

Die MEDIATION

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation



Anerkennung

... und nichts ist
mehr unmöglich

Zwischen Macht
und Erschöpfung –
Führungskräfte am Limit

Motivation von innen:
Die stille Kraft jenseits
von Prämien und Profit

Konflikte systematisch
bewältigen: dank Konflikt-
managementsystem

Systemische Beratung/ Systemisches Coaching



Schwerpunkte

Systemisches Denken und Handeln

Erlernen ressourcen- und lösungsorientierter Beratungskompetenz

Werkzeugkoffer mit kreativen und bildhaften Methoden

Einsatzfelder: Führung, Organisationsentwicklung, soziale Berufe, Beratung



Standort

Leipzig

Kosten

3.650,00 Euro

Start

05. Oktober 2026

Umfang:
26 Tage

Systemisches Business Coaching 3.0



Schwerpunkte

Erweiterung der Konfliktlösungsfähigkeit

Theorien und Methoden des Neuro-linguistischen Programmierens NLP

Erlernen 30 verschiedener Interventions-techniken

Einsatzfelder: Coaching, Mediation, Beratung



Standort

Stuttgart

Kosten

6.280,00 Euro

Start

19. März 2027

Umfang:
37 Tage

Wohlwollen, Anerkennung und Dankbarkeit

„Fast niemand bemerkt von sich aus das Verdienst eines anderen.“
(Jean de laBryère)

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

heute möchte ich Sie auf ein fast in Vergessenheit geratenes Wort aufmerksam machen. Es entstammt der Philosophie und Ethik Imanuel Kants: „Wohlwollen“. Es bedeutet kurz gesagt eine weitgehend uneigennütziges Gesinnung, anderen Gutes zu wünschen und ihr Wohlergehen zu fördern, selbst wenn diese Person nicht gemocht wird.

Wohlwollen, Anerkennung und Dankbarkeit gehören zu den stillen Kräften, die menschliches Zusammenleben tragen. Sie verändern nicht immer die äußeren Umstände, aber sie verändern die Art, wie wir einander begegnen. Wer sie erfährt, spürt: Mein Beitrag wird gesehen. Meine Mühe bleibt nicht unbeachtet. Ich bin nicht nur Teil eines Ablaufs, sondern Teil eines lebendigen Miteinanders. Es wurde hingeschaut, wahrgenommen, verstanden, was mein Einsatz bedeutet.

„Wer andere würdigt,
stärkt nicht nur sie,
sondern auch die
eigene Wahrnehmung.“

Dankbarkeit erinnert uns daran, dass vieles nicht selbstverständlich ist. Sie schützt vor dem schnellen Anspruchsdenken und öffnet einen Raum für Wertschätzung. Wohlwollen ist in diesem Kontext ein vermittelnder Begriff. Es verlangt, auch jenen gegenüber, die wir nicht mögen, eine wertschätzende gutartige Haltung zu zeigen, also Neid, Konkurrenz oder Antipathie nicht dominieren zu lassen. Eine reife Dankbarkeit kann auch dort bestehen, wo etwas anstrengend war. Sie erkennt an, dass selbst herausfordernde Situationen Lernräume öffnen können. Anerkennung wiederum bedeutet nicht, jede Handlung gutzuheißen. Wohlwollen kann auch dort möglich sein, wo man unterschiedlicher Meinung ist, weil sie den Menschen nicht auf einen einzelnen Konflikt reduziert.

Vielleicht liegt die größte Kraft von Wohlwollen, Anerkennung und Dankbarkeit darin, dass sie Gegenseitigkeit ermöglichen. Wer andere würdigt, stärkt nicht nur sie, sondern auch die eigene Wahrnehmung. Der Blick wird weiter. Das scheinbar Selbstverständliche wird wieder sichtbar. Aus dieser Haltung kann eine Kultur entstehen, in der Menschen sich nicht bewei-

sen müssen, um beachtet zu werden, sondern sich einbringen können, weil sie sich ernst genommen fühlen.

Dieses Editorial möchte ich als Herausgeber der *Mediation* zum Anlass nehmen, all jenen meine Dankbarkeit und Anerkennung auszusprechen, die sich in den durchaus sehr schwierigen letzten Jahren in die Gestaltung und den Vertrieb des Magazins eingebracht haben. Geht es doch darum, der *Mediation* und allen kommunikativ orientierten Verfahren und Methoden Anerkennung, Wertschätzung und Verankerung in der Gesellschaft zu verschaffen. Dank also allen Autoren, Kolumnisten, dem Redaktionsteam und insbesondere Cornelia Heinrich für ihre unermüdliche qualitätsvolle Redaktionsarbeit. Und auch an jene, die das Magazin gern weiterempfehlen, und an jene, die uns mit kritischen Impulsen begleiten.

