ehemals „exzellent“ und deshalb zum Beispiel für Kunden attraktiv waren – sei es in den Bereichen Projekt- oder Innovationsmanagement, Führung oder Vertrieb,



Kundenorientierung oder Service oder allgemein bei der Problemlösung und Strategieumsetzung.

Eine zentrale Ursache hierfür ist, dass viele Unternehmenslenker die Ausgaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie Personal- und Kompetenzentwicklung als Investitionen betrachten. Betriebswirtschaftlich gesehen sind sie das auch, jedoch haben sie einen anderen Charakter als Sachinvestitionen.

## Kompetenz ist kein Haben-Posten in der Bilanz

Kauft ein Unternehmen zum Beispiel benötigte Maschinen oder Gebäude, dann kann es diese auf der Haben-Seite verbuchen. Zudem kann es in der To-do-Liste einen Haken hinter Aufgaben wie „Anschaffung von Maschinen“ oder „Anmietung von Bürofläche“ setzen, weil der Bedarf zumindest vorläufig gedeckt ist.

# Beziehungskrise!

## Wenn aus Zweisamkeit Einsamkeit wird und wie Paare sich trotzdem nicht (ganz) verlieren

Beziehungskrisen kommen und gehen. Manche sind kleiner, manche größer, viele lassen sich klären. Manche aber zerrütten das Miteinander in schmerzvollen Schritten. Je länger sie bestehen, desto mehr verlieren wir die Verbundenheit und Nähe zu unserem Partner. Und je mehr Verbindung verloren geht, umso weniger Nähe lassen wir zu und ziehen uns zurück. Dieser Rückzug führt auf lange Sicht zu Einsamkeit innerhalb einer Beziehung – und das meist auf beiden Seiten. Wir fühlen uns allein gelassen, nicht gesehen und irgendwann nicht mehr einander zugehörig. Ein Teufelskreis, wenn es darum geht, eine Krise gemeinsam zu überwinden. Wie kann es Paaren dennoch gelingen, gut und vor allem gemeinsam durch eine schwierige Zeit zu kommen?

Johanna Jochum

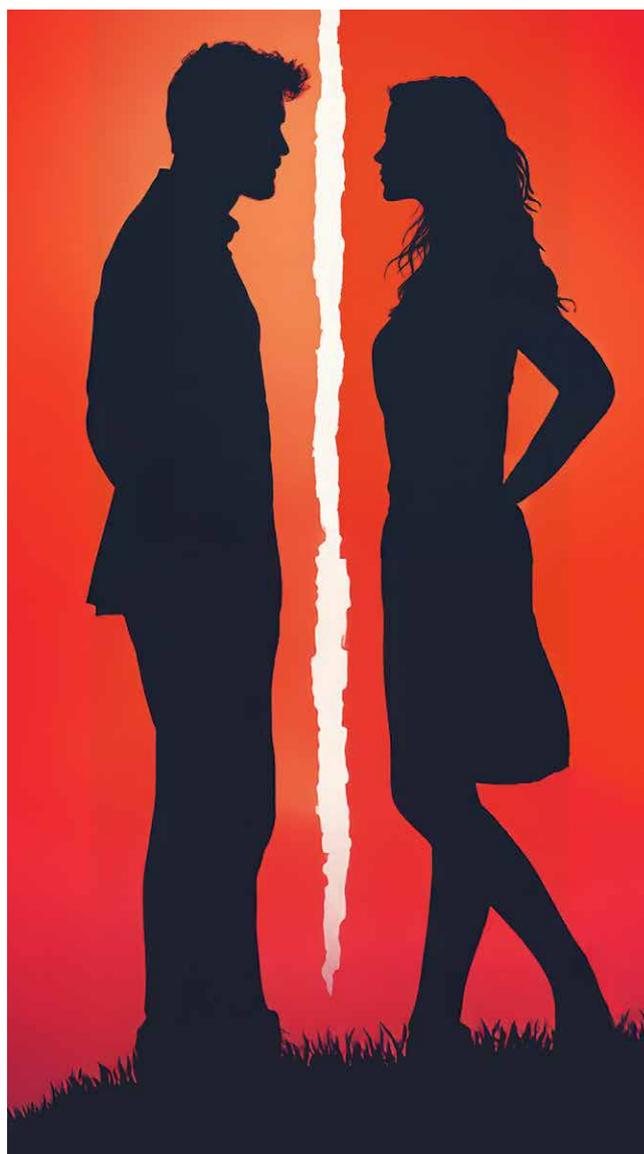
### Der Ursprung einer jeden Krise: unerfüllte Bedürfnisse

In jeder Beziehung kommt es zu Konflikten und schwierigen Phasen. Das ist völlig normal und gehört dazu. In Partnerschaften werden sie meist als stark emotional belastend empfunden und häufig von negativen Gefühlen wie Ohnmacht, Enttäuschung oder Einsamkeit begleitet. Es ist nun einmal so, dass die Menschen, die wir am meisten lieben, auch diejenigen sind, die uns am tiefsten verletzen können.

Bleiben Konflikte über einen längeren Zeitraum ungelöst, kann sich daraus eine Beziehungskrise entwickeln. Unterschiedliche Wünsche und Bedürfnisse treffen hier aufeinander, die nicht miteinander in Einklang gebracht werden können. Dadurch entsteht das Gefühl, nicht gesehen, nicht wertgeschätzt oder nicht (genug) geliebt zu werden. Erst einmal aufgekommen, verstärkt sich diese Wahrnehmung und beeinflusst die Beziehungsdynamik. Mit der Zeit entwickelt sich Distanz zu der Person, die als Auslöser dieser Gefühle gesehen wird. Aus dieser Distanz heraus beginnen wir uns anders zu verhalten. Das liegt entweder daran, dass wir uns nicht mehr so sicher fühlen wie zuvor und emotional agieren, oder einfach daran, dass wir irgendwann einmal gelernt haben, auf diese Art zu reagieren, wenn wir abgewiesen oder nicht ernst genommen werden – ein tief in uns verankertes Beziehungsmuster.

### Die Folgen von Distanz und nachlassender Nähe

Distanz führt schnell zu einer Veränderung des Verbundenheitsgefühls. Es nimmt ab. Und selbst wenn nur eine Seite diese Distanz empfindet, so spürt dies die andere Person intuitiv und beginnt negative Gefühle auch bei sich selbst wahrzunehmen.



