

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Der Preis von Konflikten

Fehlermanagement und
Storytelling – Geschichten
über Fehler bringen uns weiter

Bedroht KI das Kern-
geschäft von Beratern
und Coaches?

Die Friedensdividende –
Im Kopfstand zu den
Kosten des Konflikts

Ausbildung
MEDIATION
bei Steinbeis

SCHWERPUNKTE:

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

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

Berlin

Leipzig

Essen

Stuttgart

München

Wien

Ausbildungsleitung:
Prof. Dr. Gernot Barth

Haben Sie bei Konflikten die Kosten im Blick?

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Konflikte können teuer sein. Das wissen wir alle irgendwie, doch wir handeln oft, als seien sie unvermeidlich: unangenehm, aber nicht wirklich entscheidend. Dabei sind Konflikte in Organisationen, Projekten und Verwaltungen ein echter Kostenfaktor – nicht erst dann, wenn Anwälte eingeschaltet werden und der Rechtsweg droht. Die eigentliche Rechnung entsteht viel früher, leiser und flächendeckender.

Da ist zunächst die Arbeitszeit, die verloren geht. Stunden in informellen Abstimmungen, wiederholten Meetings, endlosen E-Mail-Schleifen, in denen nicht mehr Lösungen gesucht werden, sondern Positionen abgesichert werden. Zeit, in der nicht wertschöpfend gearbeitet wird – es wird „repariert“. Doch wenn Konflikte nicht bearbeitet werden, verlängern sie Prozesse, sie vervielfachen Schnittstellen, sie erhöhen den Abstimmungsbedarf und damit ganz konkret die Kosten.

Noch gravierender sind die Reibungsverluste in der Qualität. Unter Konfliktdruck sinkt die Fehlertoleranz, oft aber nicht die Fehlerquote. Informationen werden zurückgehalten, Dokumentationen bleiben lückenhaft, Risiken werden „wegmoderiert“. Wer will sich schon schuldig machen. In angespannten Beziehungen entsteht ein Klima, in dem nicht mehr offen gesprochen wird. Fehler werden dadurch später entdeckt – dann, wenn sie teuer sind.

Konflikte kosten außerdem Motivation. Wer dauerhaft mit unterschwelligem Spannungen arbeitet, reduziert Engagement. Nicht aus Faulheit, sondern aus Selbstschutz. Menschen ziehen sich zurück, sie machen Dienst nach Vorschrift, sie vermeiden Verantwortung. Die Folge ist messbar: höhere Fluktuation, mehr Krankheitstage, geringere Innovationskraft. Und im

schlimmsten Fall verlieren Organisationen genau die Personen, die Konflikte frühzeitig hätten benennen und klären können.

Auch extern sind Konfliktkosten real. In Projekten mit Stakeholdern, Bürgerbeteiligung oder komplexen Partnerschaften zeigen sich Konflikte als Akzeptanzverlust, als Imageschaden, als Vertrauensbruch. Ein verlorenes Vertrauen lässt sich nicht mit einer Pressemitteilung zurückkaufen. Es braucht Zeit, konsistente Kommunikation, glaubwürdige Prozesse. Wer da zu spät reagiert, zahlt doppelt: für die Krise und für die Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit.

Die gute Nachricht lautet: Konfliktkosten sind kein Schicksal – sie sind beeinflussbar. Nicht durch Harmonieprogramme, sondern durch professionelle Konfliktkompetenz, vorausschauendes Handeln und ein Verfahren, das Auseinandersetzen nicht tabuisiert, sondern bearbeitbar macht.

Es ist an der Zeit, Konflikte nicht länger als weiches Thema zu behandeln, sondern als betriebswirtschaftliche Realität. Mit unserem Schwerpunkt möchten wir Sie auf dieses stark vernachlässigte Thema aufmerksam machen. Hier liegt ein „Schatz“ für eine starke Effizienzsteigerung in Unternehmen und Organisationen.

Ihr



Konfliktmanagement und Mediation
www.steinbeis-mediation.com

„Konfliktkosten sind kein Schicksal –
sie sind beeinflussbar.“



Bildquelle: Dirk Brzoska

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



19

DIE FRIEDENSDIVIDENDE



44

FEHLERMANAGEMENT UND STORYTELLING

INHALT

IMPULSE

- 6 | **Leipziger Impulsgespräch**
„Veränderung ist meine Leidenschaft“
Die Mediation im Gespräch mit Sigrid Nagl
- 12 | **Das Forschungstelegramm**
- 15 | **Bürgerräte als Beteiligungsformat der Zukunft?**
Einblicke in die Praxis eines deutsch-polnischen
Bürgerbeirats
Verena Reinecke und Jonathan Barth

SCHWERPUNKT

- 18 | **Schwerpunkt: Konfliktkosten**
- 19 | **Die wissenschaftliche Kolumne**
Die Friedensdividende – Im Kopfstand
zu den Kosten des Konflikts
Klaus Harnack
- 22 | **Was Konflikte in Unternehmen wirklich kosten**
Michelle Wunner und Gernot Barth
- 26 | **Wer früh in Supervision investiert,
spart im Ergebnis Geld!**
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 28 | **„Dat kost’ doch nix – und bringt nur Ärger ...“**
Was Konfliktverzögerung wirklich bedeutet
Stephan Buchhester
- 36 | **Zukunft statt Zerstörung**
Von Problemtrance, Szenarioschwächen
und Strategieversagen
Raimund Schwendner
- 41 | **Preis der Ignoranz vs. Wert der Klärung**
Konfliktkosten sichtbar machen,
Wirtschaftlichkeit steigern
Oliver Ahrens
- 44 | **Fehlermanagement und Storytelling**
Geschichten über Fehler bringen uns weiter
Anne Schüller
- 48 | **Psychologische Sicherheit – ein Erfolgsfaktor
in schwierigen Zeiten**
Sabine Prohaska

METHODIK

- 54 | **Brücken bauen mit KI**
Wie Mensch und Maschine gemeinsam Konflikte lösen
Karsten Engler und Daniel Veith
- 58 | **Das *Salamo-Konzert* durch das Johari-Fenster betrachten**
Manuel Glücks

RECHT

- 62 | **AGB-Recht in Schiedsgerichtsbarkeit und Mediation**
Thomas Lapp

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 64 | **Marketing für Berater**
Bedroht KI das Kerngeschäft von Beratern und Coaches?
Bernhard Kuntz

WIRTSCHAFT

- 68 | **Vorsicht, vielleicht „halluziniert“ Ihre KI!**
Georg Kraus
- 71 | **Von der Gruppe zum Team – worauf es wirklich ankommt**
Stefan Bald
- 74 | **Mit Achtsamkeit zum Erfolg – warum schneller meist nicht besser ist**
Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner

LITERATUR

- 77 | **Die cineastische Konfliktanalyse**
Spiel mir das Lied vom Tod
Thomas Lapp

FAMILIE

- 80 | **Jugendliebe**
Kurt Starke

MEDIATION INTERKULTURELL

- 83 | **In fremden Kulturen unterwegs: Andorra**
Michael Gorges

GUT INFORMIERT

- 88 | **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 89 | **Veranstaltungskalender**
- 90 | **Rezension: Das Wunder aus Zelle 7**
Stephan Buchhester
- 92 | **Rezension: Miteinander statt gegeneinander**
Ein Werkzeugkasten für modernes Projektmanagement
Elisa Ross

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 93 | **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Ein spannendes Jahr voller Überraschungen erwartet uns
Stephan Schmidt-Jochum
- 94 | **Österreichischer Bundesverband für Mediation (ÖBM)**
Zum Umgang mit Konflikten im Wohn- und Mietkontext
Karin Katharina Schmid und Wolfgang Weilharter

SERVICE

- 98 | **Impressum | Ausblick**



54

BRÜCKEN BAUEN MIT KI

Leipziger Impulsgespräch

„Veränderung ist meine Leidenschaft“

Sigrid Nagl ist Vorstandsmitglied beim Energiedienstleister enviaM und eine vielseitig aufgestellte Expertin rund um das Thema Veränderung. Im Gespräch mit der *Mediation* berichtet sie, worauf es ankommt, damit Veränderungsprozesse erfolgreich sind. Dies demonstriert sie anhand überzeugender Best-Practice-Beispiele aus ihrer Arbeit beim größten regionalen Energiedienstleister in Ostdeutschland.

Die Mediation im Gespräch mit Sigrid Nagl

Die Mediation: Liebe Sigrid, du bist Personalvorständin bei enviaM und beschäftigst dich im Rahmen dieser Position häufig mit dem Thema Veränderung. Erzähl uns bitte etwas über dich!

Sigrid Nagl: Ich bin seit mehr als 26 Jahren in der Energiebranche und seit über fünf Jahren als Vorständin in den Bereichen Personal, IT, HSE und Immobilienmanagement bei enviaM tätig. Im Laufe dieser Zeit habe ich sehr viele Veränderungsprozesse erlebt. Der Strommarkt hat sich grundlegend gewandelt – und mein Berufsalltag ebenso. Ich habe viele unterschiedliche Positionen kennengelernt, war beispielsweise auch in der Unternehmensberatung tätig oder an großen Projekten beteiligt. Veränderung ist sozusagen mein täglich Brot.

Veränderung muss um die fixen Konstanten herum aufgebaut werden.

In deinem speziellen Fall sind diese Veränderungen auch räumlicher Natur. Kannst du unsere Leser da ein bisschen ins Boot holen?

Ich bin Ur-Münchenerin und tief mit dieser Stadt verwurzelt. Bereits vor 20 Jahren, als ich erstmalig die Chance hatte, außerhalb Münchens zu arbeiten, wollte ich diesen besonderen Ort nicht aufgeben, täglich die gesamte Strecke zu pendeln erschien mir aber auch wenig attraktiv. Aus diesem Grund habe ich mich damals fürs Wochenend-Pendeln entschieden und praktiziere das heute noch erfolgreich. Deshalb bin ich unter der Woche im Raum Leipzig und Chemnitz unterwegs, wohne in meiner Zweitwohnung und lebe für den Job. Die Wochenenden verbringe ich in meiner bayrischen Heimat bei meiner Familie und meinen Freunden. Durch die räumliche Trennung gelingt es mir sehr gut, meine Position als Vorständin am Wochenende abzulegen und einfach nur Pri-

vatperson zu sein. Die individuelle Lösung in Bezug auf den Umgang mit der beruflichen Veränderung wird mir und meinen Wünschen und Bedürfnissen einfach am besten gerecht – und genau darauf kommt es auch bei Veränderungsprozessen an. Es gilt zu prüfen, was Bestand haben muss, welche Konstanten fix sind, und um diese Umstände herum die Veränderung aufzubauen.