Es ist nicht einfach, in diesen digitalen Zeiten weiterhin mit einer Printausgabe zu erscheinen. In diesem Sinne sind wir wohl die „letzten Mohikaner“ – mit einer beachtlichen Auflagenhöhe. Gleichzeitig haben wir auch eine App mit allen Ausgaben und einer KI im Netz für jene, denen Papier zu sperrig und unbequem ist. Mein Dank und meine Anerkennung, verbunden mit Wohlwollen, gilt allen, die uns verbunden sind und gewiss auch mit dieser Ausgabe der *Mediation* wieder interessante, anregende und erkenntnisreiche Lektüre lesen werden.

Mit mediativen Grüßen

Ihr



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





INHALT

IMPULSE

- 6 **Konflikte systematisch bewältigen – dank Konfliktmanagementsystem in der Organisation**
Michelle Wunner und Gernot Barth
- 10 **Bürgerbefragungen bei Wind- und Solarparks**
Zustimmung nur, wenn die Vorteile deutlich werden
Marcus Franken
- 16 **Das Forschungsstelegramm**

SCHWERPUNKT

- 20 **Schwerpunkt: Anerkennung**
- 21 **Die wissenschaftliche Kolumne**
Die Schwerkraft der Anerkennung
Klaus Harnack
- 24 **Es ist, was es ist: Warum wir unsere Augen öffnen und das Herz weiten sollten**
Christel Schirmer und Kerstin Chavent
- 28 **Abwehr erkennen und Anerkennung praktizieren**
Wie man lernen kann, konstruktiv Konflikte zu lösen
Barbara Strohschein
- 32 **Das Anerkennungsgeflecht in der Mediation wahrnehmen**
Sosan Azad und Christine Susanne Rabe
- 35 **Herrenmode, die auch Nörgler überzeugt**
Manuel Glücks
- 40 **Motivation von innen: Der leise Motor jenseits von Prämien und Profit**
Elke Katharina Meyer, Frank Neemann und Thomas Achim Werner

METHODIK

- 46 **Verhandeln als professionelles Handwerk**
Die drei Einflussfaktoren beim Verhandeln
Verhandlungen bestmöglich vorbereiten
Denis Kittl und Andreas Winheller

RECHT

- 50 **Honorarvereinbarungen in der Mediation**
wirksam und rechtssicher formulieren
Thomas Lapp

WIRTSCHAFT

- 53 **Zwischen Macht und Erschöpfung – Führungskräfte am Limit**
Georg Kraus
- 56 **Führung auf höherem Niveau – mit KI**
Barbara Liebermeister

ERFOLGREICH AM MARKT | BEST PRACTICE

- 60 **Marketing für Berater**
Auch im KI-Zeitalter gilt: Auf Ihre Website kommt es an!
Bernhard Kuntz

LITERATUR

- 63 **Die cineastische Konfliktanalyse: Jenseits von Afrika**
Thomas Lapp

FAMILIE

- 66 **Mein lieber Mann**
Kurt Starke

MEDIATION INTERKULTURELL

- 70 **In fremden Kulturen unterwegs: Schweden**
Michael Gorges

AUS DEN MEDIATIONSVERBÄNDEN

- 75 **AG Mediation im Deutschen Anwaltverein e. V. (DAV)**
Wir laden Sie ein zur Jahrestagung der AG Mediation
Stephan Schmidt-Jochum

GUT INFORMIERT

- 76 **Querbeet | Was gibt es Neues?**
- 77 **Veranstaltungskalender**
- 78 **Rezension: Was wäre, wenn ...?**
Stephan Buchhester
- 80 **Rezension: Wirtschaftsmediation – ein Lernbuch im „Infotainment-Stil“**
Peter Röthemeyer

SERVICE

- 82 **Impressum | Ausblick**



53

ZWISCHEN MACHT UND ERSCHÖPFUNG
FÜHRUNGSKRÄFTE AM LIMIT

Bildquelle: stock.adobe.com/Jenny Sturm
Bildquelle: stock.adobe.com/noon@photo



63

DIE CINEASTISCHE KONFLIKTANALYSE:
JENSEITS VON AFRIKA

Konflikte systematisch bewältigen – dank Konfliktmanagementsystem in der Organisation