# Die Seinshöhe des Menschen

## Wie wir unsere Konflikte und konkrete Lebensfragen selbst lösen

Scheitern und Erfolg, zwei konträre Daseinserfahrungen, sind wesentliche Facetten einer Mediation, in der ein Wandel des Scheiterns hin zum Erfolg geschehen kann – auf persönlicher Ebene wie auch im Miteinander. Damit stellt sich zwangsläufig die Frage nach unseren Möglichkeiten und Fähigkeiten, nach unserer individuellen Seinshöhe. Ist uns bewusst, was wir hoffen dürfen? Wagen wir, was wir von Natur aus leisten können? Wissen wir über uns selbst genug? Wir selbst sind die Experten für die Lösung unserer Konflikte und konkreten Lebensfragen.

Gattus Hösl

### Teil 1: Warum sind wir Experten?

Experte ist, wer auf einem bestimmten Gebiet besonders gut Bescheid weiß. In einem abendländischen, also im Westen entstandenen Verständnis ermöglichen und fördern folgende Bausteine dieses Experte-Sein.

#### Das Person-Sein

Was uns als Person ausmacht, wird von drei ineinandergreifenden Elementen bestimmt:

*Individualität:* Jeder Mensch existiert körperlich, geistig und seelisch als Individuum, also unteilbar. Er hat eine Identität, eine als „Selbst“ erlebte innere Einheit. Er bestimmt – trotz mancher Konditionierung und Beeinflussung – seinen Lebenskurs immer auch frei und eigenverantwortlich.

*Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung:* Jeder Mensch entfaltet und verwirklicht sich unter anderem selbst, wenn er seine Talente (auf-)spürt und sie lebt. Die Fähigkeit hierzu ist die

Basis dafür, dass wir Ermutigung, Bekräftigung (engl. *empowerment*) zu mehr *Selbstkraft* und *Selbstaussdruck* erfahren können.

*Hinwendung zu anderen Menschen:* Wir können uns anderen und Andersdenkenden öffnen und deren Sicht auf das Leben nachvollziehen, achten und respektieren. Diese Hinwendung ist die Basis dafür, dass wir Mitmenschen Anerkennung (engl. *recognition*) zeigen, sie gelten lassen können. Wir sind fähig, uns *sozial* zu verhalten.

#### Die Sozialität

Als einzelne Person leben wir unter anderem in hoch differenzierten politischen, kulturellen, rechtlichen, wirtschaftlichen, ökologischen Systemen und Gesellschaftsformen, auch im Rahmen der Sozialprinzipien der Solidarität und der Subsidiarität.

*Solidarität:* Sobald wir einem Menschen begegnen, gilt Solidarität als ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, zum Beispiel bei und nach Katastrophen aller Art. Gelebte Solidarität hilft dabei, manchen Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen, und



## Marketing für Berater

# Als Coach neu durchstarten

## Wie Coaches, Therapeuten und Berater ihren Erfolg sichern

Digitale Coaching-Angebote werden immer beliebter. Vor allem seit der Corona-Pandemie hat ihre Akzeptanz weithin zugenommen, ebenso ihre Nutzung. Die Zahl der Anbieter derartiger Formate ist dementsprechend groß. Für viele Coaches und Angehörige ähnlicher beratender Berufe, die ihre Leistung im Face-to-Face-Kontakt mit ihren Kunden erbringen, stellt dies inzwischen eine existenzielle Bedrohung dar. Wer sich im Markt behaupten will, braucht eine neue Agenda.

### Bernhard Kuntz

Viele Coaches und Angehörige ähnlicher beratender Berufe wie Psychotherapeuten werden sich in naher Zukunft neu positionieren müssen. Sonst werden sie vom Markt verschwinden. Zudem müssen sie ihre Digitalkompetenz massiv ausbauen, um sich der stetig wachsenden Konkurrenz – nicht nur im Internet – zu erwehren.

### Coaching-Selbstzahler sind preissensibler als Business-Kunden

In besonderem Maße gilt dies für sogenannte Life Coaches und ähnliche Berater, deren Zielkunden primär Selbst- bzw. Privat-zahler sind. Denn sie haben bereits heute oft Schwierigkeiten, ausreichend Kunden zu finden, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, etwa weil

- die Zahl ihrer Mitbewerber, mit denen sie um die Aufträge konkurrieren, nahezu unüberschaubar ist (auch auf lokaler oder regionaler Ebene) und
- ihre Leistungen aus der Sicht ihrer Zielkunden, also der Selbstzahler, stets kostspielig sind.

Entsprechend preissensibel sind diese und daher offen für alternative, kostengünstigere Problemlösungen.

### Wachsende Zahl an Konkurrenten

Entsprechend bedrohlich ist die Lage für Life Coaches und Co., die von den Erträgen ihrer Aufträge leben müssen und zum Beispiel keinen finanzkräftigen Lebenspartner haben. Denn ihre Zielkunden stoßen, wenn sie im Internet nach einem Unterstützer suchen, immer häufiger auf zahlreiche selbst-ernannte Coaches, die

- zum Beispiel auf den Malediven oder in Dubai wohnen und
- von dort aus Personen im deutschsprachigen Raum Telefon- und Online-Coachings oder ähnliche Beratungsleistungen offerieren.

## Schon gewusst?

### Kein Bedarf, kein Geld, kein Konzept: Woran Start-ups häufig scheitern

Start-ups werden häufig mit großen Hoffnungen und modernen Innovationen assoziiert – nicht selten scheitern die Unternehmungen aber bereits innerhalb der ersten Jahre. Woran das liegt, zeigt eine Studie des Marktforschungsunternehmens CB Insights, für die mehr als 100 Start-ups „post mortem“ untersucht wurden. Bei fast der Hälfte (42 %) war der Misserfolg darauf zurückzuführen, dass die jungen Firmen zwar eine einfallsreiche Lösung anboten, für die allerdings kein reales Problem bestand. Heißt konkret: Ein Bedarf war von vornherein nicht vorhanden, es fehlte also schlichtweg die Kundschaft. Ebenfalls problematisch sind das Fehlen finanzieller Mittel (29 %) sowie die falsche Zusammensetzung des Teams (23 %). Bei rund einem Fünftel der Start-ups (19 %) war der Misserfolg der starken Konkurrenz geschuldet, weitere 17 Prozent scheiterten daran, dass ein klares Geschäftsmodell mit langfristiger Strategie fehlte.