Veränderungen fallen besonders schwer, wenn sie nicht selbst gewählt sind.

Das hört sich nach einem sehr harmonischen Prozess an. Hast du auch manchmal daran gezweifelt, dass dieser Weg der richtige ist?

Natürlich! Ab und an habe ich mich nach ein wenig mehr Stetigkeit gesehnt. Ich habe sogar mal eine Zeit in München gearbeitet. Dabei fiel mir der Wechsel zwischen meiner privaten und meiner beruflichen Persönlichkeit aber deutlich schwerer. Zudem waren meine Freunde es gewohnt, dass ich unter der Woche nicht da bin – sie haben deshalb manchmal vergessen,



Bildquelle: stock.adobe.com/sosis

Das Forschungstelegramm



Was hat der Wetterbericht mit unserem digitalen Verhalten zu tun? Sind Frauen wirklich weniger karriereorientiert als ihre männlichen Kollegen? Inwieweit kommt es beim Beziehungsglück auf die innere Einstellung an? Hebt geistige Arbeit die Stimmung – oder ist es eher umgekehrt? Und woran liegt es, dass Müdigkeit zu schlechteren Verhandlungsergebnissen führt? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Schlechtes Wetter, mehr Social Media

Ob Regen, Schnee oder Sonnenschein – unser Alltag wird vom Wetter bestimmt. Doch beeinflusst es auch unser digitales Verhalten? Eine aktuelle Studie aus dem Haus des *Data Science Institute*, der Columbia University, veröffentlicht in der Zeitschrift *Psychological Science*, zeigt, dass schlechtes Wetter unseren Social-Media-Konsum deutlich verstärkt. Die Forscher analysierten über 3,5 Milliarden Posts auf Facebook und Twitter aus den Jahren 2009 bis 2016. Dabei stellten sie fest: Je schlechter das Wetter, desto mehr soziale Aktivität im Netz. Besonders extreme Wetterlagen – Temperaturen unter -5°C kombiniert mit starkem Niederschlag – führten zu einem Anstieg der Social-Media-Nutzung um bis zu 35 Prozent (Minor/Moro/Obradovich 2025). Die Studie zeigt, dass äußere Umweltbedingungen unser digitales Verhalten stärker beeinflussen als bisher angenommen. Während moderate Temperaturen und angenehmes Wetter die Menschen eher nach draußen locken, sorgt schlechtes Wetter für mehr Zeit am Bildschirm.

Diese Erkenntnisse werfen spannende Fragen auf, etwa in Bezug auf digitale Werbung, Krisenkommunikation und gesellschaftliches Verhalten bei extremen Wetterlagen. Wenn Sie folglich der digitalen Schwemme aus dem Weg gehen wollen, heißt es besonders bei schlechtem Wetter: lieber ein Buch als das Smartphone zur Hand nehmen.

Reden Frauen wirklich mehr? – Ein Mythos auf dem Prüfstand

„Frauen reden einfach mehr als Männer.“ Diese Vorstellung hält sich hartnäckig und wird immer wieder als vermeintliche Wahrheit verbreitet – sei es in Alltagsgesprächen oder in der Populärwissenschaft. Doch stimmt das wirklich? Eine Studie von Colin Tidwell und zahlreichen Mitautoren, veröffentlicht in der Fachzeitschrift *Journal of Personality and Social Psychology*, hat dieses Klischee genauer untersucht. Die Forscher zeichneten über mehrere Jahre hinweg die Sprachmuster von Frauen und Männern in ihrem Alltag auf. Dafür nutzten sie tragbare Aufnahmegeräte, die in regelmäßigen Abständen Gesprächsabschnitte aufzeichneten – ein Verfahren, das objektivere Daten liefert als reine Selbstauskünfte. Die Ergebnisse waren überraschend: Frauen und Männer reden im Durchschnitt fast gleich viel. Unterschiede zeigten sich erst, wenn man die Gesprächssituation berücksichtigt. In sozialen oder emotionalen Kontexten sprachen Frauen tatsächlich etwas mehr, während Männer in beruflichen oder sachlichen Diskussionen dominanter auftraten (Tidwell et al. 2025).

Die Studie widerlegt damit den Mythos von der redseligeren Frau und zeigt, dass Gesprächsanteile weniger vom Geschlecht als vielmehr vom jeweiligen sozialen Kontext abhängen. Wer mehr redet, ist oft einfach derjenige, der gerade etwas zu sagen hat – und das ist kein geschlechtsspezifisches Phänomen. Vielleicht lohnt es sich also, weniger auf Klischees zu achten und stattdessen genauer hinzuhören.



Bürgerräte als Beteiligungsformat der Zukunft?

Einblicke in die Praxis eines deutsch-polnischen Bürgerbeirats

Geht es um politische Entscheidungsprozesse, haben die Bürger zunehmend den Eindruck, dass ihre Interessen keine Rolle spielen und über ihre Köpfe hinweg entschieden wird. Politik gerät damit unter Legitimationsdruck, gesellschaftlich notwendige Vorhaben finden vor Ort keine breite Akzeptanz. Beteiligungsformate können hier das Mittel der Wahl sein, insbesondere Bürgerräte. Sie führen Bürgerinnen und Bürger direkt in politische Entscheidungsprozesse ein, bündeln vielfältige Perspektiven und fördern Verständnis sowie Vertrauen. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt das Potenzial auf, das in diesem Format steckt.

Verena Reinecke und Jonathan Barth

Als im Februar 2024 der erste vom Bundestag eingesetzte Bürgerrat sein Gutachten zur Ernährungspolitik vorlegte, stritten die Parlamentarier weniger über die Empfehlungen als über das Format selbst. Die einen sahen darin eine scheindemokratische Veranstaltung, die anderen eine überfällige Ergänzung der repräsentativen Demokratie (Dahmer 2023). Was davon ist richtig?

Was ist ein Bürgerrat und wozu dient er?

Bürgerräte sind strukturierte Beteiligungsprozesse, in denen meist per Los ausgewählte Bürger über mehrere Sitzungen hinweg zu einem vorgegebenen oder selbst gewählten Thema beraten. Ziel ist es, ein möglichst repräsentatives Abbild der Bevölkerung zu erhalten (BLPB 2021).

Begleitet durch eine professionelle Moderation und – je nach Thema – unterstützt durch fachlichen Input erarbeiten die Teilnehmer gemeinsame Handlungsempfehlungen, die zum Beispiel in einem *Bürgergutachten* zusammengefasst und der beauftragenden Instanz übergeben werden. Diese Empfehlungen sind in der Regel nicht bindend, entfalten ihre Wirkung jedoch durch die öffentliche und politische Auseinandersetzung mit ihnen.

Vorteile eines Bürgerrats

Der besondere Wert des Beteiligungsformats „Bürgerrat“ liegt in der *Vielfalt der Perspektiven*: Menschen mit sehr unterschiedlichen Lebensrealitäten kommen miteinander ins Gespräch, lernen Widerspruch auszuhalten, Argumente abzuwägen und Kompromisse zu entwickeln. Bürgerräte ermöglichen so die Erfahrung, dass Verständigung auch bei unterschiedlichen

Ausgangspositionen möglich ist – und dass demokratischer Dialog mehr sein kann als ein Gegeneinander von Meinungen.

Funktionsweise

Wie die Bürgerratsarbeit ganz praktisch funktioniert – und was das Format in besonderer Form leisten kann –, lässt sich am Beispiel des Projekts „Gemeinsam stärker! Gemeinsame Krisenbewältigung in der deutsch-polnischen Grenzregion“ veranschaulichen. Das Projekt wurde von der Euroregion Spree-Neiße-Bober e. V. mit Sitz in der deutsch-polnischen Doppelstadt Guben/Gubin in dem Zeitraum vom 1. Oktober 2022 bis zum 30. Juni 2025 durchgeführt. Hier begleiteten wir



Bildquelle: shutterstock.com/Shutterstock AI

– Schwerpunkt –

Konfliktkosten

The background of the page features a large, jagged iceberg floating in a dark blue ocean. The tip of the iceberg is above the water line, while the much larger, submerged part of the iceberg is visible below the surface. This submerged part is filled with various Euro banknotes of different denominations (100, 50, 20, 10, 5, 2, 1), illustrating the hidden costs of conflict. The text is overlaid on the submerged part of the iceberg.

Kontroversen innerhalb der Belegschaft, Probleme mit Kunden und Lieferanten, eine nicht der Auftragslage entsprechende Anzahl von Mitarbeitern: In Unternehmen, Behörden und Organisationen läuft nicht immer alles glatt. Das kann glimpflich ausgehen, doch es kann sich auch deutlich in der Jahresendbilanz bemerkbar machen: Konfliktkosten fallen an – beispielsweise in Form von Abfindungen, Anwaltshonoraren oder Gerichtskosten. Mitunter sind die negativen Konsequenzen nicht nur finanzieller Natur. Hohe Fluktuation, ein angespanntes Betriebsklima und zeitliche Verluste sind nur drei Beispiele für sogenannte Konfliktfolgen. Eines haben all diese Aspekte gemeinsam: Sie stellen Organisationen vor große Herausforderungen – und bieten gleichzeitig das Potenzial, es besser zu machen und passende Lösungen zu finden. Wie Sie Konflikten und daraus resultierenden Kosten durch cleveres Agieren vorbeugen und im Fall der Fälle angemessen handeln, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Die wissenschaftliche Kolumne

Die Friedensdividende – Im Kopfstand zu den Kosten des Konflikts

Konflikte kosten: Geld, Nerven, Vertrauen und vieles mehr. Diese Aussage ist allerdings so banal wie unvollständig. Denn sie beschreibt nur die halbe Rechnung. Wer wirklich verstehen will, wie kostspielig Konflikte sind, muss sich zunächst anschauen, was wir bekommen, wenn Kooperation funktioniert. Schauen wir folglich auf die alte Idee der Friedensdividende, um im Kopfstand Konfliktkosten besser zu verstehen.