In Organisationen entstehen Konflikte nicht zufällig, sondern als Folge unterschiedlicher Interessen, hoher Dynamik und wachsender Komplexität. Mit zunehmender Individualisierung, Diversität und demografischen Veränderungen nehmen Abstimmungsprozesse zu, während klassische Hierarchien an Steuerungskraft verlieren. Konflikte werden dadurch sichtbarer, häufiger und zugleich anspruchsvoller in der Bewältigung. Dennoch werden sie in vielen Unternehmen erst dann adressiert, wenn sie bereits eskaliert sind. Dabei führen Konflikte zu erheblichen Produktivitätsverlusten und binden Ressourcen, ohne Wertschöpfung zu erzeugen. Vor diesem Hintergrund wird die systematische Gestaltung von Konflikten zu einer Existenzfrage. Ein zentraler Ansatz liegt im Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems.

Michelle Wunner und Gernot Barth

Jährlich sehen sich Industrieunternehmen mit enorm hohen Kosten konfrontiert, die aufgrund innerbetrieblicher Konflikte entstehen. Studien von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften belegen in Betrieben mit bis zu 100 Mitarbeitern circa 100.000 bis 500.000 Euro, in größeren Betrieben weitaus mehr (Hernstein Institut 2002; KPMG 2009). Führungskräfte und Mitarbeiter investieren viel Zeit in Konfliktbearbeitung, Abstimmungen und Klärungsprozesse. Hinzu kommen indirekte Kosten durch Fluktuation, Fehlzeiten oder stockende Projekte (für weitere Informationen zum Thema Konfliktkosten siehe *Die Mediation*, Quartal II/2026). Angesichts dieser Dimensionen nehmen immer mehr Unternehmen eine systematische Konfliktbearbeitung in den Fokus.

Internes Konfliktmanagement als Antwort auf komplexe Konflikte

Lange Zeit wurden Konflikte in vielen Organisationen als unvermeidliche Begleiterscheinung des Arbeitsalltags betrachtet, doch zunehmend setzt die Erkenntnis durch, dass der Umgang mit ihnen keineswegs dem Zufall überlassen werden sollte. Ähnlich wie bei anderen zentralen Managementthemen zeigt sich auch hier, dass fehlende Systematik nicht nur zu Ineffizienz führt, sondern erhebliche wirtschaftliche und kulturelle Folgekosten nach sich zieht.

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Konzept eines innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystems an Bedeutung. Es verfolgt das Ziel, Konflikte nicht erst im Eskalationsfall zu adressieren, sondern frühzeitig zu erkennen und strukturiert

und verlässlich zu bearbeiten. Mit solch einem Konfliktmanagementsystem werden Führungskräfte entlastet, unter anderem dadurch, dass es im Konfliktfall feste und gut ausgebildete interne Ansprechpartner gibt, die eine Konfliktlösung herbeiführen. In der Konsequenz verbessert sich auch das Betriebsklima, was Fluktuationen und Absentismus senkt.

Ein Konfliktmanagementsystem ist somit eine organisationale Antwort auf die wachsende Komplexität moderner Zusammenarbeit. Es schafft Strukturen, die Orientierung geben, entlastet Führungskräfte und bietet Mitarbeitern verlässliche Anlaufstellen in Situationen, die häufig als persönlich belastend und zugleich schwer greifbar erlebt werden.



Bürgerbefragungen bei Wind- und Solarparks

Zustimmung nur, wenn die Vorteile deutlich werden

Aktuelle Bürgerbefragungen zu Wind- und Solarprojekten in den neuen Bundesländern zeigen: Zustimmung gab es fast nie. Die Gründe liegen auch in unzureichender Kommunikation. Doch wie hoch Zustimmung und Ablehnung ausfallen, hängt ganz wesentlich davon ab, ob die lokalen Vorteile der Erneuerbare-Energie-Anlagen vor Ort gut erklärt werden. Ein Beispiel aus der Praxis zeigt das überdeutlich.

Marcus Franken

Es ist niederschmetternd – zumindest für die Freundinnen und Freunde der Erneuerbaren. Bürgerbefragungen zum Bau von Wind- und Solarparks gehen in den neuen Bundesländern fast immer negativ aus. Und das trotz hoher Einnahmen für die Gemeinde und direkter Zahlungen von „Energiegeld“ an die einzelnen Haushalte. Vom rasant voranschreitenden Klimawandel sowie hohen Öl- und Gaspreisen ganz zu schweigen. Das ist das Ergebnis einer Erhebung der Kommunikationsagentur Ahnen&Enkel, die Bürgerbefragungen zwischen 2022 und 2025 zu erneuerbaren Energien ermittelt und ausgewertet hat.¹

Wir haben uns für den Zeitraum zwischen 2022 und 2025 besonders interessiert, weil der Bau von Wind- und Solarparks durch die Änderungen am Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG 2023) den Gemeinden ganz neue Gestaltungsmöglichkeiten gibt: Sie können eigene Flächen für den Bau von Windparks auch außerhalb von Vorranggebieten bestimmen und sind verantwortlich für die Ausweisung von Gebieten für Freiflächen-solaranlagen.

