

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Akzeptanz- kommunikation



Beteiligung braucht einen Platz

Akzeptanzkommunikation –
Was sie ist und wofür wir sie
brauchen

Die guten Zeiten sind
vorbei – Deutschland
ist nicht mehr spitze

Warum Feinfühligkeit
zur Führungsstärke in
der KI-Ära wird



Steinbeis
Mediation

Ausbildung
MEDIATION
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

- ✓ Wirtschaft
- ✓ Akzeptanzmanagement
und Mediation für
Infrastrukturprojekte
- ✓ 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

Akzeptanzkommunikation: ein dialogischer Prozess mit einem mediativen Kern

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

unser Schwerpunktthema beschäftigt mich schon seit Jahren, sowohl praktisch als auch theoretisch. Seit etwa einer Dekade begleite ich mit meinem Team Infrastrukturprojekte im Rahmen der Energiewende und bilde in Kursen dazu fort. Zunächst ging und geht es um Windenergieanlagen, neue Stromtrassen, Solaranlagen und Wärmenetze. Dabei wird immer deutlicher, in welch hohem Maß gesellschaftliche Veränderungen darauf angewiesen sind, dass Bürgerinnen und Bürger Entscheidungen nachvollziehen und mittragen können. Die obrigkeitsstaatliche Tendenz, dass Bürger Entscheidungen einfach zu akzeptieren haben, gerät an ihre Grenzen. In einem demokratisch organisierten Gemeinwesen, wie es in Deutschland besteht, bedarf es der Einbeziehung aller Bürger.

Akzeptanzkommunikation wird noch zu häufig als Einbahnstraße verstanden: Ein Vorhaben ist geplant, eine Entscheidung getroffen – und anschließend soll Kommunikation dafür sorgen, dass die Betroffenen Verständnis zeigen. Ein solcher Ansatz greift zu kurz. Akzeptanz lässt sich nicht verordnen. Wer Akzeptanz erwartet, muss selbst bereit sein, zuzuhören, Rückmeldungen aufzunehmen und eigene Annahmen zu hinterfragen. Menschen wollen wissen, warum Entscheidungen getroffen werden, welche Spielräume bestehen und wo ihre Perspektive einen Unterschied machen kann.

Ein weiterer tragender Begriff demokratischer Prozesse ist Transparenz: Informationen müssen offengelegt und unterschiedliche Perspektiven in einen echten Dialog einbezogen werden. Entscheidend sind dabei Glaubwürdigkeit und Vertrauen in die Prozessführer.

Akzeptanz bedeutet zudem nicht, dass am Ende alle einer Meinung sein müssen. Auch eine kritisch gesehene Entscheidung kann akzeptiert werden, wenn das Verfahren als transparent und fair erlebt wurde. Genau hier liegt eine zentrale Aufgabe professioneller Akzeptanzkommunikation. Sie beginnt deshalb nicht mit der Frage: „Wie überzeugen wir die Menschen?“, sondern mit der Frage: „Was brauchen die Beteiligten, um das

Vorhaben, die Interessen dahinter und die Handlungsspielräume zu verstehen, bewerten und sich einbringen zu können?“

Damit verändert sich der gesamte Prozess: Aus Informationsvermittlung wird Dialog, aus der Suche nach Zustimmung die Gestaltung belastbarer Beziehungen.

Gerade in Zeiten tiefgreifender Veränderungen ist diese Haltung wichtig. Transformation erzeugt Unsicherheit und Konflikte. Politische Institutionen brauchen deshalb gute Argumente ebenso wie die Fähigkeit, Kritik aufzunehmen, statt Kritiker als Gegner zu betrachten. Ziel muss es sein, Perspektiven zusammenzuführen, Vertrauen aufzubauen und langfristig tragfähige Kompromisse zu ermöglichen. Wer Veränderungen tragfähig gestalten möchte, muss Akzeptanz als Beziehung verstehen – und als gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten: als mediativen Prozess des Interessenausgleichs.

„Wer Veränderungen
tragfähig gestalten
möchte, muss Akzeptanz
als Beziehung verstehen.“

Die Beiträge dieser Ausgabe unseres Magazins beleuchten diese und weitere Facetten von Kommunikation in Veränderungsprozessen. Sie zeigen, wo Verständigung gelingt, wo Konflikte entstehen und welche Rolle professionelle Kommunikation dabei spielen kann, unterschiedliche Perspektiven miteinander ins Gespräch zu bringen. Denn wo Veränderung unvermeidlich ist, bleibt die Frage, wie wir sie gestalten.

Mit mediativen Grüßen

Ihr



Herausgeber Prof. Dr. habil. Gernot Barth
Konfliktmanagement und Mediation
www.steinbeis-mediation.com



Bildquelle: Dirk Brzoska



6

WARUM FEINFÜHLIGKEIT ZUR FÜHRUNGSSTÄRKE IN DER KI-ÄRA WIRD



26

AMBIGUITÄSTOLERANZ – SCHLÜSSEL ZUR KOMMUNIKATION IN ZEITEN DES ZWIESPALTS

INHALT

IMPULSE

- 6 | **Leipziger Impulsgespräch**
Warum Feingefühligkeit zur Führungsstärke in der KI-Ära wird
Herausgeber Gernot Barth im Gespräch
mit Korinna Heintze
- 11 | **Das Forschungsstelegramm**

SCHWERPUNKT

- 14 | **Schwerpunkt: Akzeptanzkommunikation**
- 15 | **Akzeptanzkommunikation –**
Was sie ist und wofür wir sie brauchen
Tobias Nolting und Gernot Barth
- 20 | **Die wissenschaftliche Kolumne**
Akzeptanz kann man nicht kommunizieren
Klaus Harnack
- 23 | **Akzeptanz in der Mediation – ein Begriff mit vielen Facetten**
Sosan Azad und Christine Susanne Raabe
- 26 | **Ambiguitätstoleranz – Schlüssel zur Akzeptanz-**
kommunikation in Zeiten des Zwiespalts
Was tun, wenn alle Zeichen auf Polarisierung stehen?
Nina Warneke
- 30 | **Die Tücken der Kommunikation**
Peter Stimpfle
- 34 | **Der Konfliktmanager als Bindeglied**
im Konfliktmanagementsystem
Michelle Wunner und Gernot Barth
- 38 | **Für ein gutes Miteinander:**
Führungskräfte sollten auch Gefühlsmanager sein
Sabine Machwörth
- 42 | **Reden und verstehen – Zitate und Aphorismen**

METHODIK

- 44 | **Mediation in Kriegs- und Nachkriegskontexten**
After War Mediation (AWM)
Hans-Dieter Will
- 46 | **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Zwischen Skylla und Charybdis: Das Verhandlungsdilemma
Oliver Paulick und Andreas Winheller

WIRTSCHAFT

- 52 | Was tun, wenn das Gespräch ins Leere läuft? –
Techniken für Führungskräfte
Sabine Prohaska
- 55 | Strategieentwicklung: Die Zukunft ist ungewiss? Gewiss!
Georg Kraus

RECHT

- 58 | Warum Anwälte mehr Mediatoren als Juristen sein sollten
Stefan R. Riese und Ulrich G. Wunsch

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 62 | Marketing für Berater
Die guten Zeiten sind vorbei –
Deutschland ist nicht mehr spitze
Bernhard Kuntz

KULTUR

- 65 | Die cineastische Konfliktanalyse: Spur der Steine
Thomas Lapp

FAMILIE

- 68 | Aus Fremdheit wird Nähe – was Liebe vermag
Kurt Starke

MEDIATION INTERKULTURELL

- 71 | In fremden Kulturen unterwegs: Schweiz
Michael Gorges

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 76 | Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)
ÖBM-Generalversammlung 2026
Neuer Vorstand gewählt und IMAS-Studie präsentiert
- 78 | Förderverein Mediation im öffentlichen Bereich (FMöB) e. V.
Ein Vermächtnis mit Zukunft – Nachruf auf Gerd Fuchs
- 79 | AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)
Austausch und Vernetzung
Ute Kahrs

GUT INFORMIERT

- 80 | Querbeet
Was gibt es Neues?
- 81 | Veranstaltungskalender

SERVICE

- 82 | Impressum | Ausblick



58

ANWÄLTE SOLLTEN MEHR
MEDIATOREN ALS JURISTEN SEIN

Leipziger Impulsgespräch

Warum Feinfühligkeit zur Führungsstärke in der KI-Ära wird

Während Unternehmen über KI-Strategien, Automatisierung und neue Tools diskutieren, verändern sich hinter den Kulissen private und berufliche Beziehungen: Menschen erzählen Chatbots Dinge, die sie ihrem Umfeld nicht anvertrauen, und suchen Verständnis und Resonanz bei Maschinen. Was bedeutet diese Entwicklung für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit? Für Korinna Heintze liegt genau hier eine der entscheidenden Fragen unserer Zeit. Die Executive Sparringspartnerin begleitet Unternehmer und Führungspersönlichkeiten im KI-Umbruch. Sie beobachtet, wie sich Führung und Zusammenarbeit verändern. Im Gespräch erklärt sie, warum Feinfühligkeit aus ihrer Sicht in einer zunehmend technologisierten Arbeitswelt zur Führungsstärke werden kann.

Herausgeber Prof. Dr. Gernot Barth im Gespräch mit Korinna Heintze

Menschen scheinen sich ein neues digitales Zuhause zu bauen.

Gernot Barth: Während KI unsere Unternehmen umkrempelt und vermeintlich für Arbeitserleichterung sorgt, rückst du ein Thema in den Mittelpunkt, das für dich der Erfolgsfaktor von Führung in den nächsten Jahren sein wird: Gespür oder, wie du es nennst, Feinfühligkeit. Verrate mir bitte, warum du dich gerade damit beschäftigst.