Quelle: CB Insights (2021): The Top 12 Reasons Startups Fail. Online abrufbar unter: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top/>.

Diese Mitbewerber mögen zwar oft vom Coachen selbst wenig Ahnung haben, sie sind aber zumeist im Bereich Online-Marketing deutlich fitter (bzw. aktiver) als das Gros der Life Coaches. Deshalb sind sie auch im Internet und in den sozialen Medien präsenter und werden besser gefunden.

### Coaching-Apps greifen immer mehr Kunden ab

Eine noch größere, existenzielle Bedrohung für viele Life Coaches stellt jedoch die wachsende Zahl von Coaching-Apps dar, die

## Leipziger Impulsgespräch

# „Aktivität ist das, was gutes Marketing von schlechtem unterscheidet“

Ohne Marketing kein wirtschaftlicher Erfolg. Doch gerade Berater tun sich häufig schwer damit, ihre Lösungen werbewirksam darzustellen. Dabei ist das eigentlich gar nicht so schwer – vorausgesetzt, man geht planvoll und zielgerichtet vor. Im Gespräch mit Herausgeber Gernot Barth zeigt die Marketing-Expertin Viola Möbius auf, welche drei Punkte ein sinnvolles Marketing ausmachen, und gibt anhand von Beispielen und Anekdoten wertvolle Impulse für die Praxis.

### Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Viola Möbius

*Gernot Barth: Guten Tag, Viola! Die Leserschaft unserer Zeitschrift setzt sich vor allem aus Mediatoren, Supervisoren und Coaches zusammen – Berufsgruppen, die sich nicht nur fachlich behaupten, sondern auch im Marketing fit sein müssen. Zumindest in der Theorie. In der Realität hat die Beraterbranche hier allerdings einige Defizite – ganz im Gegensatz zu dir. Wer bist du und was macht dich und deine Arbeit aus?*

Viola Möbius: Ich komme aus der Medienbranche, da habe ich vor 30 Jahren meine Karriere begonnen. Heute bin ich Expertin für Sichtbarkeit und Expertenstatus. Darüber hinaus bin ich Bestseller-Autorin und Keynote-Speakerin. Im Laufe meiner Karriere war ich im Grunde immer damit beschäftigt, mich selbst „zu Markte zu tragen“, und habe im Zuge dessen gemerkt, dass auch andere Menschen von meinen Tipps und Ideen profitieren können. Viele betrachten die eigene Person als das am schwersten zu vermarktende Produkt überhaupt – dabei gilt es häufig einfach nur, auf den Markt zu hören. Ich jedenfalls brenne dafür, tolles Marketing zu machen. Das ist für mich eine echte Herzensangelegenheit.

#### Bescheidenheit ist im Marketing fehl am Platz.

*Was sind aus deiner Sicht die größten Herausforderungen in Sachen Marketing für die Beraterbranche?*

Im deutschsprachigen Raum wird Marketing oft mit Aufschwätzen und Klinkenputzen assoziiert. Hier braucht es eine Änderung des Mindsets. Denn nur wenn ich selbst von mir oder meinem Produkt überzeugt bin, kann ich auch andere davon überzeugen. Die Bescheidenheit, die uns oft schon im Kindesalter mit Sätzen wie „Nimm Dich nicht so wichtig“



anerzogen wird, ist dabei fehl am Platz. Am Markt muss man etwas Besonderes sein, um sich zu behaupten.

#### Beim Marketing gilt es, einen Fokus zu setzen.

Auch Sichtbarkeit ist ein wichtiges Thema. Viele Menschen haben ein großes Wissen, bemerkenswerte Fähigkeiten und zahlreiche Ideen, mit denen sie anderen weiterhelfen könnten. Gleichzeitig ist auch der Bedarf an Beratung immens – nur die Berater sind unsichtbar. Ebenfalls von hoher Bedeutung: der Marketingplan – denn dieser fehlt häufig. Wenn ich frage: „Was sind deine drei Marketingmaßnahmen für diese Woche?“, schaue ich meist in lange Gesichter. Zudem ist es sinnvoll, nicht einen Bauchladen an Produkten und Dienstleistungen anzubieten, sondern beim Marketing einen Fokus zu setzen: Welche eine Sache muss der Markt unbedingt über mich wissen?

#### Es kann sich lohnen, dort hinzugehen, wo das Licht schon brennt.

## Verhandeln als professionelles Handwerk

# Vom Meister, der nicht vom Himmel fiel

In der vorhergehenden Ausgabe der *Mediation* haben Sie erfahren, dass die Mehrheit der Verhandler ihre eigene Performance deutlich überschätzt. Dadurch geht viel Geld verloren und Beziehungen werden unnötig belastet. Auch wenn professionelles Verhandeln bei Verhandlungsmeistern leicht und spielerisch aussieht, wird dieser Zustand weder durch Geburt noch Glück noch allein durch Erfahrung erreicht. Verhandeln ist ein Handwerk, das gründlich gelernt werden muss. Auf die Praxis kommt es an!

### Teil 2: Gutes Handwerk hat goldenen Boden oder wie Sie Verhandlungsmeister werden

Andreas Winheller und Oliver Paulick

Wir kennen niemanden, der sich für einen geborenen Schreiner hält, ohne dieses Handwerk jemals erlernt und in der Praxis geübt zu haben. Wir kennen aber durchaus Fach- und Führungskräfte, die bezüglich ihrer Verhandlungskompetenz ganz anderer Ansicht sind. Ihr Fehlglaube beruht darauf, dass beim Verhandeln – im Gegensatz zum Schreinern – nicht sofort zu sehen ist, wenn Fehler begangen werden. Was viele ignorieren: Auch beim Verhandeln muss man das Handwerk erst einmal gelernt haben, um Fehler überhaupt erkennen zu können – ein klassisches Beispiel für den Dunning-Kruger-Effekt (Thompson 2015: 27).

Die gute Nachricht: Da Verhandeln ein Handwerk ist und nicht etwa eine Kunst oder ein gottgegebenes Talent, lässt sich sehr gut beschreiben, was man dafür lernen muss und wie dies auf effektive Weise geschieht. So kann wirklich jeder ein Verhandlungsmeister werden, der sich auf diesen Weg machen möchte.