Gemeinden können gestalten

Gerade in der Wind- und Solarenergie ergänzen die Landesgesetze die Möglichkeit für lokale Einnahmen, die schon das EEG garantiert. In Brandenburg etwa legt das Sonderabgabengesetz (BbgEEStG) fest, dass die Gemeinden im Umkreis von 2,5 Kilometern 5.000 Euro jährlich je installiertem Megawatt (MW) Windenergie erhalten – bei aktuell typischen Windrädern mit einer Leistung von 7 MW also 35.000 Euro pro Jahr über die gesamte Dauer des Betriebs (i. d. R. mehr als 20 Jahre). Bei Solaranlagen sind es 2.000 Euro je MW jährlich (eine Übersicht unter: Maslaton 2026).

Eine mittlere Solaranlage von rund 40 MW schafft so für die Kommune eine jährliche Einnahme von 80.000 Euro. Bei größeren Windparks fließen oft mehrere hunderttausend Euro ins



Bürgerbefragungen: Keine einheitliche Übersicht

Uns hat überrascht, wie schlecht die Datengrundlage zu Bürgerbefragungen ist. Die Abstimmungen sind fast nur über Recherchen in regionalen Medien zu finden. Wenn die Lokalzeitungen nicht berichten, lassen sich die Informationen zwar in den Dokumenten wie den Protokollen der Gemeinderäte finden, die in Bürgerinformationssystemen angeboten werden. Manche solcher Ratsinformationssysteme werden aber von den Suchmaschinen nicht erfasst, sodass man sehr gezielt suchen muss. Landesregierungen oder wissenschaftliche Einrichtungen bieten leider keine vollständigen zentralen Aufstellungen an. Das Ergebnis unserer Erhebung, wonach rund 90 Prozent der Befragungen ein ablehnendes Votum produzieren, halten wir auf Basis unserer sonstigen Beobachtungen dennoch für repräsentativ. Uns sind in den neuen Bundesländern keine Windparkplanungen bekannt, bei denen die Bürger in Befragungen oder Entscheiden insgesamt zugestimmt hätten. Zustimmung gab es lediglich bei einem Solarpark.

Das Forschungstelegramm



Wie sieht der ideale Einstieg in eine Gehaltsverhandlung aus? Inwiefern wird die Entwicklung von Grundvertrauen auch von klimatischen Bedingungen geprägt? Preisverhandlungen sind nicht jedermanns Sache – warum ist das so? Beeinflusst die Zahl von Matches beim virtuellen Dating unser psychisches Empfinden? Und woran liegt es, dass bei kollektiver Meinungsbildung nicht jeder sich vom Konsens überzeugen lässt? Unser Forschungstelegramm gibt Ihnen Antworten auf diese und andere Fragen und liefert einen Überblick über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung.

Das erste Angebot wirkt länger als gedacht

Gehaltsverhandlungen werden oft geschmäht, obwohl sie sich lohnen. Vielleicht liegt das an den vielen kognitiven Verzerrungen, die ein solches Gespräch prägen. Eine dieser Verzerrungen ist der sogenannte Anker-Effekt. In einem aktuellen Übersichtsartikel analysiert Jiayi Qin, wie stark erste Angebote den Verlauf und das Ergebnis von Gehaltsverhandlungen beeinflussen (Qin 2025). In ihrem Beitrag fasst sie psychologische und ökonomische Forschungsliteratur zusammen und zeigt, dass der zuerst genannte Betrag häufig als mentaler Referenzpunkt dient, an dem sich alle weiteren Angebote orientieren. Die Forschung zeigt konsistent: Wer den ersten Vorschlag unterbreitet, verschafft sich einen strategischen Vorteil. Hohe Einstiegsforderungen führen im Durchschnitt zu höheren Endgehältern, selbst dann, wenn sie objektiv wenig begründet sind. Dieser Effekt tritt nicht nur bei Laien auf, sondern auch bei erfahrenen Fachleuten wie Personalverantwortlichen oder Immobilienexperten. Besonders relevant ist der Anker-Effekt im Kontext geschlechtsspezifischer Lohnunterschiede. Frauen initiieren Gehaltsverhandlungen seltener und setzen niedrigere Einstiegsanker, was langfristig zur Verfestigung von Lohnlücken beitragen kann. Gleichzeitig zeigt die Literatur, dass ein Anker selbst durch Expertise oder bessere Informationen kaum abgeschwächt wird. Wirksam gegen den Effekt sind vor allem klar definierte Gehaltsbänder und transparente Vergütungsstrukturen.