Korinna Heintze: Weil Menschen anfangen, Beziehungen mit Maschinen einzugehen. Vor ein paar Monaten hätte ich diesen Satz noch nicht über die Lippen gebracht. So sehr war

ich davon überzeugt, dass KI nur technologisches Hilfsmittel ist. Aber: Mittlerweile vertrauen Menschen ChatGPT Dinge an, die sie weder ihrer Familie noch Kollegen und auch nicht ihren Freunden erzählen. Der Chatbot bekommt ein Profil, ein Gesicht und einen Namen. In Japan hat eine Frau ihren KI-Chatbot Klaus sogar geheiratet. Menschen scheinen sich ein neues digitales Zuhause zu bauen: eine Art Traumwelt mit Wunschbeziehung, dem neuen besten Freund, der perfekten Mitarbeiterin. Sie holen sich 24/7 Rat, sprechen mit Gemini über Ängste, überlassen Avataren Aufgaben. KI gibt ihnen offenbar etwas, das sie in echten Verbindungen nicht finden: Aufmerksamkeit, Verständnis, Harmonie.

Generative KI wird zum Ersatz für echte Beziehungen – mit negativen Folgen.

Woran machst du das konkret fest?

Mich hat die Auswertung von Marc Zao-Sanders [CEO von filtered.com, ein Unternehmen für Lerntechnologie, Anm. d. Redaktion] in der *Harvard Business Review* wachgerüttelt. Die zeigt, wie Menschen 2026 künstliche Intelligenz nutzen. Der häufigste Grund, weshalb Menschen heute zu generativer KI greifen, ist gerade nicht die Arbeit. Es ist der Einsatz für Therapie und Beziehungen. Versteh mich bitte nicht falsch: Ich bin selbst fasziniert von den Möglichkeiten, die KI uns bietet – als Unterstützung. Aber nicht als Ersatz für echte Beziehungen.



Das Forschungstelegramm



Ist der sprachliche Akzent dafür maßgebend, ob ein Sprecher Aufmerksamkeit erzeugt? Warum ist es nicht immer von Vorteil, einem Verhandlungsgegner mit allzu großem Vertrauen zu begegnen? Heiß diskutiert wird nach wie vor die Frage, ob das Geschlecht in Verhandlungen eine Rolle spielt. Die Antwort ist diffiziler, als gedacht. Woran entzündeten sich interkulturelle Konflikte tatsächlich – und worauf kommt es bei ihrer Lösung an? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Sprachliche Akzente kosten Aufmerksamkeit

Wieso gelingt es manchen Menschen, Argumente und neue Ideen überzeugender zu vermitteln als anderen? Eine spannende US-amerikanische Studie zeigt, dass selbst hochkompetente Sprecher im öffentlichen Diskurs systematisch benachteiligt werden können – allein aufgrund ihres Akzents (Zewail et al. 2025). Um zu diesem Befund zu gelangen, analysierten die Forscher über 5.300 TED-Talks mithilfe von Sprach-, Text- und Bildanalyseverfahren. Das Ergebnis ist eindeutig: Sprecher mit nicht-muttersprachlichem englischem Akzent erhalten signifikant weniger Aufrufe und Likes als Muttersprachler. Der Effekt bleibt selbst dann bestehen, wenn man Themen, Redequalität, Emotion, Redezeit, Bekanntheit, Geschlecht und ethnische Zuschreibungen statistisch kontrolliert. Ein stärker wahrnehmbarer Akzent geht mit einem messbaren Rückgang von Sichtbarkeit einher. Ergänzende Laborexperimente bestätigen den Befund kausal: Identische Inhalte erzeugen weniger Interesse, wenn sie mit einem nicht-standardisierten Akzent präsentiert werden. Zwei Mechanismen erklären diesen Effekt: geringere Verarbeitungsgeschwindigkeit – der Vortrag wirkt anstrengender – und subtile Stereotype. Besonders relevant ist dabei, dass Sprecher mit Akzent als weniger herzlich wahrgenommen werden; Kompetenzurteile spielen eine geringere Rolle.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Anschlussfähigkeit nicht allein über Argumente oder Expertise entsteht. Wer sprachlich „anders“ klingt, muss oft zuerst eine Hürde der sozialen Wahrnehmung überwinden, bevor Inhalte überhaupt wirken können.

Zu viel Vertrauen kann Verhandlungen schaden

Vertrauen gilt in Verhandlungen gemeinhin als Vorteil. Doch eine Studie aus dem vergangenen Jahr, durchgeführt von dem Forschungsduo Ruchi Sinha und Hillary Elfenbein, stellt diese Annahme infrage und zeigt, dass nicht hohes Vertrauen per se, sondern die Passung der Vertrauensneigung beider Verhandlungspartner über den gemeinsamen Erfolg entscheidet (Sinha et al. 2025). In einer Verhandlungssimulation mit 80 Dyaden verhandelten Personen über ein komplexes Jobangebot – von Gehalt bis Urlaub. Das zentrale Ergebnis ist überraschend: Paare, bei denen beide Verhandler eine geringe Vertrauensneigung hatten, erzielten die höchsten gemeinsamen Gewinne – insbesondere bei Tausch- und Kompatibilitätsfragen, also genau dort, wo Wert geschaffen werden kann. Dyaden mit beidseitig hoher Vertrauensneigung schnitten hingegen schlechter ab. Der Grund: Geteilte Skepsis führte zu sorgfältigerem Nachfragen, intensiverem Prüfen von Interessen und weniger vorschnellen Einigungen. Wo beide vorsichtig waren,





– Schwerpunkt –

Akzeptanz- kommunikation

Wir leben in einer Zeit, in der Kommunikation allgegenwärtig ist – und Verständigung dennoch keineswegs selbstverständlich. Unterschiedliche Überzeugungen, Erfahrungen und Interessen treffen aufeinander, in sozialen Medien ebenso wie in Unternehmen, Politik und Gesellschaft. Wo Positionen verhärten, wird aus dem Austausch schnell ein Gegeneinander: Wir hören, um zu widersprechen, bewerten, bevor wir verstehen, und nehmen Unterschiede zunehmend als Bedrohung wahr.

Akzeptanzkommunikation setzt hier einen anderen Akzent. Sie bedeutet nicht, jede Meinung gutzuheißen oder Konflikte zu vermeiden. Vielmehr geht es darum, das Gegenüber in seiner Andersartigkeit wahrzunehmen, Unterschiede auszuhalten und auch bei schwieriger Verständigung im Gespräch zu bleiben. Dafür braucht es die Bereitschaft, die eigene Perspektive zu hinterfragen und den anderen verstehen zu wollen. Akzeptanz wird so zur kommunikativen Praxis – und schafft die Voraussetzung dafür, dass Verschiedenheit nicht zwangsläufig in Spaltung mündet und Kommunikation tatsächlich Verständigung ermöglicht. Wie sie im Alltag wirksam werden kann, zeigen Ihnen die folgenden Seiten.

Akzeptanzkommunikation – Was sie ist und wofür wir sie brauchen

Wo Veränderungen, Entscheidungen oder unterschiedliche Interessen auf Erwartungen und Widerstände treffen, gewinnt die Frage nach gelingender Kommunikation an Bedeutung. Genau hier setzt Akzeptanzkommunikation an: Der Beitrag klärt den Begriff und ordnet ihn als strategischen Kommunikationsansatz ein. Er beleuchtet seine Bedeutung und Perspektiven und zeigt auf, in welchen Handlungsfeldern Akzeptanzkommunikation dazu beitragen kann, Verständnis zu fördern, Dialog zu ermöglichen und Akzeptanz für Veränderungsprozesse zu schaffen.

Tobias Nolting und Gernot Barth

Warum wir über Akzeptanzkommunikation sprechen müssen

Transformationen gehören zu den prägenden Herausforderungen unserer Zeit. Energiewende, demografischer Wandel oder der Einsatz digitaler Technologien verändern Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft grundlegend. Die technische und organisatorische Komplexität wächst ebenso wie die kommunikative Vielschichtigkeit.

Dennoch wird die kommunikative Dimension der Transformation immer noch unterschätzt. Projekte werden technisch geplant, wirtschaftlich kalkuliert und rechtlich abgesichert. Die Kommunikation setzt dagegen oft erst dann ein, wenn die Weichen bereits unwiderruflich gestellt wurden. Gerade dann entstehen häufig Konflikte. Infrastrukturvorhaben verzögern sich, Veränderungsprozesse in Unternehmen stoßen auf Widerstand und politische Reformen verlieren an Unterstützung.

Hintergrund ist das sogenannte Akzeptanzparadox. Während viele Vorhaben auf abstrakter Ebene breite Zustimmung erfahren, stößt ihre konkrete Umsetzung häufig auf Ablehnung. So bedeutet beispielsweise die allgemeine Zustimmung zur Energiewende nicht automatisch die Duldung eines Windparks oder einer Stromtrasse vor der eigenen Haustür. Akzeptanz lässt sich auch weder verordnen noch durch Informationen allein erzeugen. Fakten können Orientierung geben, sie ersetzen jedoch weder Vertrauen noch Dialog.

Vor diesem Hintergrund hat sich in Wissenschaft und Praxis zunehmend der Begriff der Akzeptanzkommunikation etabliert. Er findet sich bei Infrastrukturprojekten ebenso wie in der Nachhaltigkeitskommunikation, auf kommunaler Ebene genauso wie in der Unternehmensstrategie. Trotz seiner wachsenden Verbreitung fehlt bislang jedoch eine klare Abgrenzung bzw. Einordnung. In vielen Fällen wird Akzeptanzkommunikation noch immer eindimensional als bloße Bekanntmachung

oder als vorgebliche Mitwirkung ohne echte Mitgestaltungsmöglichkeit missverstanden. Eine solche „Alibi-Beteiligung“ führt berechtigterweise zu Frust bei den Beteiligten und endet nicht selten in der Eskalation bereits schwelender Konflikte.