Professor Remi Smolinski von der Handelshochschule in Leipzig hat 2020 ein detailliertes Kompetenzmodell als Voraussetzung für Verhandlungserfolg vorgestellt (Smolinski/Xiong 2020: 1 ff.). In diesem Modell werden 15 Schlüsselkompetenzen und ihre jeweiligen Verhaltensausprägungen in verschiedenen Niveaus konkret beschrieben. Die Kompetenzen werden vier Dimensionen zugeordnet: „Moral Wisdom“, „Relationship Building“, „Negotiation Intelligence“ und „Language & Emotionality“. Auch wenn dieses Modell die kooperativen Aspekte deutlich stärker betont als Kompetenzen für die kompetitive Verhandlungsdimension, bietet es eine sehr gute systematische Grundlage für die Diagnose, in welchen Kompetenzbereichen performancerelevante Defizite vorliegen, die konkret bearbeitet werden können.

### Theorie vs. Praxis: Warum Wissen allein nicht ausreicht

Verhandeln ist eine Fähigkeit, die man nicht allein durch das Lesen eines Buches, das Anschauen von Videos oder den Besuch einer Vorlesung erlangt. In Verhandlungen geht es nicht nur darum, Argumente überzeugend vorzutragen oder die richtigen Worte zu finden, sondern insbesondere auch darum, komplexe Situationen zu analysieren, Emotionen (vor allem die eigenen) und Aufmerksamkeitsfokus zu steuern, um am Ende messbare Ergebnisse zu erzielen. Und wie bei jedem Handwerk erfordert dies über die theoretischen Grundlagen hinaus die Fähigkeit, das Gelernte durch Übung in den Alltag zu integrieren und durch bewusste Reflexion ständig zu verbessern. Sie werden ja auch kein Schreinermeister, indem Sie nur ein Lehrbuch auswendig lernen oder ein YouTube-Video „Wie baue ich einen Stuhl“ anschauen. Wahre Meister üben nicht erst dann, wenn sie performen müssen, sie trainieren vorher.



Bildquelle: stock.adobe.com/JustLife

# Responsible AI in der Mediation

## Ethische Anforderungen und rechtliche Rahmenbedingungen für Praxis und Ausbildung

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) wirft grundlegende Fragen auf, insbesondere im Umfeld der Mediation. Eine verantwortungsvolle Nutzung von KI erfordert eine kritische Auseinandersetzung mit dem „Ob“ und dem „Wie“. Dieser Beitrag möchte hierzu Impulse geben. Zudem werden die Rahmenbedingungen nach deutschem und EU-Recht dargelegt.

Olivia Alig

*„Technology is the answer, but what was the question?“*  
(Cedric Price)

Technologieeinsatz ohne Zielklarheit? – Die Aussage von Cedric Price ist provokativ formuliert und zielt auf den oft unkritischen Einsatz von Technologie. Eine Problematik, die sich auch im aktuellen Diskurs über KI widerspiegelt.

### Einleitung

KI hält Einzug in die Beratungs- und Bildungslandschaft – auch im Bereich der Mediation und deren Ausbildung.\* Die Nutzung von KI stellt im Hinblick auf ethische und rechtliche Rahmenbedingungen eine anspruchsvolle Herausforderung dar. Hinzu kommt, dass KI längst kein Zukunftsthema mehr ist und in vielen alltäglichen Apps, Programmen und (Sozialen) Medien bereits „verbaut“ ist, ohne dass wir dies immer bemerken. Sie begegnet uns täglich – in Suchmaschinen, Textverarbeitungen, Übersetzungen oder beim Benutzen des Smartphones. Vieles davon läuft im Hintergrund, ist unsichtbar, aber dennoch wirksam.

Die Auseinandersetzung mit KI im Kontext von Mediation erfordert – wie in der Supervision – eine Betrachtung „zweiter Ordnung“. Sie richtet den Blick auf Denkraster, Werte und Wirkmechanismen und macht so Zusammenhänge und „blinde Flecken“ sichtbar.

Insbesondere beim Prompting (Handlungsanweisung an die KI), muss sich der Mediator darüber klarwerden: „Was mache ich, was will ich, was ist der Auftrag, wie mache ich es, was sind die Grundlagen, Methoden, Ziele etc.“ Wie auch sonst bei der Vorbereitung, Durchführung, Dokumentation und Nachbereitung der Mediation sollte sich der Mediator beim Einsatz von KI ebenso mit den beruflichen Anforderungen, gesetzlichen Regelungen und dem Datenschutz auseinandersetzen. Dabei sind insbesondere das Mediationsgesetz (MediationsG) sowie die EU-Gesetze, die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) und die KI-Verordnung (AI-Act) zu beachten.

### Mediation, Ausbildung und KI – Um was geht es?

KI-Systeme sind im Kern Programme, die auf Basis großer Datenmengen eigenständig Muster erkennen, Daten auswerten, Texte, Bilder und Videos erzeugen, Sprache analysieren, „wahrscheinliche“ Antworten geben und vermeintlich Emotionen interpretieren können. Solche Systeme arbeiten nicht wie Algorithmen rein regelbasiert, sondern „lernen“ selbst auf der Basis von Trainingsdaten und Anwendungen, aufgrund dessen sie plausibel klingende Antworten geben.

Genau hier entsteht eine sensible Schnittstelle zur Mediation: Diese basiert auf Werten, menschlicher Begegnung und Beziehungsarbeit. Ob das mithilfe von KI (besser) gelingen kann, ist kritisch zu hinterfragen.