Klaus Harnack

*„Our leaders have forgotten
that the only true peace dividend
is peace itself.“
(Margaret Thatcher)*

Der ägyptische Pharao Ramses II. war kein Friedensidealist, sondern einer der aggressivsten und expansivsten Militärherrscher seiner Zeit. Seine Regentschaft war geprägt von Feldzügen und monumentalen Machtdemonstrationen. Krieg galt Ramses als legitimes Mittel politischer Ordnung. Und doch war es ausgerechnet dieser Herrscher, der gemeinsam mit dem hethitischen König Hattušili III. den ältesten überlieferten schriftlichen Friedensvertrag der Welt schloss. Dies beschreibt der britische Ägyptologe Toby Wilkinson in seinem Standardwerk *Aufstieg und Fall des Alten Ägyptens* (Wilkinson et al. 2012). Der Vertrag liefert ein eindrucksvolles Beispiel dafür, wie zum ersten Mal in der Geschichte ein Konflikt zwischen zwei Großmächten nicht nur militärisch endet, sondern anschließend um ein interessenorientiertes kooperatives Element erweitert wurde. Dieser Vertrag enthielt bereits Elemente, die heutigen Völkerrechtsprinzipien ähneln und deutlich auf Mehrwert setzen – etwa Bündnissolidarität und Schutz von Zivilpersonen. Historisch bemerkenswert ist bei diesem Vertrag außerdem, dass er in zwei offiziellen, sehr exakt übereinstimmenden Sprachversionen existiert und öffentlich in Stein und Ton festgehalten wurde. Das Abkommen besiegelte damit nicht nur das Ende des Krieges, sondern war der Beginn einer kooperativen Ordnung – und damit ist es eine der frühesten historischen Manifestationen dessen, was wir heute als Friedensdividende bezeichnen würden.

Gehen wir zeitlich einen großen Schritt weiter in Richtung Gegenwart, so treffen wir während des Kalten Krieges erneut auf die Idee der Friedensdividende, hier allerdings in einer stark



reduzierten fiskalischen Logik, die vereinfacht besagt: Weniger Ausgaben für Rüstung bedeuten mehr Geld für Haushaltsmittel. Doch dieses Verständnis greift zu kurz. Die eigentliche Friedensdividende ist keine Budgetposition, die vom Militärhaushalt in den Zivilhaushalt umgebucht werden kann, sondern eine Rendite aus gelingender Kooperation. Wer die Kosten von Konflikten verstehen will, muss deshalb im Kopfstand rechnen und nicht zuerst fragen, was Konflikte zerstören und was diese Zerstörung kostet – sondern was verloren geht, wenn Frieden nicht aktiv gestaltet wird, und vor allem, was ermöglicht wird, wenn Kooperation gelingt.

Konflikt als Chance?

Man könnte an dieser Stelle gleich intervenieren, den Teufelsadvokaten geben und fragen: Hat der Konflikt nicht auch produktive Seiten? War das Wirtschaftswunder des letzten Jahrhunderts nicht eine Konsequenz des Zweiten Weltkrieges, ganz im Sinne der Vorstellung: Krieg zerstört – und danach wird

Was Konflikte in Unternehmen wirklich kosten

Konflikte gehören zum Arbeitsalltag moderner Organisationen ebenso selbstverständlich wie Meetings, Zielvereinbarungen und Veränderungsprojekte. Wohl deshalb werden sie häufig in ihrer Kostendimension unterschätzt, bagatellisiert oder erst dann ernst genommen, wenn die Situation bereits höher eskaliert ist – mit teils verheerenden Folgen. Was für Unternehmen generell ein Problem ist, erfährt in wirtschaftlich angespannten Zeiten noch eine zusätzliche Bedeutung. Unsere Autoren sehen in der Senkung der Konfliktkosten das größte Potenzial zur Steigerung der Profitabilität von Unternehmen. In ihrem Beitrag betrachten sie Konflikte und deren Kosten aus einer Perspektive, die meist unterbelichtet bleibt.

Michelle Wunner und Gernot Barth

Angesichts volatiler Märkte, hohen Veränderungsdrucks und oftmals knapper Kassen hat das Kostenbewusstsein in Unternehmen und Organisationen über die letzten Jahre hinweg zugenommen – mit einer Ausnahme: beim Thema Konflikte. Als gegeben betrachtet, erscheinen sie oft lediglich als Kosten der Rechtsabteilung, als Kosten für die Wiederbesetzung von Stellen und bestenfalls im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dabei belegen zahlreiche Studien, dass Streitigkeiten im betrieblichen Umfeld erhebliche wirtschaftliche Schäden verursachen – weit über das hinaus, was auf den ersten Blick sichtbar ist. Wer diese Kosten systematisch betrachtet, erkennt schnell, dass professionelle Konfliktanalyse und ein frühzeitiges Konfliktmanagement nicht als Zusatzaufwand, sondern als Investition zu verstehen sind.



Konfliktkosten als betriebswirtschaftliche Realität

Konflikte werden in Organisationen häufig als vorübergehende Irritationen, persönliche Empfindlichkeiten oder unvermeidliche Begleiterscheinungen des Arbeitsalltags bagatellisiert. Oft gelten sie als etwas, das sich mit der Zeit von selbst erledigt oder durch Führungswechsel, Reorganisationen oder schlichtes Aussitzen an Bedeutung verliert. Übersehen wird dabei, dass eskalierte Konflikte nicht nur das Betriebsklima belasten, sondern auch in erheblichem Maße geschäftsschädigend wirken können. Sie erscheinen diffus und schwer greifbar, während Kennzahlen, Budgets und Projektpläne vermeintlich klar und objektiv sind. Dabei lassen sich auch Konfliktkosten zumindest näherungsweise berechnen und sie fallen deutlich höher aus, als viele Verantwortliche glauben. Solange Konflikte nicht als betriebswirtschaftlich relevante Größe verstanden

werden, bleiben ihre Kosten unsichtbar, obwohl sie sich täglich in Zeitverlusten, Leistungseinbußen und steigenden Personalaufwendungen niederschlagen.

Die Kostentreiber

Eine differenzierte Betrachtung zeigt, dass sich Konfliktkosten aus verschiedenen, teils ineinandergreifenden Kostentreibern zusammensetzen, die in ihrer Gesamtheit erhebliche wirtschaftliche Auswirkungen entfalten.

Kosten durch Streitereien und Diskussionen – insbesondere bei Führungskräften

Ein wesentlicher Kostenfaktor liegt im Zeitaufwand, der durch wiederkehrende Diskussionen, informelle Konfliktgespräche und Abstimmungen entsteht. Mitarbeiter verbringen laut

„Dat kost' doch nix – und bringt nur Ärger ...“

Was Konfliktverzögerung wirklich bedeutet

Konflikte haben einen schlechten Ruf. Nicht weil sie laut wären – sondern weil sie Zeit beanspruchen. Zeit, die man nicht hat. Zeit, die man sich nicht nehmen will. Zeit, von der man hofft, sie möge das Problem irgendwann selbst erledigen. In vielen Organisationen – und nicht selten auch im privaten Kontext – hält sich hartnäckig die Vorstellung, dass ungelöste Konflikte zumindest eines nicht tun: kosten. Man spricht nicht darüber, arbeitet „professionell weiter“, arrangiert sich, geht einander aus dem Weg. Der Konflikt bleibt, aber er stört nicht. So scheint es jedenfalls. Diese Annahme ist verständlich, sie ist pragmatisch – und sie ist falsch.

Stephan Buchhester

Konflikte haben eine Eigenschaft, die sie von vielen anderen Problemen unterscheidet: Sie verhalten sich nicht neutral gegenüber Zeit. Sie ruhen nicht. Sie warten nicht. Sie lösen sich nicht auf, nur weil man sie nicht anspricht. Im Gegenteil – sie verändern ihre Gestalt. Was anfangs noch als Irritation erscheint, wird mit der Zeit zur Haltung. Was zunächst ein Missverständnis war, wird zur Zuschreibung. Was man sich einmal nicht gesagt hat, wird irgendwann zu dem, was man „immer schon wusste“. Der Konflikt selbst bleibt dabei oft erstaunlich unspektakulär. Es sind die Folgen, die teuer werden. Nicht sofort. Nicht sichtbar. Aber stetig.

Dabei entstehen Kosten, die selten als solche erkannt und benannt werden, weil sie nicht auf Rechnungen auftauchen, sondern im Inneren der Beteiligten. Und einen monokausalen Zusammenhang gibt es fast nie. Da muss die Firma geschlossen werden, weil alle potenziellen Nachfolger keine Lust auf den Stress mit dem „übertragungswilligen“ Gründer und Inhaber haben. Da gibt es die Wissensträger, die beim Wechsel der Führungskraft „überraschend“ kündigen, oder die psychisch Erkrankten, die inzwischen einen großen Kostenfaktor in

Unternehmen ausmachen. Ungelöste Konflikte halten Menschen in einem Zustand dauerhafter Anspannung. Psychologisch betrachtet ist das ein Haltemodus: ein inneres Festhalten, ein Nicht-entladen-Können. Man kann sich diesen Zustand vorstellen wie einen Muskel, der nicht bewegt, sondern permanent angespannt wird. Solange die Spannung kurzzeitig ist, bleibt sie beherrschbar. Dauert sie jedoch an, führt sie zur Ermüdung. Irgendwann beginnt der Muskel zu zittern. Später zu krampfen.

In der Psychologie sprechen wir in solchen Fällen von Dissonanz – einem inneren Spannungszustand, der entsteht, wenn Wahrnehmung, Gefühl und Handlung nicht mehr zueinanderpassen. Man arbeitet weiter, verhält sich korrekt, trifft Entscheidungen – und spürt zugleich, dass etwas „nicht stimmt“. Diese Dissonanz ist kein Nebeneffekt, sondern ein Warnsignal. Bleibt sie bestehen, kippt sie häufig in Reaktanz. Was lange gehalten wurde, entlädt sich dann oft unverhältnismäßig – als scharfe Entscheidung, als Abwertung, als Rückzug oder als Eskalation, die für Außenstehende „nicht nachvollziehbar“ wirkt. Tatsächlich ist sie hoch nachvollziehbar: Sie ist das Ende eines zu lange aufrechterhaltenen Spannungszustands.