Im vorliegenden Beitrag wird Akzeptanzkommunikation als ein eigenständiges kommunikatives Handlungsfeld verstanden. Sie verkündet nicht nur Ergebnisse, sondern macht Entscheidungswege, Abwägungen und Zielkonflikte transparent und nachvollziehbar. Sie umfasst alle kommunikativen Prozesse, die zur Entstehung, Entwicklung und Stabilisierung von Akzeptanz beitragen – ohne Zustimmung erzwingen zu wollen.

Auf den Punkt: Kommunikation beginnt nicht dort, wo Widerstand entsteht. Sie beginnt dort, wo Veränderung gestaltet wird.

Was verstehen wir unter Akzeptanz?

Wer über Akzeptanzkommunikation spricht, muss zunächst klären, was unter Akzeptanz zu verstehen ist. Im alltäglichen Sprachgebrauch wird der Begriff häufig mit Zustimmung oder Unterstützung gleichgesetzt. Die Akzeptanzforschung zeichnet jedoch ein differenzierteres Bild (vgl. Renn/Zwack 1997). Akzeptanz entsteht zumeist im Zusammenspiel von Problemlösung, Verfahrensgerechtigkeit, individuellen Interessen sowie Vertrauen in handelnde Akteure und Institutionen. Gerade bei umstrittenen Vorhaben ist vollständige Zustimmung in der Regel nicht realistisch. Denn nicht alle Bedenken lassen sich ausräumen, nicht jede Belastung kann vermieden werden.

Veränderungen erzeugen Unsicherheit. Menschen möchten zu Recht verstehen, warum bestimmte Entscheidungen nötig sind, welche Ziele verfolgt werden, welche Alternativen bestehen und wer letztlich die Verantwortung übernimmt. In der Praxis werden Einwände häufig vorschnell als „Not In My Backyard“ (NIMBY)-Verhalten abgetan. Eine solche Zuschreibung reduziert Protest auf vermeintliche Eigeninteressen und verstellt

Die wissenschaftliche Kolumne

Akzeptanz kann man nicht kommunizieren

Es gibt Wörter, die auf den ersten Blick wunderbar passen und erst beim zweiten Hinsehen anfangen, ein wenig zu wackeln. „Akzeptanzkommunikation“ ist eines davon. Der Begriff suggeriert einerseits, dass Akzeptanz etwas sei, das sich kommunizieren ließe, und postuliert andererseits bereits das Ergebnis eines Prozesses, der seinem Wesen nach ergebnisoffen sein müsste. Das schmerzt das mediative Auge.

Klaus Harnack

*„Demokratie zeigt sich nicht darin,
dass am Ende alle zustimmen, sondern darin,
wie wir damit umgehen, wenn sie es nicht tun.“*
(Verfasser unbekannt)

Beginnen wir mit einer Anekdote: Als Katharina II., genannt die Große, im Jahr 1787 den Dnjepr hinab in Richtung Krim reiste, um sich ein Bild von den neu gewonnenen Gebieten des Russischen Reiches zu machen, soll Feldmarschall Grigori Potemkin, der maßgeblich für deren Erschließung und Verwaltung verantwortlich war, dafür gesorgt haben, dass sich der Zarin ein möglichst eindrucksvolles Bild ihrer Provinzen bot. Der Legende nach ließ er prächtige Fassaden errichten, um Armut und Rückständigkeit zu verdecken und den Eindruck blühender Landschaften zu erwecken. So entstanden jene sprichwörtlichen Potemkinschen Dörfer.

Doch was hat das mit Akzeptanzkommunikation zu tun? Und warum ein so negatives Bild für eine zunächst ausgesprochen positive Idee? Wer würde sich nicht wünschen, dass Verände-

rungen auf Akzeptanz stoßen? Was sollte gegen Kommunikation sprechen? Reden ist schließlich immer gut und beides miteinander zu verbinden, scheint daher beinahe zwingend: Man kommuniziert, um Akzeptanz zu schaffen. Das klingt richtig und gut. Nur trägt die schöne Fassade der Akzeptanzkommunikation nicht, und zwar gleich in mehrfacher Hinsicht.

Die Problemzonen der Akzeptanzkommunikation

Sowohl der Begriff der Akzeptanz als auch jener der Kommunikation ist problematisch. Im Kompositum „Akzeptanzkommunikation“ verschärft sich das Problem noch, denn der Begriff legt bereits das Ergebnis des Prozesses fest. Akzeptanz ist jedoch keineswegs die einzig denkbare Reaktion auf eine geforderte Veränderung. Die möglichen Haltungen lassen sich vielmehr als Kontinuum auffassen, an dessen negativem Pol die aktive Ablehnung steht. Daran schließen sich weniger ausgeprägte Formen der Zurückweisung an, bevor die Haltung über Resignation und Duldung schließlich in Akzeptanz, Einverständnis und Zustimmung übergehen kann. Am positiven Pol des Kontinuums steht die aktive Zustimmung. Eine ernst gemeinte Kommunikation und erst recht ein Partizipationsprozess muss offenlassen, wo in diesem Spektrum jemand letztendlich steht. Dazu gehört ausdrücklich auch die Möglichkeit, dass eine Person am Schluss eine Entscheidung weiterhin ablehnt.

Nur eine Frage der Kommunikation?

Im zweiten Teil des Begriffs steckt eine ausgeprägte Metonymie. Denn auch „Kommunikation“ bezeichnet nur einen Ausschnitt dessen, was darüber entscheidet, ob Menschen etwas akzeptieren. Der Kommunikationsakkord Informieren, Erklären und Zuhören gehört zweifellos dazu, doch



Akzeptanz in der Mediation – ein Begriff mit vielen Facetten

Mediation ist keine eigenständige Wissenschaft. Sie greift vielmehr auf Modelle und Ansätze aus verschiedenen Disziplinen zurück, etwa aus der Psychologie, der Soziologie, den Kommunikationswissenschaften oder auch den Rechtswissenschaften, um nur einige zu nennen. Jede Disziplin betrachtet Fragen des Lebens aus ihrem eigenen Blickwinkel und mit jeweils anderem Schwerpunkt. Daher ist es nur folgerichtig, dass auch der Begriff der Akzeptanz über die verschiedenen Disziplinen hinweg in unterschiedlichen Nuancen verwendet und definiert wird. Damit ist er in der Mediation vielschichtig und nicht in einem Satz zu beschreiben. Durch diese Vielfalt ist Akzeptanz in der Mediation auch nicht nur durch eine Methode oder einen Ansatz zu erreichen. Vielmehr muss situationsbezogen entschieden werden, auf welche Art und Weise Akzeptanz erreicht werden kann.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Was unter „Akzeptanz“ verstanden wird – ein Blick in die unterschiedlichen Disziplinen

In der Psychologie wird Akzeptanz unter Verweis auf den lateinischen Ursprung *accipere* als Annahme beschrieben (Wirtz 2021: 131). Im Bereich des systemischen Arbeitens setzt man Akzeptanz mit Anerkennung gleich und definiert sie unter Verweis auf den person- bzw. client-centered approach (PCA) von Carl Rogers als einen Aspekt des Beziehungsangebotes von Therapeuten an ihre Klienten, wobei Akzeptanz/Anerkennung die zentrale Grundlage wirksamen therapeutischen Handelns sei (Kriz 2023: 29). Aus der Perspektive der Soziologie wird Akzeptanz in Abgrenzung zur Sozialverträglichkeit als die Eigenschaft einer Innovation angesehen, bei ihrer Einführung positive Reaktionen der davon Betroffenen zu erreichen (Endruweit/Trommsdorff/Burzan: 15). In den Rechtswissenschaften ist Akzeptanz als juristischer Fachbegriff nicht etabliert, sondern nur in der abgewandelten Form des Akzepts, insbesondere im Wechselrecht, was ebenfalls allgemein für Annahme steht (Weber 2014: 35).

Perspektive in der Mediation

In der Mediationsliteratur knüpft die Diskussion an den Grundsatz der Allparteilichkeit des Mediators an. So wird unter dem Stichwort „Akzeptanz“ beispielsweise ausgeführt, dass der Mediator das Handeln der Beteiligten nicht verurteilt, „selbst wenn es aus der Sichtweise der jeweiligen Konfliktparteien unangemessen war oder diesen sogar geschädigt hat. [...] Ohne Anerkennung und Akzeptanz wäre die Haltung der Allparteilichkeit nicht möglich“ (Köster 2024: 47).

Mähler und Mahler akzentuieren Akzeptanz in Bezug auf die Unterschiedlichkeit der Konfliktparteien (Mähler/Mähler 2016:

§ 31, Rn. 32 ff.). Unterschiedliche Sichtweisen der Konfliktparteien werden als deren subjektive Wirklichkeit durch den Mediator wahrgenommen. Aufgabe des Mediators sei es, diese Dissonanzen auszuhalten (keine Lösungen anbieten!) und so dyadisch mit beiden Konfliktparteien in Kontakt zu treten, dass es ihm gelingt, die Medianden wirklich zu verstehen. Dabei müsse den Konfliktparteien auch vermittelt werden, dass das Verstehen des Mediators nicht mit dessen Zustimmung oder einer Annahme der Sichtweisen gleichzusetzen ist. So könne die gegeneinander gerichtete Spannung der Konfliktpartner an Kraft verlieren (ebd.). Diese Perspektive knüpft an die Definitionsansätze aus der Psychologie sowie der systemischen Arbeit an und betrifft das inhaltliche Vorgehen des Mediators.