### Einsatzmöglichkeiten – KI in Ausbildung und Praxis der Mediation

KI-Tools bieten in der Mediationsausbildung vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten: Gesprächstechniken wie Reframing,



# 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 1: Die verpflichtende Streitbeilegung nach US-amerikanischem Recht

Susanne Lenz

### Hintergrund und Zielsetzung

Mediation ist in Deutschland seit den 1980er-Jahren als Verfahren zur konsensualen Konfliktbeilegung etabliert. Mit der Schaffung des Mediationsgesetzes<sup>1</sup> im Jahr 2012 verfolgte der Gesetzgeber das Ziel, die Mediation zu fördern, den Zugang zu ihr zu erleichtern und damit sowohl die Gerichte zu entlasten als auch eine schnellere und kostengünstigere Lösung von Streitigkeiten zu ermöglichen. Gleichwohl bleibt die Mediation bislang als alternative Streitbeilegungsmethode hinter den mit ihr verbundenen Erwartungen zurück. So ergab der Evaluationsbericht zum Mediationsgesetz des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) aus dem Jahr 2017, dass die Zahl der durchgeführten Mediationsverfahren weiterhin auf einem konstant niedrigen Niveau verbleibt (BMJV 2017: 2). Das Potenzial der Methode wird demnach noch nicht in vollem Umfang genutzt (ebd.: 2 f.). Konkrete Zahlen zur tatsächlichen Durchführung von Mediationsverfahren fehlen bislang; Schätzungen zufolge bewegt sich die Anzahl im niedrigen einstelligen Prozentbereich oder sogar im Promillebereich (Masser et al. 2018: 5).

Anders gestaltet sich die Situation in Ländern, in denen Mediation – zumindest teilweise – verpflichtend vorgeschrieben ist. In diesem Kontext bezieht sich die „Verpflichtung“ ausschließlich auf die Teilnahme am Mediationsverfahren, nicht jedoch auf die eigentliche Streitbeilegung. Der Abschluss einer Media-



tionsvereinbarung erfolgt stets auf freiwilliger Basis. Verpflichtende Mediationsverfahren sind unter anderem in Ländern wie Australien, Frankreich, Italien, Kanada, Singapur und den USA etabliert (Alexander 2019: 160 ff.).

Vor diesem Hintergrund soll erneut die Diskussion angeregt werden, ob eine verpflichtende Teilnahme von Konfliktparteien an einem Mediationsverfahren vor Einleitung eines Gerichtsverfahrens auch im deutschen Recht sinnvoll und umsetzbar wäre. Der Fokus liegt dabei auf Bagatellstreitigkeiten. Zur Untermauerung dieses Ansatzes wird ein Blick auf das US-amerikanische Recht geworfen, konkret auf die Rolle der Mediation im Rahmen der Verfahren an Small Claims Courts.

# Der zertifizierte Mediator

Die Zertifizierung des zertifizierten Mediators nach neuem Recht,  
die Rolle der Ausbildungseinrichtungen und die Unabhängigkeit des Zertifizierungsverfahrens

Die Mediation als Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung ist in Deutschland inzwischen mehrheitlich bekannt, wird in der Praxis allerdings vergleichsweise zögerlich genutzt. Nach wie vor dominiert mit großem Abstand der vor Gericht ausgetragene Rechtsstreit. Die Gründe hierfür sind vielfältig, einer davon ist mangelndes Vertrauen in die Methode. Eine Zertifizierung von Mediatoren nach bundesweit einheitlichen Qualitätsstandards könnte Abhilfe schaffen. Doch noch immer fehlt es hieran, trotz mehrfacher Versuche seitens des Gesetzgebers, eine angemessene Regelung zu schaffen. Unsere Autoren blicken auf die aktuelle Situation.

Roland Fritz und Thomas Lapp

Seit gut einem Jahr ist sie in Kraft – die 2. Änderung der Verordnung über die Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren (m, w, d) (Zertifizierte-Mediatoren-Ausbildungsverordnung – ZMediatAusV). Nach umfangreichen Vorarbeiten einschließlich eines von Juni 2020 bis November 2021 online geführten Austausches zwischen den Verantwortlichen im Bundesministerium der Justiz (BMJ) und in der interessierten Mediatoren-Öffentlichkeit (Praktiker, Verbände, Wissenschaftler) wurden einige der bis dahin geltenden Regelungen präzisiert, andere verändert (Wulfmeyer 2024). Und doch liegt noch immer kein eindeutiges Regelwerk vor, das die Grundidee des Gesetzgebers bei der Schaffung des Mediationsgesetzes vollständig aufgenommen hätte: durch entsprechende Regelungen eine Qualitätskontrolle im Hinblick auf die Anforderungen an Aus- und Fortbildung von zertifizierten Mediatoren sicherzustellen und damit zugleich dem Schutz der Verbraucher gerecht zu werden. Diese sollen darauf vertrauen dürfen, dass ein zertifizierter Mediator über die theoretischen und praktischen Kenntnisse und Fertigkeiten verfügt, um den ihm angetragenen Konflikt angemessen, qualifiziert und unter Beachtung der rechtlichen und fachspezifischen Implikationen bearbeiten zu können (Fritz 2024: Rdn. 15).

## Berufsbild des Mediators

Bekanntlich hat sich der Gesetzgeber in §§ 5, 6 MediationsG für ein zweistufiges Modell entschieden:

### Einfacher Mediator

Obleich auch derjenige, der als (einfacher, nicht zertifizierter) Mediator i. S. d. § 1 Abs. 2 MediationsG tätig werden will, den ihm durch das Gesetz in §§ 2 bis 6 MediationsG auferlegten Aufgaben und Pflichten genügen muss<sup>1</sup>, gibt es kein gesetzlich geregeltes Berufsbild für (einfache) Mediatoren und dementsprechend auch keine Zulassungsvoraussetzungen für die Aus-

übung dieser Tätigkeit. Der Mediator stellt „in eigener Verantwortung sicher“, dass er über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt (vgl. § 5 Abs. 1 Satz 1 MediationsG). Konsequenz hieraus ist, dass die Bezeichnung „Mediator“ gesetzlich nicht geschützt ist, sich mithin jeder – unabhängig von Dauer und Art der Ausbildung – als Mediator bezeichnen und tätig werden darf.

### Zertifizierter Mediator

Anders hingegen stellt sich die Situation für diejenigen dar, die die Bezeichnung „**Zertifizierter Mediator**“ führen möchten: Die Voraussetzungen hierfür sind in § 5 Abs. 2, 3, § 6 MediationsG i. V. m. ZMediatAusV niedergelegt, die Berufsbezeichnung ist gesetzlich geschützt. Die Voraussetzungen für das Führen des Gütesiegels „Zertifizierter Mediator“ sind aktuell folgende:

- Eine **abgeschlossene Ausbildung** zum zertifizierten Mediator und
- eine hierüber ausgestellte (konstitutive) Bescheinigung.