Bildquelle: stock.adobe.com/Manuel

Zukunft statt Zerstörung

Von Problemtrance, Szenarioschwächen und Strategieversagen

Jeder Konflikt hat ein Wozu, das heißt einen willentlich proklamierten oder unbewusst inszenierten Wert, der ihn „nährt“ und gewissermaßen Sinn verleiht. Meist ist ein solcher „Konfliktwert“ jedoch maladaptiv, oftmals auch gepaart mit mangelnder Lösungskompetenz sowie einem unzureichenden Verständnis von langfristig wirksamen Szenarien und deren Konsequenzen in der Zukunft. Daraus entstehen oft exorbitante Konfliktkosten, die erst im Rückblick umfänglich sichtbar werden und ökonomische wie soziale und ökologisch brisante Verluste zeitigen. Systemisch betrachtet bedarf es innovativer Lösungen, die den „Wert des Wozu“ eines Konflikts erkennen und transformieren, ohne diesen dafür noch zu brauchen.

Raimund Schwendner

Konfliktdynamiken und deren Kostenspiralen gleichen sich in unterschiedlichsten Bereichen, sei es im familiären, betrieblichen oder geopolitischen Kontext. Mitunter entstehen sie in dem einen und werden in einem anderen ausgetragen. Dabei sind Konflikte auch trügerisch, denn wenn sie ausbrechen, gleichen sie einem Pilz, der an der Oberfläche erst spät erscheint, während sich darunter längst ein viel größeres Myzel ausgebreitet hat. Auf vergleichbare Weise pflanzen sich Spannungen besonders in komplexen Systemen fort, beispielsweise in Organisationen, und kommen dort an verschiedenen Stellen und zu unterschiedlichen Themen erst lange verzögert zum Ausdruck. Neben der Ausbreitung in der „Fläche eines Systems“ spielt deshalb auch die zeitliche Entwicklung der Konfliktdynamik eine Rolle. Schwendner und Scheller (2025) skizzieren diese Dynamik anhand eines Tsunami-Modells, bei dem sich scheinbar weit entfernte Konfliktursachen aufschaukeln, über Distanzen hinweg fortpflanzen und plötzlich und unvermutet in gänzlich anderen Kontexten aufschlagen.

Das ist in Familien zu sehen, wenn etwa der Trennungskonflikt eines Paares demjenigen Elternteil in die Hände spielt, der diese Beziehung noch nie gutheißen mochte. In Firmen ist diese Dynamik ebenfalls in vielgestaltiger Weise zu beobachten. Als Beispiel sind Prozesse des Wandels zu nennen, die nach außen hin als dringendes Erfordernis verkündet, nach innen jedoch torpediert werden, weil sie Privilegien und Positionen infrage stellen. Globale Herausforderungen lassen diese Dynamik mitunter ebenfalls erkennen, sei es, weil es an präventiver Lösungskompetenz fehlt, oder weil eindimensionale Sichtweisen den Blick für komplexere langfristige Szenarien verstellen. An deren Stelle rücken kurzfristig gedachte Entscheidungen in den Vordergrund, die nicht selten Gruppendruck erzeugen und sich wechselseitig, jedoch unverhältnismäßig selbst belohnen. Das führt auf lange Sicht zum Strategieversagen, dessen Konfliktkosten nicht nur monetär sind. Sie vernichten gesunde ökonomische Grundlagen, belasten ökologische Systeme und befeuern soziale Spannungen.



Risikofaktor Mediation

Schlichtungsversuche, die daran ansetzen, bedürfen selbst einer systemischen Qualifizierung. Denn eine Mediation, die einem hoch eskalierten Konfliktdruck nicht gewachsen ist und sich in erster Linie auf vordergründige Konfliktherde zurückzieht, die hier und dort aufpoppen, greift zu kurz und erhöht die Konflikt Risiken, statt sie zu überwinden. Denn sie wirkt ähnlich wie eine schnelle Schmerztablette: Symptomatisch hilfreich, jedoch überspielt sie wie beim Zahnschmerz die zugrunde liegenden

Preis der Ignoranz vs. Wert der Klärung

Konfliktkosten sichtbar machen, Wirtschaftlichkeit steigern

Konflikte in Unternehmen sind unvermeidbar. Entscheidend ist, ob sie wertschöpfend kanalisiert oder teuer ignoriert werden. Der Beitrag zeigt: Wer Konfliktkosten sichtbar macht, schafft die Grundlage für wirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen – von präventiver Führung über Frühwarnsysteme bis zur passgenauen Mediationsintervention. Zwei Praxisbeispiele verdeutlichen, wie schnell sich direkte und indirekte Kosten summieren – und wie Unternehmen mit strukturiertem Vorgehen und einem Verfahren zur Konfliktkosten-Schätzung aus dem Diffusen etwas Greifbares machen.

Oliver Ahrens

Wenn das Unsichtbare teuer wird

Konflikte kosten – Zeit, Geld, Energie. Diese Aussage beruht nicht auf Bauchgefühl, sie ist empirisch belegt: Das Personal in Unternehmen verbringt im Durchschnitt 2,1 Stunden pro Woche mit Konflikten, 85 Prozent der Mitarbeiter erleben Konflikte im Unternehmen, und 10–15 Prozent der Arbeitszeit gehen organisationsweit für Konfliktbewältigung drauf; Führungskräfte investieren hierfür sogar 20–40 Prozent ihrer Arbeitszeit. Fluktuation schlägt besonders hart zu Buche: Der Verlust und die Neubesetzung einer Stelle können bis zu 150 Prozent des Jahresgehalts kosten. Diese Zahlen sind seit Jahren konstant und verdeutlichen, wie groß das Einsparpotenzial durch zielgerichtetes Konfliktmanagement wäre (Hoffmann-Ripken / Barrueto 2023).

„Die Unbekannten bleiben unbearbeitet.“
(Oliver Ahrens, 2012)

Wirtschaftlich betrachtet geht es nicht nur um „weniger Streit“, sondern um *vermeidbare Verschwendung*: Terminverzögerungen, ineffiziente Meetings, Produktivitätsverluste, Know-how-Abfluss, Kundenfluktuation. Wer diese Effekte beziffert, ändert die Diskussion – vom diffusen Eindruck zur klaren Priorisierung (Steindl / Ahrens 2019).

Warum Konfliktkosten unterschätzt werden – und wie man das ändert

In vielen Organisationen bleiben Konfliktkosten unter dem Radar: Sie verteilen sich auf Personalwechsel, Fehlzeiten, Team und Prozessprobleme bis hin zu Kundenverlusten. Ein Beitrag in diesem Magazin aus dem Jahr 2019 zeigt exemplarisch, wie sich diese Kategorien systematisch erfassen lassen und welche verdeckten Verschwendungen häufig übersehen werden (ebd.).

Mechanismus der Unterschätzung:

- *Fragmentierte Verantwortlichkeiten* (HR, Finanzen etc.) verhindern den Gesamtblick; Kosten erscheinen „normal“ und werden daher nicht hinterfragt (Gruschka 2024).
- *Indirekte Effekte* (z. B. Vertrauensverlust beim Kunden, Qualitätsminderung) werden selten zugeordnet – obwohl sie das Ergebnis spürbar belasten.
- *Wirtschaftlicher Hebel*: Wer Konfliktkosten strukturiert in *direkte* und *indirekte* Bestandteile trennt und nachvollziehbar schätzt, schafft Entscheidungsdruck und erhält Budgetlegitimation für sinnvolle Maßnahmen (Training, Moderation, Mediation, Prozessklarheit etc.) (ebd.).

Praxisbeispiel Industrie: Abteilungszusammenlegung – 225.800 Euro in sechs Monaten

In dem 2019 beschriebenen Fall wurden zwei Abteilungen zusammengelegt; unklare Rollen, Gerüchte und Sticheleien ließen die Zusammenarbeit massiv erodieren. Binnen sechs



Fehlermanagement und Storytelling

Geschichten über Fehler bringen uns weiter

Das Neue erschließt sich nur dem, der ausgetretene Pfade verlässt. Eine fehlertolerante Lernkultur ist dafür ein Muss. Wenn das Umfeld komplex und die Zukunft unvorhersehbar sind, werden Fehlversuche zur Normalität. Die 1-2-4-alles-Methode und eine Erzählwerkstatt können dabei helfen, über Fehler zunächst offen zu reden und sie dann aus der Welt zu schaffen.

Anne Schüller

Ärger lag in der Luft. Das Personal hatte sich nicht an die Vorgaben gehalten. Das konnte der Chef natürlich nicht durchgehen lassen. Was war passiert? Es gab auf dem Firmengelände einen Obstgarten, in puncto Gesundheitsmanagement also schon mal ein Plus. Aber – da gab es diesen einen Baum. Mit ganz besonderen Früchten. Bei dem war Pflücken verboten. Und wer hielt sich nicht daran? Die Frau. Sie hatte von einer Kollegin namens Schlange gehört, dass es kein Problem sei, von dem Baum zu essen, ganz im Gegenteil. Das Obst mache klug.

Das wollte Eva sich nicht entgehen lassen. Sie aß also von den Früchten und gab auch Adam ein Stück ab. Wenig später bekam der Chef Wind von der Sache. Er stellte Adam zur Rede. Der sagte, er sei das gar nicht gewesen, die Frau habe ihn dazu geführt. „Warum hast du das getan?“, wollte der Chef nun von der Frau wissen. „Die Schlange hat mich belogen, sodass ich aß“, sagte Eva. Da wurde der Chef reichlich sauer, drohte fürchterlich und warf alle drei aus dem Paradies.

In dieser frei nacherzählten Geschichte stecken zwei überaus problematische Narrative:

- Wir müssen die Schuldigen finden.
- Wer Fehler macht, wird bestraft.

Sündenbock-Safari nennt man das auch. So wurden Schuld- und Angstnarrative schon immer dazu genutzt, die Oberhand zu behalten. Mächtige haben zu allen Zeiten verstanden: Verängstigte Menschen können leichter gebändigt werden. Womöglich, ohne sich dessen wirklich bewusst zu sein, ist das in manchen Unternehmenskulturen auch heute noch so.

Die Suche nach Schuldigen: sinnlos!