Perspektive des Mediators

In der vorstehend beschriebenen Akzeptanz von unterschiedlichen subjektiven Sichtweisen der Medianden liegt sicherlich eine der größten Herausforderungen für den Mediator innerhalb der Mediation. Zugleich spielt für den Mediator aber auch Akzeptanz im rechtswissenschaftlichen Sinn eine nicht zu unterschätzende Rolle: Mediation ist nicht nur in ihren Grundprinzipien, sondern auch hinsichtlich vieler einzelner Randaspekte rechtlich normiert und stellt Anforderungen an Mediator und Medianden gleichermaßen.

Der Mediator muss diesen juristischen Rahmen zum einen für sich selbst akzeptieren, da er sonst möglicherweise haftungsrechtlich relevante Pflichtverletzungen begehen könnte. Zum anderen ist er darauf angewiesen, dass auch die Medianden die rechtlich gesetzten Verfahrensgrenzen annehmen. So ist es beispielsweise notwendig, dass sie akzeptieren, dass der Mediator – auch wenn er als Rechtsanwalt zugelassen ist – keine

Ambiguitätstoleranz – Schlüssel zur Akzeptanzkommunikation in Zeiten des Zwiespalts

Was tun, wenn alle Zeichen auf Polarisierung stehen?

Egal, ob man den Fernseher einschaltet, die Zeitung aufschlägt oder in sozialen Medien unterwegs ist – all-orten hitzige Debatten mit unterschiedlichsten politischen Haltungen. Für die Akzeptanzkommunikation ist dies eine besondere Herausforderung: Zuhören ist kaum vorgesehen, und das Verstehen anderer Positionen bleibt oft aus. Ob Klima, soziale Ungleichheit, Identitätsdebatten oder Zuwanderung: Emotionale Trigger werden sowohl in der medialen Welt als auch im politischen Diskurs genutzt, um der Komplexität unserer Gesellschaft mit simplen Gegenentwürfen zu begegnen. Es geht nur noch um Gut und Böse, Richtig und Falsch. Doch was macht das mit uns? Und vor allem: Was könnte einen Weg aus dieser Polarisierung bieten?

Nina Warneke

Zunächst ist es wichtig zu betonen: Die Politik der Polarisierung ist nicht neu. Im Rückblick auf die letzten 40 Jahre der Innenpolitik Deutschlands findet sie sich zu identischen Themenschwerpunkten (Sahebi 2025). Außerdem zeigen Studien, wie die 2022 von der Mercator Stiftung veröffentlichte Polarisierungsstudie (Mercator Stiftung 2022) oder neuere Untersuchungen von Steffen Mau, dass Menschen in Deutschland nicht stärker polarisiert sind als in anderen EU-Ländern (Mau/Lux/Westheuser 2023).

Was ist Ambiguitätstoleranz?

Der Begriff „Ambiguitätstoleranz“, abgeleitet vom lateinischen *ambiguus* (zweideutig, uneindeutig), bezeichnet die Fähigkeit, Nichtwissen, Unbekanntes oder Widersprüchliches auszuhalten und konstruktiv zu bewältigen. Sie wird als resilienzfördernd und psychosozial konturiert und ist ein zentraler Baustein der Akzeptanzkommunikation, da sie es ermöglicht, unterschiedliche Standpunkte anzuerkennen, ohne diese sofort bewerten oder ablehnen zu müssen.

Vor über 70 Jahren prägte die Psychologin Else Frenkel-Brunswik diesen Begriff im Kontext ihrer psychologischen Forschun-



gen zu Persönlichkeitsmerkmalen. Ihr Ansatz erweist sich heute als hoch aktuell, da er hilft, das gesellschaftliche Zusammenleben besser zu verstehen und zu gestalten.

Ambiguitätstoleranz ermöglicht es, eine produktive innere Spannung aufrechtzuerhalten, durch die neue Erfahrungen entstehen – genau die Fähigkeit, die in der Akzeptanzkommunikation gefordert ist, um Dialoge in polarisierten Kontexten zu ermöglichen und echte Verständigung zu erreichen.

Die Tücken der Kommunikation

Die öffentliche Debattenkultur ist rauer, polarisierter und konflikthanfälliger geworden – mit spürbaren Folgen für das gesellschaftliche Miteinander. Umso lohnender ist ein Blick auf grundlegende Erkenntnisse der Kommunikationsforschung, die heute aktueller denn je erscheinen. Der Beitrag erinnert an zentrale Einsichten Paul Watzlawicks und zeigt, welche Tücken die alltägliche Kommunikation bieten kann. Zugleich lädt er dazu ein, die eigenen Kommunikationsmuster zu hinterfragen und den Dialog bewusster zu gestalten.

Peter Stimpfle

„Die Sprache ist die Quelle aller Missverständnisse.“
(Antoine de Saint-Exupéry, *Der kleine Prinz*)

Wer kennt solche Situationen nicht, in denen Menschen aneinander vorbeireden und das Ganze mündet nicht selten in einen eskalierten Streit mit gegenseitigen Verletzungen und Abwertungen. Solche Episoden kann man im täglichen Leben beobachten, besonders jedoch bei politischen Diskussionen im TV oder in den „sozialen“ Medien, wo ohne dass zugehört und verstanden wurde anderen Diskutanten die Gegenargumente förmlich um die Ohren gehauen werden. In einer Leistungs- und Konkurrenzgesellschaft gibt man sich besser keine Blöße. Die Auswirkungen können wir in Form von Besserwisseri, gegenseitigen Blockaden, Bullying und Rüpelhaftigkeiten beobachten, frei nach dem Motto „Frechheit siegt“ und der Stärkere setzt sich am Ende durch. Dass jeder vermeintliche Sieg seinen Preis hat, wird dabei ausgeblendet. Die Folgen solcher Beziehungsgestaltungen sind vielfältig: Misstrauen, Ängste, Wut, Distanz, Rückzug, Neid und Vereinzelung.

Respektvoller Umgang miteinander sieht anders aus, ist aber scheinbar aus der Mode gekommen. Angesichts des aktuellen Zustands des gesellschaftlichen Miteinanders, das auf vielen Ebenen teils von starker Polarisierung geprägt ist, scheint es

sinnvoll, sich der Grundlagen der Kommunikationsforschung, die insbesondere von Paul Watzlawick (* 25. Juli 1921 in Villach, Kärnten; † 31. März 2007 in Palo Alto) entwickelt wurden, in Erinnerung zu rufen.

Kommunikation folgt ihren eigenen Regeln

Mit seinen pragmatischen Axiomen (Grundsätzen) der Kommunikation (siehe Infobox) haben Watzlawick und seine Mitstreiter, inspiriert übrigens von Milton Erickson, Grundlagen für die moderne systemische Therapie und Kommunikationsforschung geschaffen. Diese sind in seinem berühmten Buch *Menschliche Kommunikation* (1969) festgehalten. Darin wird unterschieden zwischen dem Informationsaustausch in technischen (toten) und in lebendigen (biologischen) Systemen. In *technischen Systemen* ist eine klare Zuordnung von Sender und Empfänger möglich. Die Botschaft wird über ein Medium übermittelt und sofern dieses funktioniert, entspricht der Output genau dem Input. Wird also zum Beispiel über ein Morsegerät das Signal „SOS“¹ gesendet und von einem Empfänger aufgenommen, so kommt bei diesem genau die gleiche Botschaft an, nämlich „SOS“. In diesem Fall ist die Bedeutung der Botschaft auch klar bestimmt: Ein Schiff sinkt. Störungen sind möglich, wenn Fehler bei der Übertragung vorliegen oder die Leitung defekt ist, sodass die empfangene Botschaft nur unvollständig empfangen werden kann. Dies entspricht einem Reiz-Reaktions-Modell: Auf einen bestimmten Reiz folgt eine genau definierte Reaktion.

Anders verhält es sich jedoch bei *lebendigen Systemen*, wo es nicht so einfach ist, Sender und Empfänger exakt zu bestimmen, da blitzschnell verbale und nonverbale Informationen hin- und her- sowie interferieren. Daher laufen solche Kommunikationsprozesse eher kybernetisch kreisförmig ab, weshalb es zu symmetrischen Eskalationen (Hochschaukeln) kommen kann. Zusätzlich spielt der Kontext, in dem der wechselseitige Informationsaustausch stattfindet, eine erhebliche Rolle. Dazu gehören unter anderem kulturelle Bedeutungsgebungen, sodass bestimmte Zeichen nur unter Einbezug des konkreten soziokulturellen Zusammenhangs verstanden werden können.



Der Konfliktmanager als Bindeglied im Konfliktmanagementsystem

Konflikte gehören zum Arbeitsalltag und sind seit jeher Ausdruck unterschiedlicher Perspektiven, Bedürfnisse und Interessen. Gleichzeitig scheint sich der gesellschaftliche Umgang mit Meinungsverschiedenheiten spürbar verändert zu haben. Diskussionen werden schneller polarisiert geführt, die Bereitschaft, Ambiguitäten auszuhalten, nimmt ab, und nicht selten werden Positionen mit einer Selbstverständlichkeit vertreten, die wenig Raum für gegenseitiges Verstehen lässt. Diese Entwicklung macht auch vor Unternehmen und Organisationen nicht halt. Umso wichtiger werden Strukturen und Rollen, die Konflikte frühzeitig aufgreifen und Eskalationen vorbeugen. Vor diesem Hintergrund gewinnt auch die Akzeptanzkommunikation an Bedeutung. Sie beschreibt einen Kommunikationsansatz, der nicht auf Zustimmung, sondern auf das Verstehen unterschiedlicher Sichtweisen abzielt. Eine zentrale Rolle innerhalb eines professionellen Konfliktmanagementsystems übernimmt dabei der Konfliktmanager, der Problemlagen frühzeitig erkennt, strukturiert einordnet und den passenden Bearbeitungsprozess initiiert.