Eine „**abgeschlossene**“ Ausbildung setzt sich zusammen aus einem 130 Präsenzzeitstunden umfassenden Ausbildungslehrgang, der die in der Anlage der ZMediatAusV aufgeführten Inhalte im Umfang der dort aufgeführten Zeitstunden umfassen muss, ferner praktische Übungen und Rollenspiele. Zudem sind fünf supervidierte Mediationen erforderlich, die der Ausbildungsteilnehmer jeweils als Mediator oder Co-Mediator spätestens drei Jahre nach Beendigung des Ausbildungslehrgangs durchgeführt hat (§ 2 Abs. 1 bis 5 ZMediatAusV).

Die „**ausgestellte Bescheinigung**“ muss den in der ZMediatAusV aufgeführten Inhalten entsprechen, als da sind Namen und Geburtsdatum des Absolventen, Bezeichnung der Ausbildungseinrichtung, Datum und Ort der Ausbildung, vermittelte Ausbildungsinhalte und verwendete Zeitstunden, Datum und

# Souverän im Gespräch – Erste Hilfe für heikle Unterredungen

Nicht nur Führungskräfte, auch Projektleiter und Verkäufer müssen oft Gespräche führen, bei denen sie vorab wissen: Es kann heikel werden oder gar aus dem Ruder laufen. Um für eine solche Situation gewappnet zu sein, ist es hilfreich, konkrete Formulierungen parat zu haben, die Sie je nach Bedarf ad hoc einsetzen können. So können Sie Konflikte souverän auflösen und das Gespräch aus der Sackgasse führen.

**Sabine Prohaska**

Schwierige Gespräche müssen Führungskräfte, aber auch Projektleiter und Verkäufer in ihrem Arbeitsalltag häufiger führen. So zum Beispiel wenn es darum geht, einer Person eine kritische Rückmeldung zu geben. Oder wenn es einen Konflikt im Team zu lösen gilt oder eine heikle Verhandlung mit einem anspruchsvollen Kunden zu führen ist.

Solche Situationen stellen für die Betroffenen eine emotionale Herausforderung dar, denn bei ihnen schaltet das Gehirn oft in den „Kampf-“ oder „Flucht-Modus“. Wir neigen also wie in einer Bedrohungssituation dazu, entweder zu fliehen oder anzugreifen. Das heißt wiederum: Rationale Gedanken und Überlegungen rücken in den Hintergrund. Auch sind wir aufgrund unserer emotionalen Anspannung nicht mehr so flexibel wie gewohnt im Formulieren guter, der Situation angemessener Fragen und Antworten.

## In heiklen Gesprächssituationen nicht den Kopf verlieren

Wie gelingt es uns in solchen Stresssituationen, in die wir – mal vorsehbar, mal unerwartet – geraten, die innere Ruhe zu bewahren und die Dynamik weiterhin positiv zu beeinflussen? Unter anderem indem wir im Gespräch der Situation angemessene, zielführende Formulierungen verwenden. Daher sollten wir für solche Situationen passende Sätze parat bzw. verinnerlicht haben.

Als Coach und Trainerin werde ich oft gefragt: „Gibt es ein Rezept für schwierige Gespräche?“ Zumindest ein Patentrezept gibt es nicht, denn sowohl die an solchen Gesprächen beteiligten Personen als auch die jeweiligen Situationen und Konstellationen sind sehr verschieden. Dessen ungeachtet wünschen sich jedoch viele Menschen erprobte Ansätze, die ihnen im Bedarfsfall Sicherheit geben und weiterhelfen.



# Entscheiden Sie strategisch richtig!

Strategische Entscheidungen treffen Manager, Unternehmer und Führungskräfte oftmals nicht so rational wie sie denken. Ohne sich dessen bewusst zu sein, vertrauen sie stattdessen eher auf ihre Intuition. Damit gefährden sie den beruflichen Erfolg und setzen im Extremfall sogar die Existenz des Unternehmens aufs Spiel. Unsere Autoren beschreiben, wie Sie sich im Vorfeld wichtiger Entscheidungen Klarheit verschaffen und Vorhaben strategisch umsetzen.

**Klaus Doll und Nikola Doll**

Menschen entscheiden und handeln oft nicht rational, sondern primär emotional. Diese wissenschaftliche Erkenntnis wird heute schon vielfach genutzt, zum Beispiel um das Kaufverhalten von Kunden oder das Wahlverhalten von Menschen zu beeinflussen.

Generell gilt: Irrationales Verhalten ist weiter verbreitet als oft angenommen, denn einen Großteil unserer täglichen Entscheidungen treffen wir reflexartig unter Rückgriff auf unsere Erfahrungen in der Vergangenheit. Unbewusst haben wir hierzu emotionale Bilder gespeichert, und diese nutzt unser Gehirn in aller Stille und mit hoher Schnelligkeit beim Treffen von Entscheidungen.

Dass wir so funktionieren, liegt in unserer Evolution begründet. Um überleben zu können, mussten unsere Vorfahren schnell entscheiden und (re-)agieren können, denn jene, bei denen der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozess zu lange dauerte, wurden nicht selten von Fressfeinden überwältigt und getötet. Deshalb hat die Evolution unser Gehirn auf Geschwindigkeit getrimmt, und unser Handeln wird im Alltag in einem hohen Maß von Gefühlen und Impulsen geleitet.

## Bauchentscheidungen erleichtern vieles im Leben

Die damit verbundene Fähigkeit, schnelle und oft unbewusste Entscheidungen zu treffen, ist für uns ein Segen – zugleich aber auch ein Fluch. Ohne sie könnten wir unseren Lebensalltag nicht meistern, denn sonst würden wir stundenlang über profane Fragen nachdenken wie etwa „Nehme ich heute das Auto oder das Fahrrad, um zur Arbeit zu fahren?“ oder „Trinke ich zum Frühstück Kaffee oder Tee?“.

Dasselbe gilt für das Wirtschaftsleben. Auch hier sind die berühmten Bauchentscheidungen oft nicht die schlechtesten, denn sie basieren auf eigenen Erfahrungen, die ihrerseits etwa zu einem Gespür für die Entwicklung des Marktes führen. Zuweilen aber täuscht uns das Bauchgefühl – vor allem wenn sich in unserem Umfeld Paradigmenwechsel vollziehen und uns gewisse Entscheidungen widerstreben. In einem solchen Fall sind wir oft selbst dann noch überzeugt, mit unserer Intuition richtig zu liegen, wenn objektive Beobachter schon längst kognitive Verzerrungen erkannt haben, denen wir aufgrund unserer Emotionen unterliegen.