Die Suche nach Schuldigen, wenn ein Fehler passierte, ist sinnlos. Was geschehen ist, ist geschehen. Das lässt sich nicht ändern und gehört der Vergangenheit an. Anstatt jedoch einen Fehler als lösungsorientierte Lernchance zu nutzen, werden vieler-



Psychologische Sicherheit – ein Erfolgsfaktor in schwierigen Zeiten

Deutschlands Wirtschaft steht aktuell stark unter Druck. Die Insolvenzen schießen in die Höhe – kaum eine Woche ohne erneute Hiobsbotschaften. Selbst große Unternehmen sind davor nicht mehr gefeit. Damit derzeit noch gesunde Unternehmen nicht in diesen Strudel geraten, kommt es auch auf ihre Mitarbeiter an. Denn wie stark sich diese für das Erreichen der Unternehmensziele engagieren, hängt maßgeblich von ihrem Gefühl der psychologischen Sicherheit ab. Dieses gilt es daher gezielt zu stärken – gerade in Zeiten weitreichender Veränderungen.

Sabine Prohaska

Die moderne Arbeitswelt verändert sich rasant – primär aufgrund der zahlreichen Veränderungen, die sich im Unternehmensumfeld vollziehen. Entsprechend groß ist aktuell der Changebedarf in vielen Unternehmen und entsprechend viele Umstrukturierungsprojekte und Projekte zur Neupositionierung im Markt finden zurzeit in ihnen statt.

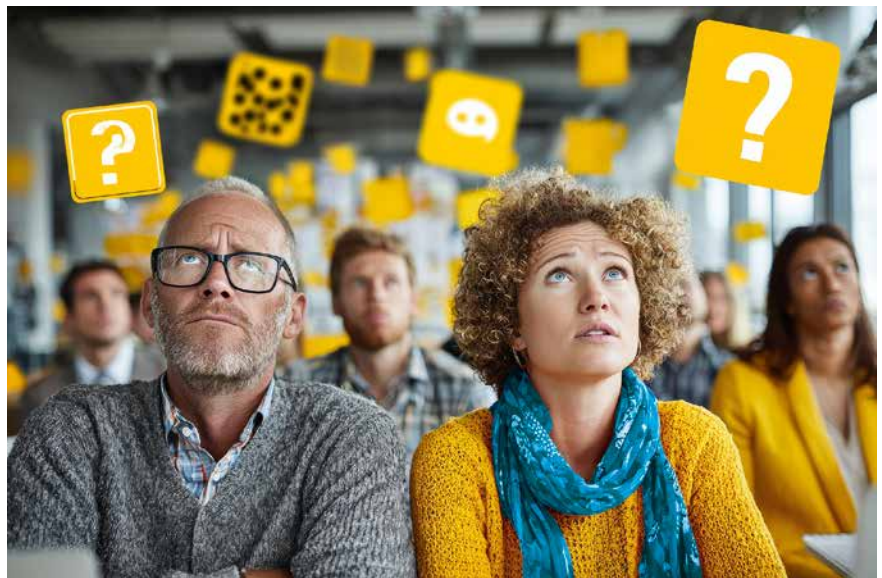
Viele Mitarbeiter sind derzeit verunsichert

Diese Projekte sind nicht selten mit einem Personalabbau verbunden. Sie machen zudem Strukturen und Routinen obsolet, die den Mitarbeitern bisher ein Gefühl der Sicherheit vermittelt haben. Entsprechend verunsichert sind zurzeit die Mitarbeiter vieler Unternehmen, zumal ein Ende dieses Prozesses nicht absehbar ist.

Es überrascht daher nicht, dass man in der Managementdiskussion immer häufiger den Begriff „psychologische Sicherheit“ vernimmt, wenn es um die Frage geht: Wie können Unternehmen dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter sich trotz des nötigen Changes weiterhin mit ihrem Arbeitgeber und Job identifizieren und sich für den Unternehmenserfolg engagieren?

Geprägt wurde der Begriff „psychologische Sicherheit“ von der US-amerikanischen Sozialwissenschaftlerin Amy Edmondson. Er beschreibt ein Arbeitsumfeld, in dem die Mitarbeiter angstfrei

- ihre Meinungen, Ideen, Bedenken usw. äußern, weil sie keine Negativreaktionen befürchten, und
- auch Fehler, Versäumnisse usw. eingestehen, weil sie wissen, dass sie hierfür nicht sanktioniert werden.



Ziel: Die Innovationskraft und Performance steigern

Eine solches Arbeitsumfeld ist der Professorin für Führung und Management an der Harvard Business School zufolge von entscheidender Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft von Teams und Unternehmen – unter anderem weil es ein individuelles und kollektives Lernen ermöglicht. Und dieses führt wiederum zu einer kontinuierlichen Verbesserung und Anpassung an neue Erfordernisse, Technologien usw., was wiederum die Marktfähigkeit von Unternehmen sichert.

Folglich zählt es zu den Aufgaben von Führungskräften und Personalfachleuten, im Unternehmen ein Umfeld zu kreieren, das die psychologische Sicherheit der Mitarbeiter erhöht. Sie sollten sich regelmäßig fragen:

- Wie ausgeprägt ist das Gefühl der psychologischen Sicherheit aktuell bei den Mitgliedern meines Teams bzw. den Mitarbeitern des Unternehmens?

Brücken bauen mit KI

Wie Mensch und Maschine gemeinsam Konflikte lösen

Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, Inhalte und Beschreibungen zuverlässig zu analysieren, gleichzeitig bleibt sie auf emotionaler Ebene begrenzt. Das TACTIC-Modell bietet die Möglichkeit, den menschlichen Kompass neu auszurichten und mit der gezielten Nutzung von KI zu verbinden. So entsteht eine neue Qualität in der Konfliktlösung – basierend auf Struktur, Haltung und Know-how.

Karsten Engler und Daniel Veith

In der Vergangenheit wurde der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) anders abgegrenzt als heute: Früher wurde sie für Analysen und mechanische Aufgaben genutzt, während die menschliche Interaktion den Menschen vorbehalten blieb. Aktuell tritt künstliche Intelligenz zunehmend im direkten Zusammenspiel mit Menschen auf, in einigen Pilotversuchen sogar in der Rolle als Therapeut. Vor diesem Hintergrund wird hier die Frage beleuchtet, in welcher Weise KI in der Konfliktlösung unterstützen oder Spannungen in Beziehungen abbauen kann.

KI als beschleunigender Algorithmus

Künstliche Intelligenz ist im Kern ein lernendes System, das Daten analysiert. Das Lernen erfolgt, indem Verbindungen zwischen verschiedenen Wahrscheinlichkeiten herstellt und daraus neue Muster abgeleitet werden. Je mehr Verknüpfungen die KI erstellen kann, desto besser ist sie in der Lage, nicht nur spezifische Muster zu erkennen, sondern auch größere Zusammenhänge zu verstehen und weiterzuentwickeln. Dabei hängen ihre Fähigkeiten immer von den zugrunde liegenden Daten ab, die sie gleichzeitig begrenzen. Ihre Stärken liegen dabei auch in ihrem nüchternen, nicht impulsiven Handeln, ihrer schnellen Verarbeitung von Wissen und der Fähigkeit, Informationen gezielt auf neue Fälle anzuwenden.

Dieser Prozess hängt einerseits davon ab, wie umfangreich und genau das verfügbare Wissen (die verfügbare Datenbasis) des Algorithmus ist, und andererseits davon, wie gut der Nutzer

den Kontext oder die Aufgabe bzw. Fragestellung beschreibt. Darüber hinaus spielt das vorab festgelegte Vorgehen der KI eine Rolle, das entweder vom Nutzer selbst definiert oder vom Anbieter vorgegeben und oft nicht sichtbar ist (sogenannter Metaprompt).

Das Tandem Mensch-Maschine als Modell

In der unmittelbaren Interaktion zwischen Menschen kann KI grundsätzlich drei Rollen einnehmen:

- als Coach im Hintergrund,
- als aktiver gleichberechtigter Gesprächspartner oder
- als Hauptgesprächspartner, bei dem der Mensch nur noch im Hintergrund agiert.

Der Mensch nutzt seine Erfahrungen aus der Interaktion mit anderen Individuen unbewusst, um ein Gesamtbild zusammenzusetzen. Aus der Deutung von Zwischentönen aus Gestik, Mimik und Haltung ergibt sich die subjektive Reaktion auf



Bildquelle: stock.adobe.com/ALAUDDIN

Das *Salamo-Konzert* durch das Johari-Fenster betrachten

Was wir sagen und wie wir wirken, scheint uns klar zu sein. Doch ist diese Souveränität real oder nur eine Schutzbehauptung? Manchmal ist das Bild, das wir vermitteln, eher Schein als Sein – ein Versuch, die Kontrolle über die eigene Wahrnehmung zu behalten. Das Johari-Fenster kann uns dabei helfen, die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild sowie die blinden Flecken unserer Sicht zu analysieren. Wir nutzen dieses Modell im Folgenden, um einen Protagonisten in Loriots *Salamo-Konzert* (1978) genauer zu untersuchen.

Manuel Glücks

Wer in zweiter Reihe parkt, um „nur mal kurz“ zum Bäcker zu gehen, unterschätzt mitunter die Auswirkungen seines unüberlegten Handelns. Auch wenn Sie bei Ihrer Rückkehr niemanden warten sehen, bedeutet das nicht, dass niemand von Ihnen behindert wurde. Während Ihrer Abwesenheit könnten andere Autofahrer durch Ihr Fahrzeug blockiert worden sein und sich über Ihr Verhalten geärgert haben. Da Sie die Situation nicht beobachtet haben, bleibt dieser negative Effekt für Sie ein „blinder Fleck“ – allen anderen Verkehrsteilnehmern ist Ihr Fehlverhalten jedoch bewusst.

Für ein weiteres Beispiel betrachten wir einen medizinischen Check-up. Bis zu diesem Termin geht man typischerweise davon aus, dass der Mediziner einem raten wird, abzunehmen, weniger zu rauchen, mehr Sport zu treiben oder Ähnliches. Nach der Untersuchung jedoch teilt der Arzt mit, dass man

rundum „top fit“ und kerngesund ist – eine Information, die vor dem Erhalt des Ergebnisses „allen unbekannt“ war.