Michelle Wunner und Gernot Barth

Im vorherigen Beitrag (*Die Mediation*, Quartal II/2026, S. 6–9) wurde erläutert, welche Bausteine für die Einführung eines systematischen Konfliktmanagementsystems erforderlich sind und weshalb Organisationen von einer strukturierten Konfliktbearbeitung profitieren. Ein Konfliktmanagementsystem besteht jedoch nicht ausschließlich aus Prozessen, Richtlinien oder definierten Verfahren. Seine Wirksamkeit hängt maßgeblich davon ab, dass die einzelnen Elemente im Organisationsalltag miteinander verzahnt werden. Der Konfliktmanager stellt dabei ein zentrales Puzzleteil dar.

Er verbindet Konfliktbetroffene mit den geeigneten Verfahren der Konfliktbearbeitung und sorgt dafür, dass Konflikte weder unbeachtet bleiben noch vorschnell eskalieren.

Bereits heute existieren in vielen Unternehmen und Einrichtungen zahlreiche Funktionsstellen, die sich mittelbar oder unmittelbar mit Konflikten befassen. Führungskräfte moderieren Spannungen innerhalb ihrer Teams; Personalabteilungen begleiten schwierige Personalgespräche; Betriebsräte vertreten die Interessen der Beschäftigten; Gleichstellungs- oder Vertrauenspersonen beraten Betroffene; bei komplexeren Auseinandersetzungen werden externe Mediatoren oder juristische Instanzen hinzugezogen. Dennoch fehlt in der Praxis häufig eine klar definierte interne Rolle, die Konflikte organisations-



weit aufnimmt, strukturiert in ihrer Eskalation einordnet und den weiteren Bearbeitungsprozess koordiniert.

Genau an dieser Stelle setzt ein Konfliktmanager an. Er fungiert als erste Ansprechperson für Mitarbeiter und Führungskräfte, die Unterstützung im Umgang mit einem Konflikt suchen. Seine Aufgabe besteht darin, Konflikte zunächst zu verstehen, ihre Dynamik zu analysieren und gemeinsam mit den Beteiligten zu prüfen, welches Verfahren der jeweiligen Situation angemessen ist. Der Konfliktmanager übernimmt damit eine steuernde und koordinierende Funktion innerhalb des Konfliktmanagementsystems. Er schafft Orientierung und Transparenz, ohne selbst Teil des Konflikts oder dessen inhaltlicher Lösung zu werden.

Für ein gutes Miteinander: Führungskräfte sollten auch Gefühlsmanager sein

Akzeptanz entsteht dort, wo Menschen sich respektiert, ernst genommen und fair behandelt fühlen. Führungskräfte prägen diese Wahrnehmung maßgeblich – auch durch ihren Umgang mit den eigenen Emotionen. Wer Ärger, Frust oder Unsicherheit reflektiert und steuert, schafft Vertrauen, wirkt authentisch und bleibt berechenbar. So entsteht ein Arbeitsklima, das Identifikation fördert, Motivation stärkt und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen nachhaltig festigt.

Sabine Machwörth

Unternehmen sind soziale Systeme. Das heißt, in ihnen arbeiten Menschen, die über zahlreiche Kommunikations- und Arbeitsbeziehungen miteinander verbunden sind. Deshalb spielen im Arbeitsalltag Emotionen eine wichtige Rolle. Sie beeinflussen das Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeiter und somit auch die Qualität und Effektivität der Zusammenarbeit. Das belegen zahlreiche Studien (u. a. Ashkanasy/Dorris 2017; Gooty et al. 2010).

Doch ist es im Arbeitsalltag überhaupt erlaubt, Gefühle zu zeigen? Oder erwarten Unternehmen speziell von ihren Schlüsselpersonen wie Führungskräften und Projektleitern nicht vielmehr, dass diese ein dickes Fell haben, unbegrenzt belastbar sind und stets gute Laune und Zuversicht ausstrahlen?

Emotionen spielen im menschlichen Miteinander stets eine Rolle

Zweifelloos ist es wichtig, dass im täglichen Miteinander eine positive Grundstimmung herrscht und der Umgang miteinander von Wertschätzung und wechselseitigem Respekt geprägt ist. Denn nur dann identifizieren sich die Mitarbeiter dauerhaft mit ihrer Arbeit und ihrem Arbeitgeber, bleiben motiviert und treten auch nach außen – zum Beispiel im Kundenkontakt – überzeugend auf.

Doch wovon hängt eine „gute Stimmung“ bzw. Arbeitsatmosphäre ab? Selbstverständlich auch von den äußeren Rahmenbedingungen; etwa davon, ob es

einem Unternehmen wirtschaftlich gut geht oder dieses unter einem massiven Veränderungsdruck steht. Entscheidender ist aber das Verhalten der Führungskräfte. Denn sie prägen durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten weitgehend den Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter. Deshalb sollten Führungskräfte ihren Gefühlshaushalt steuern können – und zwar so, dass sie dennoch auf ihr Gegenüber authentisch wirken. Denn ein maskenhaftes Lächeln wird schnell als unecht entlarvt. Es erzeugt eher Misstrauen als Nähe und bewirkt häufig das Gegenteil dessen, was beabsichtigt war.

Kaum zu glauben: Auch Führungskräfte haben Emotionen

Eine zentrale Voraussetzung für das Steuern des eigenen Gefühlshaushalts ist, dass Führungskräfte zunächst akzeptieren: Auch wir sind Wesen aus Fleisch und Blut mit Wünschen, Bedürfnissen, Ängsten, Vorlieben und Abneigungen.



Bildquelle: stock.adobe.com/Adnan

Mediation in Kriegs- und Nachkriegskontexten

After War Mediation (AWM)

In der Friedens- und Konfliktforschung gibt es seit Langem Ansätze wie Peacebuilding, Transitional Justice, Versöhnungsarbeit und kommunale Konfliktbearbeitung nach Gewaltkonflikten. Auch die Mediation kann in diesem anspruchsvollen Bereich einen wertvollen Beitrag leisten. Ein aktuelles Projekt hierzu ist die „After War Mediation (AWM)“ – entstanden aus der Zusammenarbeit deutscher Mediationsverbände mit ukrainischen Mediatorinnen und Mediatoren. Der Start des Projekts erfolgte im April dieses Jahres.

Hans-Dieter Will

Zum Hintergrund von AWM

Ausgangspunkt des Projekts „After War Mediation (AWM)“ waren praktische Erfahrungen seit Beginn des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine. Dabei zeigte sich, dass sich unzählige Konflikte unterhalb der politischen Ebene entwickeln, wo etablierte Verfahren der Konfliktbearbeitung in Gewaltkonflikten nicht greifen. AWM versucht daher, die Perspektiven konsequent mit den Methoden der Mediation zu verbinden und daraus ein eigenständiges mediatives Handlungsfeld zu entwickeln. Damit besetzt das Projekt eine Lücke zwischen klassischer Friedensdiplomatie und der konkreten Konfliktbearbeitung im Alltag nach einem Krieg. Der Anspruch ist innovativ: Mediation soll bereits in der Zeit bewaffneter Konflikte in der Zivilgesellschaft als eigenständiges Instrument in der Konfliktbearbeitung so entwickelt werden, dass kriegsbedingte Rahmenbedingungen systematisch einbezogen werden – das gilt aber auch dann, wenn klassische Friedensverhandlungen bereits abgeschlossen sind oder nicht mehr im Mittelpunkt stehen.

Schon gewusst?

Frieden, der hält

Eine Mediation kann einen Konflikt beenden – doch hält der Frieden auch danach? Dieser Frage gingen Constantin Ruhe und Iris Volg in einer quantitativen Studie nach. Sie untersuchten, wie unterschiedliche Formen der Mediation die Stabilität nach internationalen Konflikten beeinflussen. Das Ergebnis ist bemerkenswert: Drei Jahre nach einer Konfliktbeilegung waren 90 Prozent der Fälle, in denen eine stärker eingreifende Form der Mediation eingesetzt worden war, weiterhin stabil. Bei nicht eingreifender Mediation und bei Konflikten ohne Mediation waren es dagegen jeweils nur 74 Prozent. Der Unterschied zeigt: Mediation kann nicht nur dazu beitragen, eine akute Auseinandersetzung zu beenden, sondern unter bestimmten Bedingungen auch die anschließende Friedensphase stabilisieren. Zugleich nimmt der Effekt im weiteren Zeitverlauf ab. Für die Zeit nach dem Krieg bedeutet das: Frieden zu schließen ist ein erster Schritt – ihn dauerhaft zu sichern, eine eigene Aufgabe.

Quelle: Ruhe, Constantin / Volg, Iris (2021): Sticks and Carrots for Peace: The Effect of Manipulative Mediation Strategies on Post-Conflict Stability. *Conflict Management and Peace Science* 38 (6), S. 662–683.
DOI: 10.1177/20531680211018368.

Offizieller Start

Mit einer internationalen Fachkonferenz am 24. April 2026 in Berlin wurde das Projekt AWM offiziell gestartet. Die Veranstaltung von Integrierte Mediation e. V., der League of Mediation of Ukraine (LiMU) und den Förderern der Familienmediation i. S. d. BAFM e. V. beinhaltete einen intensiven Fachdiskurs über Mediation in Kriegs- und Nachkriegskontexten.

Im Fokus standen die Auswirkungen von Krieg auf private und familiäre Konflikte sowie die Frage, wie Mediation unter extremen Belastungen wirksam eingesetzt werden kann. Bei-



Verhandeln als professionelles Handwerk

Zwischen Skylla und Charybdis: Das Verhandlungsdilemma

Wertschöpfende Verhandlungen brauchen Offenheit, Informationsaustausch und Kooperation. Distributive Verhandlungen verlangen Schutz, taktische Zurückhaltung und Sanktionsfähigkeit. Beides ist richtig – und genau darin liegt das Dilemma. Professionelle Verhandler lösen diesen Widerspruch nicht auf. Sie lernen, um ihn herum zu navigieren. Erfahren Sie in diesem Beitrag, wie es geht.