Auch wenn wir scheinbar logisch denken, bedienen wir uns oft sogenannter Heuristiken, also gedanklicher Vereinfachungen, um mit komplexen Fragestellungen besser zurechtzukommen. Entsprechend wichtig ist es zum Beispiel, bei der Strategieentwicklung darauf zu achten, dass wir nicht der Versuchung erliegen, schwierige Fragen durch einfache, emotional zugänglichere zu ersetzen.

Doch wie können wir uns vor einem solch falschen bzw. die Komplexität negierenden Denken schützen? Nachfolgend einige Tipps für eine zielführendere strategische Entscheidungsfindung.



# Familie ade?

Weltweit sinken seit mehreren Jahren die Geburtenraten. In Europa, in Nordamerika, und selbst in China, dem einst bevölkerungsreichsten Land der Erde. Prognosen sagen voraus, dass die Weltbevölkerung spätestens ab dem Jahr 2084 schrumpfen wird. In Europa haben wir bereits eine der niedrigsten Fruchtbarkeitsraten der Welt. Mit dieser Entwicklung gehen tiefgreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen einher. Doch welche Gründe führen dazu, dass Menschen ganz bewusst auf eine Familie verzichten? Unser Autor wagt vor dem Hintergrund seiner qualitativen Befragungen von Menschen verschiedenen Alters, die ohne Partner leben und keine eigenen Kinder haben, einen Erklärungsversuch.

## Kurt Starke

Während das Wesen von quantitativen Befragungen Statistiken und große Zahlen sind, wendet sich die qualitative Befragung dem Einzelfall zu. In jedem Fall bleiben die Befragten anonym, und die im Folgenden ausgewählten Antworten wurden zusätzlich anonymisiert. Dabei bin ich mir sicher, dass die Leser diese oder jene oder eine ähnliche Lebenssituation kennen.

### Verschiedene Lebenssituationen, die gleiche Entscheidung

**Situation 1.** Fachärztin für Chirurgie. „Ich bin in Deutschland geboren, meine Eltern stammen aus Syrien. Ich leugne meine Herkunft nicht, fühle mich aber zugleich als Deutsche – das wollen meine Mitmenschen manchmal nicht wahrhaben. Nach Syrien will ich nicht auswandern. Mein Beruf füllt mich voll aus. An einen Freund und an Kinder will ich momentan nicht denken. Ich spüre aber kein Defizit. Ich bin glücklich, wenn eine OP gelingt und ich in die dankbaren Augen meiner Patienten blicke.“

**Situation 2.** „Ich bin 25 Jahre alt und Pflegerin in einem Altenheim. Liebend gern würde ich einen Mann finden. Aber wann, wo und wie? Ich wohne auf dem Land und bin nicht nur in meinem Beruf, sondern auch in meiner Gegend von alten Leuten umgeben. Junge Männer gibt es hier kaum. Meine Eltern würden zu gern Großeltern werden. Das wäre ihr wirkliches Lebensglück. Aber wie soll ich das hinbekommen?“

**Situation 3.** „Ich studiere und träume von vielem, vor allem von Forschungen in vielen Län-

dern der Welt. Da ist kein Platz für eine altmodische Familie mit Kindern.“

**Situation 4.** „Ich bin in einer beruflichen Ausbildung, die mich voll ausfüllt. Dazu treibe ich zur Erholung aktiv Sport und nehme an Wettkämpfen (Leichtathletik) teil. Mein Zuhause ist die Großstadt. Man müsste denken, dass es da genügend frei herumlaufende junge Männer gibt. Aber dem ist nicht so. Nie ist man einsamer als unter vielen Menschen. Ich hatte mit 16/17 schon mal einen Freund. Aber dann kam Corona, und wir wurden getrennt. Er konnte – und wollte wohl auch – nicht die Kontaktverbote umgehen. Dann habe ich es mit dem Internet versucht. Es kam tatsächlich zu Treffen. Aber sie waren allesamt nur eins: enttäuschend. Nach Corona bin ich gleich wieder Tanzen gegangen. Aber das ist aufwendig und auch gefährlich. Vielleicht wird einem irgendetwas ins Trinkglas geschüttet, und mich von einem fremden Jungen nach Hause bringen zu lassen, das geht gar nicht. Da musste dann nachts halb drei mein Vater ran. Das ist mir jetzt alles zu aufwendig. Jetzt lebe ich frei und ohne Zwang.“

**Situation 5.** „Meine Großmutter hat mir gesagt, früher hätten die Menschen Angst vor dem Alter gehabt, nicht nur wegen Alterschwäche und Erkrankungen, sondern weil sie, wenn sie kein Geld mehr verdienten, nicht gewusst hätten, wovon sie leben sollen. Sie seien auf ihre Kinder angewiesen gewesen. Das ist zum Glück heute nicht mehr so, ganz



## Die cineastische Konfliktanalyse

# Es ist ein Konklave – keine Mediation

Bei der 97. Verleihung der diesjährigen Oscars – den „Academy Awards“ – am 2. März 2025 in Los Angeles war die Verfilmung des Vatikan-Thrillers *Konklave* von Robert Harris für acht Oscars nominiert und ist mit einem davon ausgezeichnet worden. Die Wahl des neuen Papstes hinter den verschlossenen Türen der Sixtinischen Kapelle wird von Regisseur Edward Berger als Krieg zwischen den rivalisierenden Kandidaten und den von ihnen repräsentierten Richtungen im Kardinalskollegium inszeniert. Der Dekan leitet das Konklave unabhängig, aber nicht als Mediator.

**Thomas Lapp**

Die Amtszeit eines Papstes endet meist mit seinem Tod. Frühestens am 15. und spätestens am 20. Tag nach Eintritt der sogenannten Sedisvakanz beginnt mit einer Heiligen Messe im Petersdom und dem Einzug der wahlberechtigten Kardinäle in die Sixtinische Kapelle das Konklave zur Wahl des neuen Papstes. Für die Wahlgänge werden die wahlberechtigten Kardinäle in der Sixtinischen Kapelle eingeschlossen, alle übrigen nicht zum Konklave Gehörenden mit dem Kommando „Extra omnes“ („alle hinaus“) weggeschickt. Zwischen den Wahlgängen leben die Kardinäle im Gästehaus Domus Sanctae Marthae, bleiben aber von der Außenwelt komplett abgeschnitten. Jeglicher Kontakt nach draußen wird unterbunden.