Das Johari-Fenster kurz erklärt

Joseph Luft und Harry Ingham haben 1955 das Modell entwickelt. Hierbei geht es um Eigen- und Fremdwahrnehmung und dabei auch um die Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale, die einem bewusst oder auch unbewusst sind. Die beiden Sozialpsychologen haben dazu vier Quadranten gebildet, die in die Felder „Allen bekannt“, „Blinder Fleck“, „Nur mir bekannt“ und „Allen unbekannt“ (eigene Interpretation) gegliedert werden. Richtig angeordnet entsteht so die Einordnung jeweils zweier Fenster, die „Mir bekannt“ bzw. „Mir unbekannt“ sowie „Anderen bekannt“ bzw. „Anderen unbekannt“ sind.



Bildquelle: stock.adobe.com/Tytlura

AGB-Recht in Schiedsgerichtsbarkeit und Mediation

Die deutschen Vorschriften zur Kontrolle von unfairen, unangemessenen Regelungen in Allgemeinen Geschäftsbedingungen werden immer wieder kritisiert und sollen im Hinblick auf die Akzeptanz deutschen Rechts im internationalen Geschäftsverkehr abgeschwächt werden. Die Regelungen zur Klauselkontrolle wurden von der Rechtsprechung aus dem allgemeinen Grundsatz von Treu und Glauben (§ 242 BGB) abgeleitet. Die Klauselkontrolle gilt vor allem bei Verträgen von Unternehmen mit Verbrauchern, eingeschränkt aber auch zwischen Unternehmen.

Thomas Lapp

Der Fall

Eine Entscheidung des Bundesgerichtshofes (BGH) 9.1.2025 (AZ: I ZB 48/24) hat die Frage thematisiert, wie Unternehmen dem strengen AGB-Recht (§§ 305 bis 310 BGB) ausweichen können. Der Streit betraf Ansprüche aus einem Vertrag über Werkleistungen in Zusammenhang mit einem Car Port Solarkraftwerk, das in den Niederlanden gebaut werden sollte. Vertragsstrafen von bis zu zehn Prozent der Netto-Auftragssumme sollten fällig werden, wenn die vertraglich vereinbarten Fristen überschritten würden. Dieser Vertrag und sämtliche für ihn geltenden Vertragsbedingungen sollten deutschem Recht mit Ausnahme des UN-Kaufrechts sowie der Kollisionsvorschriften des internationalen Privatrechts unterliegen. Zudem wurde eine Schiedsklausel zur endgültigen Entscheidung von Streitigkeiten unter Ausschluss der ordentlichen Gerichtsbarkeit vereinbart. Die Schiedsklausel entfiel auf folgende Regelung: „Die Parteien vereinbaren ausdrücklich, auf die Berufung der Anwendung der §§ 305 bis 310 BGB zu verzichten.“

Als es zu Auseinandersetzungen kam, haben die Parteien zunächst versucht, in einer Mediation zu einer einvernehmlichen Lösung zu gelangen. Sodann wurde eine Schiedsklage erhoben. Vor Konstituierung des Schiedsgerichts wurde beim Kammergericht ein Antrag auf Feststellung der Unzulässigkeit des Schiedsverfahrens gestellt. Die Antragstellerin hält die Regelung zu den Vertragsstrafen für AGB für rechtlich unzulässig. Sie befürchtet, dass das Schiedsgericht wegen der genannten Klausel die Regelung trotz des Verstoßes gegen AGB-Recht anwendet, und erachtet deshalb die Schiedsklausel insgesamt für unzulässig.

Die maßgebenden Rechtsvorschriften im Schiedsverfahren

Nach Art. 3 der Verordnung Rom I können die Parteien eines Vertrages frei bestimmen, welches Recht maßgeblich ist. Allerdings können Sie keine nach dem geltenden Recht zwingenden

Rechtsnormen ausschließen. Die ordentlichen Gerichte müssen auf jeden Fall alle zwingenden Rechtsnormen anwenden. Für das Schiedsverfahren bestimmt § 1051 ZPO, dass die Parteien festlegen können, nach welchen Rechtsvorschriften das Schiedsgericht zu entscheiden hat. Solange kein Verbraucher beteiligt ist, kann also in einem Vertrag die Anwendung deutschen Rechts ohne das AGB-Recht (§§ 305 bis 310 BGB) vereinbart werden. Insbesondere bei Vertragsstrafen, Haftungsregelungen und Gewährleistung haben Unternehmen dann mehr Möglichkeiten, als das deutsche Recht sonst eröffnet.

Das Kammergericht hat entschieden, dass in diesem Fall das Schiedsverfahren trotz dieser Regelung zum Ausschluss des AGB-Rechts wirksam ist, weil die Anwendung des AGB-Rechts erst im Schiedsverfahren durch das Schiedsgericht geprüft wird. Mit Zustimmung des Bundesgerichtshofs hat das Kammergericht auch entschieden, dass ein Ausschluss der Anwendung des AGB-Rechts im Schiedsverfahren grundsätzlich vertraglich vereinbart werden kann. Eine Entscheidung des BGH aus dem Jahr 1991 hatte zuvor Zweifel geweckt. Damals war eine Klausel für unwirksam erklärt worden, bei der dem Schiedsgericht keine Juristen angehören mussten und deshalb die Sorge bestand, dass bei Anwendung des AGB-Rechts dessen Regelungen falsch angewendet werden könnten.

Keine unbegrenzte Vertragsfreiheit

Es ist nicht zu befürchten, dass die Parteien mit einer solchen Regelung unbegrenzte Vertragsfreiheit erlangen und alle unfairen und unangemessenen Regelungen zulässig und wirksam sind. Ursprünglich wurde die Kontrolle unfairer Vertragspraktiken aus dem in § 242 BGB verankerten Grundsatz von Treu und Glauben durch die Gerichte hergeleitet. Diese Norm gilt auch bei Ausschluss des AGB-Rechts und bildet daher eine Grenze bei der Gestaltung von Vertragsbedingungen. Alle Regelungen müssen die Rechte und Interessen der anderen Vertragspartei berücksichtigen.

Marketing für Berater

Bedroht KI das Kerngeschäft von Beratern und Coaches?

Viele Anbieter im Bildungs- und Beratungsmarkt fragen sich in zunehmendem Maße, ob durch künstliche Intelligenz über kurz oder lang ihr Geschäftsmodell ins Wanken gerät und ihre Tätigkeit letztlich sogar überflüssig wird. Wie begründet sind diese Ängste – droht tatsächlich ein Ende menschlicher Kompetenzen im Bildungs- und Beratungsmarkt? Unser Autor ist der Frage nachgegangen und hat die KI selbst dazu befragt.

Bernhard Kuntz

Das Kerngeschäft der im B2B-Bereich tätigen Berater und Coaches besteht weitgehend darin, die Unternehmen dabei unterstützen,

- eine neue Kultur in ihrer Organisation zu implementieren sowie
- Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei ihren Mitarbeitern zu bewirken.

Angesichts der rasanten Entwicklung, die künstliche Intelligenz innerhalb weniger Jahre erfahren hat und ihrer ungeahnten Möglichkeiten werden viele Tätigkeiten, wie wir sie heute kennen, in absehbarer Zukunft von künstlicher Intelligenz übernommen werden. Wird es auch die Berater und Coaches treffen?

Als Akteur im Beratungsmarkt frage ich mich das seit etwa zwei Jahren. Und diesbezüglich habe ich eine klare Meinung, insbesondere wenn es um die „systemischen“ Berater und Coaches geht, die ihre Hauptaufgabe darin sehen,

- Personen mittels Fragen zu neuen Erkenntnissen zu führen und
- bei ihnen gewisse Entscheidungen herbeizuführen.

Frage die KI bzw. ChatGPT doch einmal selbst nach einer Einschätzung!

Doch leider speist sich meine Meinung nahezu ausschließlich aus subjektiven Wahrnehmungen und Einschätzungen. Deshalb entschied ich: Ich stelle der KI selbst einmal diese Frage, um zu erfahren, welcher Auffassung sie diesbezüglich ist. Also formulierte ich folgenden Prompt und gab ihn bei ChatGPT ein:

„Schreibe einen Artikel darüber, inwieweit systemische Berater und Coaches, die ihre Aufgabe primär darin sehen, Personen mittels Fragen zu neuen Erkenntnissen zu führen und bei ihnen gewisse Entscheidungen herbeizuführen, in naher Zukunft durch

digitale, KI-gestützte Coaching-Programme ersetzt werden können. Gehe in ihm darauf ein, was aus Sicht der Unternehmen außer Kostengründen dafür spricht, bei ihrer Personalentwicklung statt auf Präsenz- beziehungsweise Live-Coachings mit persönlichen Beratern verstärkt auf KI-gestützte Coaching-Programme zu setzen. Nimm zudem eine abschließende Bewertung vor, inwieweit KI-gestützte Trainings- und Coachingprogramme mittel- bis langfristig das Geschäft der systemischen Berater und Coaches und deren Marktfähigkeit bedrohen.“

Nur ein, zwei Sekunden, nachdem ich diesen Prompt bei ChatGPT eingegeben hatte, erhielt ich von dem Chatbot folgende Antwort (die ich aus Gründen der Lesbarkeit nur grafisch etwas bearbeitet habe):

Titel: Werden systemische Berater und Coaches durch KI-gestützte Coaching-Programme ersetzt? Gründe jenseits der Kosteneinsparung und eine mittel- bis langfristige Marktbewertung

Einleitung: Systemische Berater und Coaches, deren Hauptaufgabe darin besteht, durch gezielte Fragen neue Erkenntnisse zu fördern und Klienten zu bestimmten Entscheidungen zu bewegen, stehen vor der Frage, ob digitale, KI-gestützte Coaching-Programme in naher Zukunft eine ähnliche oder sogar höhere Wertschöpfung liefern können. Der Fokus dieses Artikels liegt darauf, neben Kostengründen weitere zentrale Beweggründe aus Unternehmenssicht zu beleuchten, warum Personalentwicklung vermehrt auf KI-gestützte Lösungen setzen könnte. Abschließend wird eine mittel- bis langfristige Einschätzung zur Bedrohung der Geschäftstätigkeit von systemischen Beratern und Coaches gegeben.

Welche Leistungen KI-gestützte Coaching-Programme bieten

- **Fragestellungsbasierte Interaktionen:** KI kann strukturierte, adaptive Fragen stellen, Denkmuster herausfordern und Reflexionsprozesse anstoßen.