Oliver Paulick und Andreas Winheller

Odysseus hatte ein anspruchsvolles Navigationsproblem. Auf der einen Seite lauerte Skylla, ein sechsköpfiges Seeungeheuer, auf der anderen Charybdis, ein alles verschlingender Strudel. Wenn er der einen Gefahr auswich, geriet er leicht in die andere. Die Kunst bestand also nicht darin, die Gefahr verschwinden zu lassen. Die Kunst bestand vielmehr darin, den Kurs so zu wählen, dass das Schiff irgendwie sicher hindurch kam.

Verhandler kennen dieses Problem. Auch wenn es selten so dramatisch beschrieben wird. Auf der einen Seite lauert die Skylla der Naivität: Wer zu offen verhandelt, gibt seine Interessen, Zwänge, Schmerzpunkte und Alternativen preis – und wundert sich später, warum die Gegenseite so treffsicher Druck ausübt. Auf der anderen Seite steht die Charybdis des Misstrauens: Wer jede Information zurückhält, jedes Wort als Täuschungsversuch behandelt und jede Offenheit als Schwäche missversteht, verhindert genau jene Wertschöpfung, die eine Verhandlung wirtschaftlich interessant machen könnte.

Diese zwei Gefahren führen zu einem Verhandlungsdilemma, das 1986 im Buch *The Manager as Negotiator* von David Lax und James Sebenius beschrieben wurde. Der Umgang mit diesem Dilemma ist das entscheidende Kriterium für effektive Verhandlungsstrategien, die nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis funktionieren. Denn Verhandlungen sind nie rein kooperativ und selten rein kompetitiv. Meistens sind sie beides zugleich. Die Parteien können gemeinsam Werte schaffen und müssen sich dennoch einig werden, wer welchen Anteil daran erhält. Sie können Informationen austauschen und müssen sich zugleich vor einseitiger Ausbeutung schützen. Sie können Ver-



trauen aufbauen und dürfen trotzdem nicht vergessen, dass Vertrauen missbraucht werden kann.

Auf das Wesentliche konzentrieren: die Interessen

Einer der wichtigsten Fortschritte professioneller Verhandlungsführung bestand in der Vergangenheit zunächst darin, Verhandlungen nicht nur als Machtkampf, Basar oder argumentatives Wettrüsten zu begreifen. Fisher und Ury haben 1981 mit dem Buch *Getting to Yes* (Fisher/Ury 2018) einen Perspektivwechsel popularisiert, der bis heute prägend ist: Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen – und finden Sie kreative wertschöpfende Lösungen. Genau hierin liegt die enorme Kraft wertschöpfenden Verhandlens. Wer nur Positionen vergleicht, sieht Verteilungskonflikte. Wer jedoch Interessen versteht, entdeckt Gestaltungsspielräume. Unterschiedliche Präferenzen, unterschiedliche Risikoeinschätzungen, unterschiedliche Zeitbedürfnisse, unterschiedliche steuerliche, persönliche oder organisatorische Rahmenbedingungen:

Was tun, wenn das Gespräch ins Leere läuft? – Techniken für Führungskräfte

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen mit Ihrem Mitarbeiter im Führungsgespräch und Ihr Gegenüber weicht jeder Frage aus und antwortet nichtssagend? Aussagen wie „Ich weiß nicht“ oder „Ich bin mir nicht sicher“ führen in die Sackgasse und verhindern jeglichen konstruktiven Austausch. Was können Führungskräfte tun, um ein stockendes Mitarbeitergespräch wieder in Gang zu bringen? Unsere Autorin stellt Ihnen Gesprächstechniken vor, die Ihnen dabei helfen, ein inhaltsleeres Gespräch in offene Kommunikation zu verwandeln.

Sabine Prohaska

Vermutlich kennen Sie als Führungskraft folgende Situation: Sie stellen einem Mitarbeiter in einem Gespräch beispielsweise die Frage: „Was brauchen Sie, um Ihre Arbeit noch besser machen zu können?“ Seine Antwort: „Ich weiß nicht.“ Oder Sie fragen ihn: „Welche Ideen, Vorschläge haben Sie, um das Problem zu lösen?“ Seine Antwort: „Keine Ahnung.“

Fast alle Führungskräfte kennen solche Verhaltensweisen aus Mitarbeitergesprächen, Teammeetings und Brainstormings. Sie stellen eine Frage, möchten ihre Mitarbeiter zum Nachdenken anregen und erhalten als Antwort nur ein kurzes „Ich weiß nicht“. Das irritiert. Und schnell entsteht der Eindruck, der Mitarbeiter möchte nicht mitdenken, ist unvorbereitet oder will keine Verantwortung übernehmen. Doch solche Interpretationen greifen meist zu kurz.

Was steckt hinter einem „Ich weiß nicht“?

Die Antwort „Ich weiß nicht“ kann sehr viel Unterschiedliches bedeuten. Zum Beispiel:

- Die Frage kommt für den Mitarbeiter überraschend oder ist für ihn zu komplex oder abstrakt, um sie spontan beantworten zu können.
- Er denkt noch nach und braucht schlicht mehr Zeit.
- Die Frage berührt etwas Persönliches bei ihm, und es fehlt ihm (noch) das nötige Vertrauen zum Gesprächspartner, um darauf zu antworten.
- Der Mitarbeiter befürchtet negative Konsequenzen, wenn er seine Gedanken, Wünsche, Bedenken usw. äußert, denn wenn er etwas sagt, macht er sich angreifbar.

Gelegentlich signalisiert die Antwort „Ich weiß nicht“ auch echte Demotivation. Dann ist eine andere Art der Gesprächsführung nötig. Zuweilen spielen auch kulturelle Prägungen eine Rolle: In manchen Kulturen gilt die Aussage „Ich weiß es nicht“ als eine ehrliche Kompetenzaussage. Das Ziel einer guten Gesprächsführung ist es, zunächst herauszufinden, was sich hinter der Aussage „Ich weiß es nicht“ verbirgt, denn nur dann kann man darauf angemessen reagieren.

Gesprächstechniken und warum sie wirken

Ein kleiner Tipp vorab: Von den folgenden Techniken sind die erste Technik „Stille zulassen“ und die dritte „Mit Vermutungen arbeiten“ am effektivsten, um ein stockendes Gespräch wieder in Gang zu bringen, weil sie den Gesprächsdruck unmittelbar senken.

1. Stille zulassen – nicht sofort nachlegen

Viele Führungskräfte verspüren bei stockenden Gesprächen den Impuls, das Schweigen möglichst schnell zu beenden. Sie formulieren die Frage um, liefern Zusatzinformationen oder – im schlechtesten Fall – beantworten sie die gestellte Frage selbst. Dabei ist Schweigen häufig ein Zeichen aktiven Nachdenkens.



Strategieentwicklung

Die Zukunft ist ungewiss? Gewiss!

Weltweit stehen Unternehmen unter Druck, auch europäische und ganz besonders deutsche. Jahrelang waren sie Erfolg gewöhnt, die Globalisierung hatte zahlreiche neue Märkte eröffnet und den freien Warenaustausch ermöglicht. Doch angesichts multipler Krisen weht der Wind rauer. Niemand weiß, was die Zukunft bringen wird. In dieser Situation fragen sich viele: Wie können wir den Erfolg unseres Unternehmens sichern? Eine Antwort darauf fällt immer schwerer, die Unwägbarkeiten werden größer. Das erschwert die Strategieentwicklung – unmöglich ist sie jedoch nicht.

Georg Kraus

Spätestens seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie vor bereits sechs Jahren befinden sich die Top-Manager der Unternehmen eigentlich kontinuierlich in folgendem Dilemma: Einerseits müssen sie kurzfristig auf die Folgen solcher nur bedingt vorhersehbaren Ereignisse wie einer weltweiten Pandemie, Kriege wie in der Ukraine oder aktuell im Iran sowie die erratische Zollpolitik der Trump-Regierung reagieren, etwa wenn Lieferengpässe entstehen oder Kosten rasant steigen. Andererseits müssen sie die Weichen in ihrer Organisation so stellen, dass diese trotz der sich fundamental verändernden Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns – zum Beispiel aufgrund des „KI-Siegeszugs“ und des Entstehens einer neuen Weltordnung – auch mittel- und langfristig erfolgreich ist.



Diese komplexe und herausfordernde Aufgabe führt nicht wenige Manager an ihre Belastungsgrenzen – auch, weil sie aufgrund der vielen Fragezeichen am Horizont oft selbst nicht wissen, was es zu tun gilt, um die Existenz bzw. den Erfolg ihres Unternehmens mittel- und langfristig zu sichern.

Die Unternehmensstrategien stehen auf dem Prüfstand

Recht einfach lässt sich diese Frage bezogen auf die vielen Kleinunternehmen beantworten, die primär der Nahversorgung zum Beispiel der Bürger einer Stadt dienen: Sie können meist nur wenig tun!

Bei ihnen lautet die Kernfrage: Haben sie die nötigen finanziellen Ressourcen, um zum Beispiel die höheren Energiepreise zu bezahlen und die Folgen einer (vorübergehend) gesunkenen Kaufkraft ihrer Kunden zu überstehen? Wenn nicht, sind sie irgendwann pleite; wenn doch, geht ihr Business (speziell, wenn sie die Mehrkosten an ihre Kunden weitergeben können)

meist „as usual“ weiter – sieht man von Umsatz- und Ertragschwankungen ab.