## Erste Irritationen

Im Film ist Thomas Lawrence der von den Kardinälen gewählte und vom Papst bestätigte Dekan. Nach dem Papst ist er der zweite Mann im Vatikan und Primus inter Pares unter den Kardinälen. Erst mit der Sedisvakanz kommen dem Dekan bedeutende Funktionen zu, insbesondere die Leitung des Konklave. Als Lawrence an das Totenbett des Papstes tritt, eröffnet ihm Kardinal Tremblay, dass er ihn bewusst verzögert vom Tod des Pontifex unterrichtete, um zuvor noch einige Angelegenheiten zu klären. Nicht zuletzt am irritierten Blick von Lawrence ist abzulesen, dass Tremblay seine Befugnisse überschritten hat. Schon sein gesamter Auftritt zeigt, dass er etwas zu verbergen hat. Kurze Zeit später wird Lawrence den Grund erfahren und erleben, dass Tremblay stets jeden Fehler bestreitet und immer neue Ausreden parat hat. Wie es so häufig in der Realität geschieht, hört Lawrence nicht auf sein ungutes Bauchgefühl und verpasst die Chance, den glatten Regelverstoß sofort anzusprechen. In der ohnehin außergewöhnlichen Situation am Totenbett obsiegt der Wunsch nach Harmonie und Lawrence verdrängt alles, was Verwirrung und Streit auslösen könnte.

## Tremblay leugnet

Von Erzbischof Wozniak erfährt er kurz darauf, dass Tremblay bei der letzten Audienz des Papstes wegen gravierender Verfehlungen aller seiner Ämter enthoben wurde. Als neutraler Leiter ist Lawrence für einen ordnungsgemäßen Ablauf verantwortlich und konfrontiert den in Ungnade Gefallenen mit dem abgeschwächten Vorwurf, der Papst habe um seinen Rücktritt gebeten. Abgebrüht und im Stil des geübten Lügners weist Tremblay dies empört als absurd von sich und versucht, die Glaubwürdigkeit und das Urteilsvermögen des Erzbischofes Wozniak durch Verweis auf dessen „Trinkerei“ in Zweifel zu ziehen. Lawrence unternimmt einen weiteren Versuch und fragt nach dem Inhalt des letzten Gesprächs zwischen Tremblay und dem Heiligen Vater, den dieser nun routiniert unter Verweis auf die Vertraulichkeit abwehrt.

## Wider die Gewissheit

Als Dekan ist Lawrence Leiter des Konklave. Nach einleitenden Worten zur Eröffnung beschwört er die Kardinäle, „aus

## In fremden Kulturen unterwegs

## Türkei

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: die Türkei.

Michael Gorges



## Türkei – Basisdaten

- Die Türkei (*Türkiye Cumhuriyet*) erstreckt sich geografisch über zwei Kontinente: Südosteuropa und Vorderasien.
- Sie grenzt an acht Nachbarländer: Griechenland, Bulgarien (NW); Georgien, Armenien, Aserbaidschan (NO); Iran (O); Irak und Syrien (S).
- Auf einer Gesamtfläche von 783.562 km<sup>2</sup> leben 85 Mio. Menschen (2024).
- Staatsform ist eine semipräsidentielle Republik, Staatsoberhaupt ist Recep Tayyip Erdoğan (seit 2014).
- Hauptstadt und zweitgrößte Stadt ist Ankara (5,8 Mio. Ew.).
- Sieben verschiedene Klimazonen prägen das Klima in der Türkei.
- Der höchste Berg der Türkei, Mount Ararat, ist 5.137 m hoch und befindet sich im Osten des Landes.
- Der Große Basar von Istanbul (*Kapalı Çarşı*) aus dem 14. Jh. ist das größte Einkaufszentrum der Welt; er erstreckt sich über 61 Straßen mit mehr als 3.000 Geschäften.

## Gesellschaft

Die heutige Türkei an der Schnittstelle zwischen Europa und Asien war über Jahrhunderte ein multiethnisches Zentrum mit einer Vielzahl unterschiedlicher Kulturen. Die überwiegende Mehrheit der Bevölkerung ist ethnisch türkischer Herkunft. Türken bilden auch die größte Volksgruppe (70–77%), gefolgt von Kurden (19%), Zazas (4%), Tscherkessen (3%) und Bosniaken (2%). Weitere ethnische Minderheiten sind Araber, Georgier, Lasen, Armenier, Tschetschenen, Bulgaren, Griechen, Assyrer, Aramäer, Juden und syrische Flüchtlinge. Seit dem Bürgerkrieg im benachbarten Syrien stieg deren Zahl auf 2–3 Millionen. Die Türkei ist gleichermaßen ein Ein- als auch ein Auswanderungsland. Millionen türkische Arbeitsmigranten (*Gastarbeiter*) zogen in den 1960er-Jahren nach West- und Nordeuropa. Die Türkei zählt zu den Ländern mit einer rasch wachsenden Bevölkerung.

Die überwiegende Mehrheit (offiziell 99%) der Türken bilden Muslime (ca. 82% Sunniten, 16% Aleviten, 1–2% Alawiten). Die Religionszugehörigkeit wird nicht offiziell erfasst. Kleinere Religionsgemeinschaften bilden Armenier, Christen, Juden und Jesiden mit wenigen Tausend Angehörigen. Seit der Staatsgründung 1923 ist die Türkei ein laizistischer Staat (Trennung von Staat und Religion), dennoch findet mit dem Aufstieg der AKP unter Erdoğan eine verstärkte Re-Islamisierung statt.

Türkisch ist die offizielle Amtssprache, die von über 80 Prozent der Bevölkerung als Muttersprache und von weiteren 10–15 Prozent als Zweitsprache gesprochen wird. Es existieren weitere 20 Sprachen, die fünf verschiedenen Sprachfamilien zugehörig sind. Die regionale Verteilung der Minderheitensprachen entspricht den einzelnen Ethnien.

## Geschichte kurz zusammengefasst

Die Türkei blickt auf eine lange und bewegte Geschichte zurück, deren Anfänge bis in die Altsteinzeit zurückreichen.