Von der Gruppe zum Team – worauf es wirklich ankommt

Die Kernleistungen der meisten Unternehmen werden heute in bereichs- und zuweilen sogar unternehmensübergreifender Teamarbeit erbracht. Entsprechend wichtig für den Unternehmenserfolg ist zu wissen: Was ist ein Team? Wie entsteht es? Und was benötigt es, um effektiv zu arbeiten? Richtig aufgesetzt, können Teams neue Problemlösungen entwickeln und als Innovationstreiber wirken.

Stefan Bald

Welche Mitarbeiter eines Unternehmens müssen „teamfähig“ sein? Die Antwort: Alle! Diesen Eindruck gewinnt man bei der Lektüre von Stellenanzeigen. Darin wird von den neuen Mitarbeitern meist gefordert, sie sollen „teamfähig“ sein – und zwar unabhängig davon, ob das Unternehmen gerade einen Pförtner, Verkäufer, IT-ler oder Bereichsleiter sucht.

Fakt ist: Der Begriff „teamfähig“ hat sich zu einer Leerformel entwickelt. In Stellenanzeigen kann er vieles bedeuten. Zum Beispiel, dass der neue Mitarbeiter, ohne nachzudenken und nachzufragen, macht, was man ihm sagt. Gemäß der Maxime: Nicht schwätzen, sondern schaffen! Der Mitarbeiter soll – aus Sicht der Führung – möglichst „pflegeleicht“ sein. Der Begriff kann aber auch das Gegenteil bedeuten: Der Neue soll bei seiner Arbeit über den Tellerrand hinausschauen, mitdenken und eigene Ideen dazu einbringen, wie Aufgaben (künftig) besser gelöst werden könnten – selbst wenn er dabei tradierte Vorgehensweisen hinterfragt.

Nicht jede Zusammenarbeit ist eine Teamarbeit

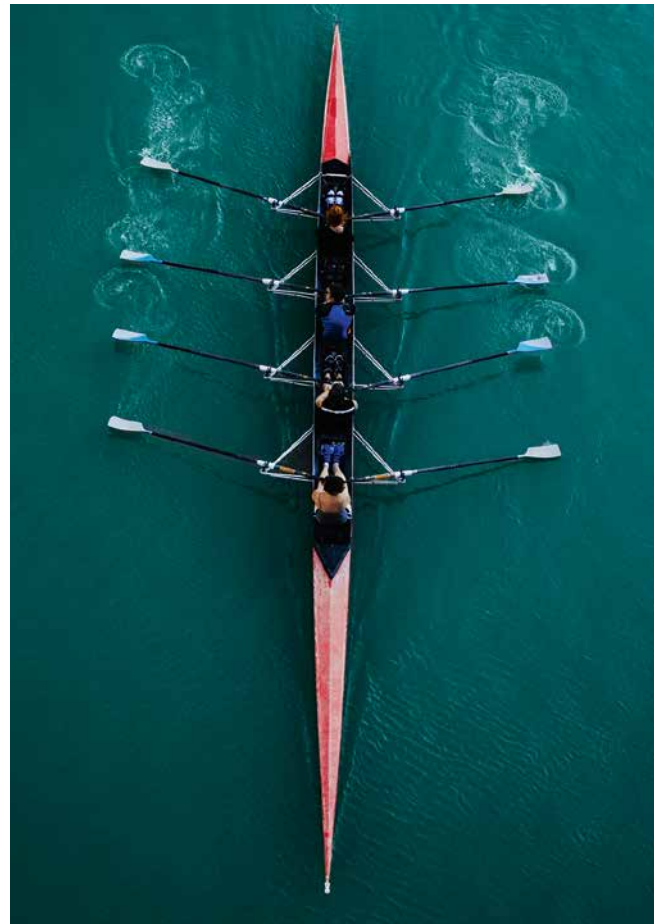
Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff „Teamarbeit“. Auch er wird inflationär und unterschiedlich gebraucht. Manche Unternehmen sprechen bereits von Teamarbeit, wenn zwei Mitarbeiter gemeinsam Briefe eintüten. Bei solchen Routinearbeiten von Teamarbeit zu sprechen ist Nonsense – auch wenn sich die Mitarbeiter dabei ab und zu darüber abstimmen müssen: „Wer macht was bis wann?“ Dann praktizieren sie dennoch keine Teamarbeit. Sie arbeiten schlicht zusammen.

Echte Teamarbeit wird in der Regel in Unternehmen nur praktiziert, wenn es „harte Nüsse“ zu knacken gilt. Also wenn zum Beispiel komplexe Aufgaben zu lösen sind, die das Know-how mehrerer Experten unterschiedlicher Disziplinen erfordern. Teamarbeit ist zudem meist sinnvoll und erforderlich, wenn Lösungen für Probleme gefunden werden sollen, die mehrere Unternehmensbereiche betreffen – unter anderem damit in die Problemlösung die Erfahrungen und Bedürfnisse aller

betroffenen Bereiche einfließen, sodass sich letztlich alle mit der Lösung identifizieren und bei deren Umsetzung möglichst wenig vermeidbare Schwierigkeiten auftreten.

Nicht jede Gruppe ist ein Team

Doch was unterscheidet ein Team von einer Gruppe? Ein Team zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass sich seine Mitglieder wechselseitig inspirieren – also den gemeinsamen Horizont erweitern. Wenn alle Beteiligten dasselbe Know-how,



Mit Achtsamkeit zum Erfolg – warum schneller meist nicht besser ist

Wenn es darum geht, möglichst schnell und effizient zu arbeiten, stellen viele die eigenen Bedürfnisse hinten an – Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen. Aufgeschoben bedeutet hier meist aufgehoben – über kurz oder lang mit fatalen Auswirkungen. Erschöpfung und Burnout sind verbreiteter, als oftmals vermutet. Dabei ist Achtsamkeit gerade in einem stressigen Betriebs- und Arbeitsalltag vonnöten.

Elke Katharina Meyer, Frank Neemann und Thomas Achim Werner

Werden Führungskräfte und Leistungsträger in Unternehmen dazu angehalten, sich zum Beispiel in einem Seminar auf eine Achtsamkeitsübung einzulassen, reagieren sie oft mit Ablehnung: „Was soll denn das? Ich habe andere Probleme.“ Dann beteiligen sie sich meist eher widerwillig. Lassen sie sich jedoch darauf ein, empfinden sie die Übungen anschließend in der Regel als bereichernd und wertvoll.

„Was bringt mir bzw. uns dieser Psychokram?“

Achtsamkeit ist eine inzwischen gut erforschte, wirksame Praxis zur Stressbewältigung und -vermeidung. Sie ermöglicht es, innere Klarheit zu erlangen und zu bewahren sowie eigene Emotionen gezielt zu regulieren. Sie ist deshalb ein essenzielles Werkzeug für eine moderne, zukunftsweisende Selbst- und Mitarbeiterführung. Denn in unserer zunehmend komplexen und sich rasch verändernden Welt werden die Menschen – beruflich wie privat – mit vielen, oft neuen Anforderungen konfrontiert. Entsprechend lang ist ihre (innere) To-do-Liste und nicht selten erscheint ihnen diese als kaum zu bewältigen. Nicht wenige sind daher gestresst und fragen sich häufig, ob sie dieses oder jenes richtig getan haben, etwas vergessen oder übersehen oder sie ihre Prioritäten vielleicht anders setzen sollten. Entsprechend viele Gedanken gehen ihnen zeitgleich durch den Kopf und sie springen gedanklich zwischen den unterschiedlichsten Themen hin und her. Nicht selten sind diese Gedanken – zumindest unbewusst – von eher negativen Emotionen begleitet.

Bei diesem *Mind Wandering* sind die betroffenen Personen gedanklich nicht voll im „Hier und Jetzt“. Deshalb nehmen sie auch die aktuelle Situation bzw. Konstellation und/oder ihr



jeweiliges Gegenüber – zum Beispiel beim Kommunizieren – nur eingeschränkt wahr, zumal ihnen diese Stresssymptome und die damit verbundenen negativen Emotionen oft nicht bewusst sind. Deshalb reagieren sie auf die Ist-Situation häufig in einem Autopilot-Modus. Sie zeigen also reflexartig ein antrainiertes Verhalten, ohne vorab zu reflektieren: Ist dieses dem „Hier und Jetzt“ angemessen?

Mangelnde Achtsamkeit hat negative Konsequenzen

Ein solches Re-agieren hat im Berufs- und Lebensalltag oft negative Konsequenzen. Es reduziert zum Beispiel die Qualität unserer Entscheidungen. Im Autopilot-Modus nehmen Menschen zudem die erfreulichen Ereignisse und Momente in ihrem Alltag kaum noch wahr. Das mindert ihre Arbeitszufriedenheit und ihr Lebensglück. Auch die zwischenmenschlichen Beziehungen leiden hierunter, da häufiger Missverständnisse und Konflikte entstehen.

Die cineastische Konfliktanalyse

Spiel mir das Lied vom Tod

Sergio Leones Klassiker *C'era una volta il West* (international: *Once Upon a Time in the West*) wurde am 21. Dezember 1968 in Rom uraufgeführt. Die epische Geschichte von Rache, Gier und Mord, in deren Zentrum vier eigenwillige Personen mit je eigener Agenda stehen – kongenial gespielt von Henry Fonda, Claudia Cardinale, Charles Bronson und Jason Robards –, bietet reichlich Anschauungsmaterial für die Dynamik von Konflikten und damit auch für Mediatoren.

Thomas Lapp

Einführung in die Handlung:

Ein Pferd zu wenig oder zwei zu viel

Die Eröffnungsszene ist ein Paradebeispiel für nonverbale Kommunikation, Machtasymmetrien und die Eskalationsdynamik von Konflikten. Die drei Killer (Snaky, Stony und Knuckles) sind von ihrem Boss Frank an den Bahnhof entsandt worden, um an diesem Ort einen Mann namens Harmonika zu treffen. Die Killer besetzen den Bahnhof und treten gegenüber den anwesenden Personen brutal und gewalttätig auf. Sie sind nicht da, um zu verhandeln, sondern um eine „Bereinigung“ vorzunehmen: Harmonika zu beseitigen. Die ersten zehn Minuten bestehen akustisch fast ausschließlich aus Umgebungsgeräuschen (eine summende Fliege, das Quietschen eines Windrads). Die Spannung steigt, bis schließlich der Zug eintrifft.