Anders verhält sich dies bei Unternehmen, deren Markt ein multinationaler oder gar globaler ist. In ihnen stehen sogar erfahrene Entscheider beim Versuch die Frage „Wie geht es weiter?“ zu beantworten, vor ungekannten Schwierigkeiten. Sie können nur schwer abschätzen, welche politischen und wirtschaftlichen Verwerfungen der Ukraine- und Iran-Krieg noch bewirken und mit welchen „schwarzen Schwänen“, also unvorhersehbaren Ereignissen, ihre Unternehmen noch konfrontiert werden.

Klar ist nur: Im Gefolge der sich wandelnden Welt-(wirtschafts-)Ordnung, aber auch der immer stärker spürbaren Folgen des Klimawandels haben sich die Rahmenbedingungen des wirtschaftlichen Handelns dieser Unternehmen so stark verändert, dass viele ihre bisherigen Strategien grundsätzlich überdenken müssen.

Warum Anwälte mehr Mediatoren als Juristen sein sollten

Gadamer, Popper und Luhmann haben unterschiedliche Antworten auf die Frage gegeben, wie Menschen zu Erkenntnis gelangen und wie Gesellschaft funktioniert. Ihre Einsichten zusammengedacht, verändern die Perspektive für Juristinnen und Juristen fundamental – und sie ermöglichen eine neue Perspektive auf die Rolle der Mediation im Anwaltsberuf.

Stefan R. Riese und Ulrich G. Wünsch

Wer sich im deutschen Rechtssystem bewegt, begegnet einem bestimmten Menschentypus mit beeindruckender Regelmäßigkeit: dem Anwalt als Kämpfer. Brillant im Formulieren, unerbittlich im Durchsetzen, souverän im Kontradiktorischen. Das Recht, so die Vorstellung, ist ein Turnier der Argumente – und wer die besseren hat, gewinnt. Diese Vorstellung ist nicht falsch. Sie ist nur unvollständig. Drei der einflussreichsten europäischen Denker des 20. Jahrhunderts – Hans-Georg Gadamer, Karl Popper und Niklas Luhmann – liefern zusammen eine außerordentlich präzise Diagnose dessen, was dabei verloren geht, und warum die Zukunft des Rechts dem Mediator und nicht dem Gladiator gehört.

Gadamer: Der eigentliche Streit ist ein Streit um Bedeutung

Wer Rechtsanwalt wird, beginnt seine berufliche Sozialisation nicht in der Welt der Naturwissenschaften, der Welt des Seins, sondern in der Welt der Bedeutung, der Welt des Sollens. Das Recht ist keine Wissenschaft des Messens, sondern des Verstehens. Gesetze, Verträge, Urteile und Zeugenaussagen sprechen nicht für sich selbst. Sie müssen ausgelegt werden. Der Jurist arbeitet deshalb seit jeher in einer Disziplin, die philosophisch als Hermeneutik bezeichnet wird: der Kunst und Theorie des Verstehens.

Hans-Georg Gadamer war Philosoph und Begründer der modernen philosophischen Hermeneutik. Sein Hauptwerk *Wahrheit und Methode* – enthält bereits im Titel eine Provokation: Wahrheit, so Gadamer, entsteht nicht durch Methode. Sie entsteht durch Verstehen.

Gadamer bestreitet nicht, dass es Wahrheit gibt. Er bestreitet, dass sie durch neutrale Messung erreichbar ist. Verstehen ist immer ein geschichtlicher Vorgang, geprägt von Tradition, Vorverständnis und Sprache. Was wir als selbstverständlich erachten – und Gadamer nennt das Vorurteil, ohne negativen Beiklang –, ist die Vorstruktur, mit der wir jedem Text, jedem Gespräch, jedem Konflikt begegnen.

„Verstehen als Horizontverschmelzung“ ist ein Schlüsselbegriff von Gadamer. Horizont ist der gesamte Bedeutungs- und Erfahrungshintergrund, den ein Mensch mitbringt: seine Sprache, Kultur, Ausbildung, Vorurteile, Werte, Erwartungen und historischen Erfahrungen. Es treffen nie zwei neutrale Positionen aufeinander. Es begegnen sich immer der Horizont des Interpreten und der Horizont des Gegenübers. Verstehen bedeutet nicht, dass man dem anderen seine Sichtweise aufdrängt, oder seinen eigenen Horizont aufgibt und die des anderen übernimmt. Die Horizonte treten in einen Dialog und bilden zumindest für eine Teilmenge einen gemeinsamen Horizont. Das ist kein Kompromiss, es ist ein neues Verständnis.

Für die Rechtspraxis ist dieser Gedanke transformativ. Ein prägnantes Beispiel liefern Nachfolgekonflikte in Familienunternehmen – häufige Streitfälle in der anwaltlichen Praxis, emotional, teuer und manchmal sogar ruinös. Firmengründer und Nachfolger streiten um die Unternehmensführung. Formal geht es um Stimmrechte, Gesellschafterverträge, Abfindungsklauseln. Tatsächlich geht es um die unterschiedliche Interpretation von Tradition und Werten, um Loyalität und Verantwortung. Die Parteien benutzen dieselben Worte, meinen aber etwas grundlegend anderes.



Bildquelle: stock.adobe.com / CrazyCloud

Marketing für Berater

Die guten Zeiten sind vorbei – Deutschland ist nicht mehr spitze

Die deutsche Nationalmannschaft ist bei der Fußball-Weltmeisterschaft unrühmlich schon im Viertelfinale ausgeschieden. Überraschend? Jein, denn offensichtlich zählt die Mannschaft nicht mehr zur Weltspitze. Der Glanz glorreicher Zeiten ist längst verblichen. Zu lange währte sich der viermalige Weltmeister in der Erfolgsspur, wurde selbstgefällig und träge. Doch die Beharrungskräfte sind groß. Man kommt nicht umhin, Parallelen zur deutschen Industrie zu sehen ...

Bernhard Kuntz

Die deutsche Nationalmannschaft ist im Spiel gegen Paraguay frühzeitig bei der Fußball-WM ausgeschieden. Und alle Fußball-Interessierten in Deutschland fragten sich entsetzt: Wie konnte das gegen die Nationalmannschaft eines Landes geschehen, das

- weniger Einwohner als Hessen hat (nur sieben Millionen) und
- nach allgemeiner Einschätzung eher zu den „Fußballzwerge“ zählt?

Allgemein wurde dies als Schmach empfunden. Eine Niederlage gegen Frankreich im Achtelfinale – das wäre noch Okay gewesen. Aber gegen Paraguay, das in der Weltrangliste der Fußball-Nationalmannschaften sehr weit hinten steht? Auf keinen Fall!



Doch war das Ausscheiden der deutschen Fußball-Nationalmannschaft wirklich so überraschend? Wenn ich mir die Zusammensetzung der Teams der deutschen Bundesliga-Mannschaften anschau, dann sage ich – als Fußballbeobachter, nicht-experte: „Nein“.

Schwachstelle Scouting und Talententwicklung!?

Denn inzwischen sind fast zwei Drittel der Bundesliga-Spieler nichtdeutscher Herkunft. Und die Schlüsselspieler in den Mannschaften? Sie sind fast ausnahmslos Ausländer! Und nur noch vereinzelt gelingt einem Spieler aus dem Nachwuchsbereich eines Bundesligisten der Sprung in die erste Mannschaft und sich dort als Schlüsselspieler zu etablieren. Und dies, obwohl alle Vereine große Nachwuchsförderzentren betreiben.

Stattdessen werden – so mein Eindruck als Beobachter – Jahr für Jahr immer mehr „Legionäre“ aus dem Ausland eingekauft. Teils schon im Alter von 15, 16 Jahren. Warum? Weil das nötige „Rohmaterial“ – also der Nachwuchs mit Entwicklungspotenzial – in Deutschland fehlt oder ...? Ich weiß es nicht! Doch woher sollen dann plötzlich all die überragenden Spitzenkicker kommen, die die deutsche Fußball-Nationalmannschaft zur Weltmeisterschaft führen?

Meine Meinung ist: Die Fußball-Fangemeinde in Deutschland hegte lange Zeit noch die Illusion „Wir gehören zumindest zur erweiterten Weltspitze“ – aufgrund der Erfolge in der Vergangenheit und weil die Fußball-Bundesligamannschaften in den zurückliegenden Jahren international noch einigermaßen konkurrenzfähig waren. Sie übersahen dabei aber, dass die Bundes-

Die cineastische Konfliktanalyse

Spur der Steine

Der Roman *Spur der Steine* von Erik Neutsch erschien 1964 und wurde ein Bestseller der DDR-Literatur. Der gleichnamige Film von Frank Beyer (1966) mit Manfred Krug in der Hauptrolle wurde trotz anfänglicher Erfolge beim Publikum schnell als partei- und staatsfeindlich eingestuft und verboten. Er durfte erst wieder nach der Friedlichen Revolution ab dem 23. November 1989 in den DDR-Kinos aufgeführt werden. Der Film spiegelt nicht nur den gesellschaftspolitischen Systemkonflikt der DDR wider, sondern zeigt auch zeitlose interpersonelle Dynamiken, innerpsychische Zerreißen und das klassische Scheitern von institutionalisiertem Konfliktmanagement.

Thomas Lapp

Brigade Balla, die Nonkonformisten

In Anspielung auf *Die Glorreichen Sieben* marschiert die Brigade Balla gleich zu Beginn selbstbewusst über eine Baustelle. Brigadier Hannes Balla führt die beste Arbeitsbrigade der Großbaustelle Schkona. Die Brigade lebt nach ihren eigenen Regeln, verschafft sich fehlendes Material notfalls auch mit Gewalt, was aber aufgrund ihrer Arbeitsleistungen von der Bauleitung zunächst geduldet wird. Der Zimmermann Hannes Balla verkörpert den Typus des charismatischen, aber zutiefst nonkonformistischen Anführers. Sein Konflikt mit der Bauleitung ist auf der Sachebene ein Streit um Materialengpässe, Fehlplanung und Bürokratie. Auf der Beziehungsebene geht es ihm um Autonomie und Anerkennung. Er genießt seinen schlechten Ruf, den er sich nicht verderben lassen will. Im Konflikt sucht er stets die offene Konfrontation, wissend, dass seine Leistungen gebraucht werden.