Die Killer haben sich aufgestellt, erwarten Harmonika, um ihn zu töten. Als der Zug wieder abfährt und sie Harmonika nicht sehen, wenden sie sich schon zum Gehen ab, als sie sein Mundharmonikaspiele hören und sich dem Erwarteten zuwenden. Es gibt nichts zu verhandeln, der Dialog ist kurz. Frank ist nicht da, einer der Banditen spottet, sie hätten wohl das Pferd für Harmonika vergessen. Die Killer fühlen sich überlegen, sie haben die Bahnstation im Vorfeld zu ihrem Territorium gemacht. Die Botschaft ist klar: Harmonika wird den Platz nicht lebend verlassen, deshalb braucht er auch kein Pferd.

Harmonika bleibt angesichts der Provokation ruhig und refrämiert die unverhohlene Drohung: „Nein, zwei zu viel.“ Die Killer fühlen sich in ihrer Überzahl sicher, was sie zu Hybris verleitet – ein klassischer Fehler bei einer Auseinandersetzung, wie sich in der Konfliktanalyse immer wieder zeigt. Snaky, Stony und Knuckles tragen ihre Waffen offen und aggressiv, sie erkennen nicht, dass Harmonika seine Waffe – verdeckt durch die Reisetasche – längst im Anschlag hält. Ein Vorgehen, das stark an den Rat

von Sunzi (Sun Tzu) im legendären ersten Buch über Strategie (um 500 v. Chr. entstanden) erinnert, wonach Kriegsführung immer auf Täuschung beruht (Sunzi 2011). Harmonika ist fähig anzugreifen, lässt dies jedoch nicht erkennen. Generell gilt: Man sollte sein Gegenüber niemals unterschätzen.

Mutig und entschlossen: Die starke Frau

An einem anderen Ort, zu einer anderen Zeit: Jill McBain kommt auf einer Farm an und will dort ihre Hochzeit feiern, findet aber nur die Leichen ihrer zukünftigen Familie vor. Diese Frauenrolle war ursprünglich von Sergio Leone gar nicht vorgesehen und wurde erst auf Anregung von Bernardo Bertolucci in den Film eingefügt. Jill entspricht in keiner Weise einem modernen Frauenbild, übernimmt aber als starke Frau eine zentrale Funktion in der Dramaturgie des Films. Jills Traum war es, nach der Heirat eine Familie zu haben und sich um die Kinder zu kümmern. Deswegen hat sie mit McBain in New Orleans die Ehe geschlossen und ist in die abgelegene Halbwüste Arizonas gezogen. Vor Ort mit der brutalen Realität konfrontiert, nimmt sie ohne Sentimentalität die Rolle als Witwe und Erbin der Farm an.



Bildquelle: stock.adobe.com/Bijac

Jugendliebe

Wer kennt ihn nicht, diesen überwältigenden Gefühlssturm, der alle Sinne erfasst. Dieses emotionale Auf und Ab von himmelhoch jauchzend bis zu Tode betrübt. Das ständige Kreisen der Gedanken um die eine Person und Herzklopfen bei jedem Rendezvous: die erste große Liebe. Doch ist sie so tiefgründig, wie man glaubt, oder nicht doch nur eine romantische Vorstellung? Kann sie von Dauer sein? Wie denkt man an die Jugendliebe zurück? Und welche Bedeutung hat sie für das spätere Leben?

Kurt Starke

Untilgbare Erinnerung

Ein Leser dieser Zeitschrift schrieb mir diese E-Mail: *In der 8. Klasse verliebte ich mich hoffnungslos in eine Mitschülerin. Auf einer Klassenfahrt kamen wir uns näher, und schließlich erhielt ich von ihr einen Zettel. Auf dem stand geschrieben – und diesen Satz werde ich in meinem Leben nicht vergessen: „Dass ich Dich liebe, wirst Du ja gemerkt haben.“ Wir wurden ein Paar, aber ganz und gar heimlich. Wir hatten Schlüsselwörter und eine Erkennungsmelodie. Wir trafen uns und küssten uns wieder und wieder – mehr aber nicht. Nach zweieinhalb Jahren zog ihre Familie weg, weit weg, und wir sahen uns nicht wieder. Ich bin jetzt 40, und bekomme sie nicht aus meinem Kopf. Sollte ich mit ihr Kontakt aufnehmen und mich mit ihr treffen?*

Meine Antwort: Ihre ewige Sehnsucht ist ganz und gar verständlich, und sie wird nur gestillt, wenn Sie etwas unternehmen. Doch es gibt ein Aber. Wenn Sie Kontakt mit ihr aufnehmen, setzen Sie nicht das Damals fort, sondern brechen in ihr jetziges Leben ein. Sie sollten nicht ausschließen, dass sie verheiratet ist und Kinder hat. Wie könnte sich ihr Partner verhalten? Würde er großzügig sein und vielleicht sogar einen Treff,

auch einen gemeinsamen, billigen? Und ein zweites Aber: Das jugendliche Mädchen ist jetzt eine erwachsene Frau, und es kann sein, dass das, was Sie einst als verführerisch empfunden haben, völlig verschwunden ist. Vielleicht schreiben Sie ihr eine ganz unverfängliche und unaufdringliche Urlaubskarte.“

Vier Wochen später rief mich der Mann an. Die Frau habe sich gemeldet. Sie hat zwei Kinder, und ihr Mann und sie hätten ihn zu einem fröhlichen Kaffeetrinken eingeladen ...

Ein eigenartiger Anruf

Kürzlich sprach mich ein 80-jähriger Mann an. Er erzählte mir sichtlich bewegt, dass er vor einiger Zeit einen seltsamen Anruf erhalten habe. Am Telefon sei seine gleichaltrige Jugendliebe gewesen, zu der er über 60 Jahre lang keinerlei Kontakt hatte. Sie habe mit brüchiger Stimme eigentlich nichts von sich erzählt, außer dass es ihr nicht gut ginge, und ihn gefragt, ob er sich noch an sie erinnern könne. Eine paar Monate später habe er zufällig über eine Traueranzeige erfahren, dass seine Jugendliebe zwei Tage nach diesem Telefongespräch gestorben sei. Das hätte ihn sehr mitgenommen. – Ich war mit ihm einer Meinung, dass die Jugendliebe, wenn es wirklich Liebe war, niemals aus der Seele und aus dem Verstand zu löschen ist. Wer nie liebe, so sagte er mir, hätte diesbezüglich eine leere Seele.

Ein erfülltes Leben

Eine verwitwete Frau hat mir in einem langen Brief ihr Leben mit ihrem Mann geschildert. Sie habe ihn während der Lehre kennengelernt. Mit 19 hätten sie geheiratet und drei Kinder großgezogen. Inzwischen sei sie schon sechsfache Großmutter, und sie wäre keineswegs einsam. Aber ihren Mann, der kurz nach der Goldenen Hochzeit gestorben sei, vermisse sie sehr. Ihr fehle – und diesen alten Ausdruck (meist für Ehefrauen) verwendete sie tatsächlich – ihre



In fremden Kulturen unterwegs

Andorra

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: Andorra.

Michael Gorges



Andorra – Basisdaten

- Andorra (*Principat d'Andorra*) ist ein kleines Fürstentum in den östlichen Pyrenäen, das an Frankreich (N) und Spanien (SO) angrenzt.
- Die Gesamtfläche beträgt 468 km² bei einer Bevölkerung von 87.097 Einwohnern (2024).
- Andorra ist der größte der sechs europäischen Mikrostaaten.
- Die Staatsform weist nach dem Paretges-Vertrag von 1278 eine zeremonielle Doppelherrschaft (Ko-Prinzipalität) aus.
- Staatsoberhäupter sind der Präsident Frankreichs (aktuell Emmanuel Macron) und der Bischof von La Seu d'Urgell (Spanien), Josep-Lluís Serrano Pertinat (seit 2025).
- Hauptstadt und größter Ort ist Andorra la Vella mit 24.575 Einwohnern.
- Ein Drittel Andorras liegt oberhalb der Baumgrenze. Es herrscht vorwiegend ein Hochgebirgsklima mit teils mediterranen Einflüssen.
- Das Land ist eine beliebte Steueroase.

Gesellschaft

Andorra ist ein Land der kulturellen Übergänge. Die ethnische Zusammensetzung ist im Vergleich zu größeren Ländern weniger vielfältig. Die Gesellschaft Andorras hat sich in den vergangenen Jahrzehnten sehr stark gewandelt und wird seit den 1950er-Jahren durch starke Migrationsbewegungen, vorwiegend aus den beiden Nachbarländern, geprägt. Etwa ein Drittel der ursprünglichen Bevölkerung gilt ethnisch als „Andorraner“ mit katalanischen Wurzeln. Weitere 40 Prozent sind aus Spanien eingewandert, der Anteil der Bewohner mit französischer und portugiesischer Herkunft liegt bei jeweils 17 bzw. 10 Prozent, der restliche Anteil setzt sich aus anderen europäischen Nationalitäten zusammen. Die Verfassung garantiert Religionsfreiheit, es gibt keine Staatskirche. Die Mehrheit der andorranischen Gesellschaft (90 %) bekennt sich zur Römisch-Katholischen Kirche, ein Prozent zählt zu den Zeugen Jehovas, daneben existieren kleinere jüdische und protestantische Glaubensgemeinschaften. Der katholische Bischof der Diözese von Urgell ist gleichzeitig Ko-Fürst des Landes.

Die Amtssprache Andorras ist Katalanisch – eine romanische Sprache und zugleich die Muttersprache der einheimischen andorranischen Bevölkerung (38,8 %). Allerdings droht die katalanische Sprache durch die verstärkte Zuwanderung aus Frankreich und Spanien zusehends an Einfluss zu verlieren. Der multikulturelle Status der Gesellschaft spiegelt sich auch im Alltag wider, wobei die fremden Sprachanteile unterschiedlich stark ausgeprägt sind (Spanisch sprechen ca. 35,4 %, Portugiesisch 15 % und Französisch 5 % der Einwohner).

Geschichte kurz zusammengefasst

Die frühesten archäologischen Zeugnisse der Besiedlung Andorras reichen bis in die Bronzezeit (3. Jahrtausend v. Chr.). Die erste schriftliche Erwähnung der Bewohner der Täler Andorras findet sich bei dem griechischen Historiker Poly-