Abb. 1: Die Brigade Balla mit ihrem charismatischen Anführer in der Mitte (Quelle: DEFA-Stiftung/Klaus Dieter Schwarz).

Werner Horrath, der moderne Konfliktmanager

Der neue Parteisekretär Horrath betritt die Bühne und gerät sofort in Konfrontation mit Balla. Schon sein erster Annäherungsversuch bei einem Feierabendbier scheitert. Er setzt sich Balla auf einer schmalen Holzbank direkt gegenüber. Es wird getrunken, geklatscht und gesungen, die Spannung steigert sich von Moment zu Moment. Horrath glaubt, das Spiel mitspielen zu müssen, um Anerkennung zu gewinnen, und lässt sich auf Ballas Terrain ziehen. Zwar ahnt er, dass die Situation eskalieren kann, durchschaut jedoch nicht Ballas Trick, ihn zunächst abzulenken und dann von der Bank zu stoßen.

Beim zweiten Konflikt handelt Horrath geschickter. Unter den Prämienvorschlägen zur Jahrestagung steht die Brigade Balla an der Spitze, wird aber von Horrath gestrichen und geht daher leer aus. Balla ist wütend, dass ihm die sicher geglaubte

Auszeichnung wegen Disziplinlosigkeit verweigert wird. Jetzt tritt Horrath ihm entgegen und erklärt, dass er selbst diese Entscheidung getroffen habe, und stellt klar: „Keine Ordnung, keine Prämien, Balla!“ Auf dessen Drohung erwidert er: „Der Bau ist kein Boxring, und die Politik mache ich hier!“ Balla kontert: „Politik machst du, aber den Bau machen wir!“ Erst Kathi Klee entschärft die Situation, indem sie Balla zum Tanz auffordert. Anders als beim ersten Aufeinandertreffen bleibt Horrath diesmal in seiner Rolle als Parteisekretär. Er weicht dem Konflikt nicht aus und gewinnt dadurch Ballas Respekt.

Bereits zuvor hatte Horrath noch disziplinarische Maßnahmen gegen Ballas

Aus Fremdheit wird Nähe – was Liebe vermag

Die alten und die neuen Bundesländer sind oder scheinen sich in Vielem noch immer ziemlich fremd zu sein. Das zeigt sich unter anderem in gesellschaftspolitischen Fragen, im kulturellen Selbstverständnis und auf jeden Fall im unterschiedlichen historischen Erfahrungshorizont von deutsch-deutscher Teilung und der Jahre danach. Doch es gibt auch Verbundenheit persönlicher Art, die wesentlicher ist als manches andere. Unser Autor geht dem am Beispiel von Partnerbeziehungen nach.

Kurt Starke

Niemand weiß, wie viele Ost-West-Partnerschaften es derzeit in Deutschland gibt, und völlig unklar ist auch, was darunter eigentlich zu verstehen ist. Jetzt und unmittelbar nach der deutschen Einheit. Nehmen wir an, 1990 freite ein Beamter aus den alten Bundesländern eine gebürtige Leipzigerin und heiratete sie. Das wäre dann ein klassischer und eindeutiger Fall einer Ost-West-Partnerschaft. Nehmen wir weiter an, dass dieses Paar in Leipzig lebt und eine Tochter bekommen hat. Was ist diese dann? Auf jeden Fall eine Leipzigerin. Nehmen wir weiter an, diese Tochter bekommt ebenfalls eine Tochter. Wird diese sich wegen ihres Westopas als irgendwie westlich sehen? Auf jeden Fall als Leipzigerin und Bürgerin aus dem Bundesland Sachsen.

Die Annäherung vollzieht sich unter der Oberfläche – ein Blick auf die Eheschließungen

Aber wie man es auch sieht, es gibt heute noch klassische Ost-West-Partnerschaften. In sächsischen Standesämtern wurden im vergangenen Jahr wenig mehr als 5 Prozent Ehen geschlossen, bei denen der Ehepartner nicht aus Sachsen, sondern aus einem anderen Bundesland stammte, und das waren selten West-Bundesländer. Die Allermeisten – das ist generell so und hat mit Ost oder West nichts zu tun – wählen ihre Braut oder ihren Bräutigam aus ihrem unmittelbaren Wohnumfeld, also aus dem eigenen Bundesland. Und je weiter das andere Bundesland entfernt ist, um so seltener findet man zusammen. Und dennoch gibt es sie, die klassischen Ost-West-Paare, bei denen der eine Partner im Westen aufgewachsen ist und der andere im Osten und die sich nach 1990 gefunden haben, also typischer Wessi und typischer Ossi im gesamtdeutschen Jetzt. Kurz nach der Wende waren es mehr Westmänner als Westfrauen, die einen Partner aus dem Osten suchten, mehr Ostfrauen, die sich nach einem Westmann umsahen, und weniger Westfrauen, die

von einem Ostmann träumten. Inzwischen hat sich das ausgeglichen, auch weil viele Studentinnen an den ostdeutschen Universitäten aus dem Westen stammen. Möglicherweise erkennen die Westfrauen inzwischen die Vorzüge der Männer aus den östlichen Bundesländern, und diese scheinen ihre Scheu vor den Frauen aus dem Westen der Bundesrepublik zu verlieren.

Genaueres weiß man nicht

Diese Ost-West-Paare sind wenig erforscht. Auch in meinen empirischen Untersuchungen gerieten sie kaum ins Blickfeld. Nicht nur weil selbst bei einer großen Zahl von Befragten sich mit dieser Untergruppe ob ihrer Kleinheit statistisch nicht viel anfangen lässt, sondern auch, weil man, befragt man eine einzelne Person, erst einmal nach Merkmalen des Partners fragen muss. Und da ist die eigene Herkunft und die des Partners so vielfältig, dass man die reinen, die klassischen Ost-West-Paare gar nicht dingfest machen kann. Umgekehrt könnte man – aber wie? – alle Ost-West-Paare ausfindig machen und dann eine



Bildquelle: stock.adobe.com/bluedesign

In fremden Kulturen unterwegs

Schweiz

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 geschäftlich als auch privat. Dies ermöglicht eine Vielzahl von interessanten und anregenden 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 Schweiz.

Michael Gorges



Schweiz – Basisdaten

- Die Schweiz (amtlich Schweizerische Eidgenossenschaft) ist ein Binnenstaat in Mitteleuropa mit Grenzen zu Deutschland (N), Frankreich (W), Italien (S) sowie Österreich und Liechtenstein (O).
- Die Staats- und Regierungsform ist eine föderale Republik mit einem Direktorialsystem, Staatsoberhaupt ist der aus sieben Mitgliedern bestehende Bundesrat.
- Der Staat hat eine Gesamtfläche von 41.300 km² bei einer Bevölkerung von 9,1 Mio. Menschen. Die Hauptstadt ist Bern mit 137.995 Einwohnern (2024).
- Topografisch besteht die Schweiz vorwiegend aus dem Alpen- und Voralpenland mit dem Mittelland als dicht besiedelter Wirtschaftsraum. Das Klima reicht von einem alpinen Hochgebirgsklima bis zu milden, fast mediterranen Bedingungen am Genfersee und im Tessin.
- Trotz ihrer gebirgigen Topografie weist die Schweiz mit rund 217 Einwohnern pro Quadratkilometer eine ähnlich hohe Bevölkerungsdichte wie Deutschland (234 Ew./km²) auf.

Gesellschaft

Die schweizerische Gesellschaft ist demografisch, sprachlich und kulturell sehr vielfältig. Von den rund 9,1 Millionen Einwohnern (Quelle: Amt für Statistik 2026) besitzen gut zwei Drittel (ca. 6,5 Mio. Ew.) das Schweizer Bürgerrecht. Seit 1900 hat sich die Einwohnerzahl mehr als verdoppelt. Das Schweizer Bürgerrecht wird im internationalen Vergleich relativ restriktiv vergeben. Entsprechend lebt ein hoher Anteil ausländischer Staatsangehöriger im Land (2024), insbesondere aus Italien (13,8%), Deutschland (13,3%), Portugal (1,4%), Frankreich (6,9%), dem Kosovo (4,7%) und Spanien (4,0%).

Die Schweiz ist ein mehrsprachiger Staat mit vier Landessprachen: Deutsch, Französisch, Italienisch und Rätoromanisch. Deutsch – überwiegend in Form des Schweizerdeutschen – ist mit Abstand die meistgesprochene Sprache (61,5%). Gleichzeitig wächst die sprachliche Vielfalt durch Migration. Englisch, Portugiesisch und Albanisch gehören zu den wichtigsten Nichtlandessprachen. Mehrsprachigkeit gehört für viele Schweizerinnen und Schweizer zum Alltag.

Die Religionsfreiheit ist verfassungsrechtlich garantiert. Die römisch-katholische Kirche stellt die größte Religionsgemeinschaft (30,7%), gefolgt von der evangelisch-reformierten Kirche (19,5%). Rund sechs Prozent der Bevölkerung sind Muslime; die jüdische Gemeinde zählt gut 20.000 Mitglieder. Seit mehreren Jahrzehnten wächst vor allem der Anteil der Menschen ohne Religionszugehörigkeit, er umfasst inzwischen mehr als ein Drittel der Bevölkerung.

Geschichte kurz zusammengefasst

Die Geschichte der Schweiz beginnt im Paläolithikum; archäologische Funde belegen eine frühe und kontinuierliche Besiedlung. In der Eisenzeit lebten keltische Stämme auf dem Gebiet