Die Analyse macht deutlich, dass Gehaltsverhandlungen weniger vom objektiven Wert als von psychologischen Startpunkten

geprägt sind – und dass der zuerst genannte Betrag oft mehr Gewicht hat, als einem Teil der Beteiligten lieb ist.

In der Fremdsprache bieten wir klüger

Ob wir rational oder impulsiv entscheiden, hängt nicht nur von Informationen ab, sondern auch davon, in welcher Sprache wir sie verarbeiten. Eine experimentelle Studie des Ökonomen

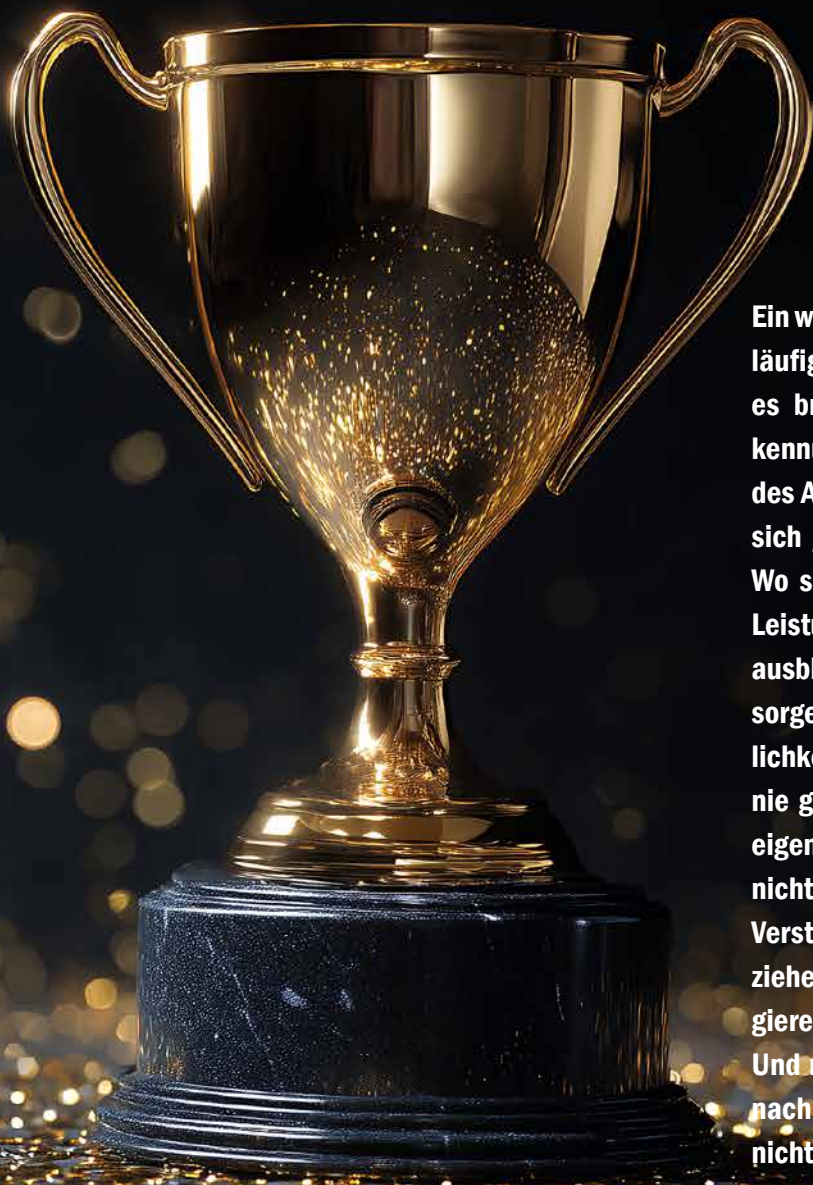


Fang Fu konnte zeigen, dass die Verwendung einer Fremdsprache ökonomische Fehlentscheidungen reduzieren kann. In der 2025 im *Journal of Economic Psychology* veröffentlichten Arbeit zeigt er, wie Sprache das Verhalten in Auktionen beeinflusst (Fu et al. 2025). In einem Laborexperiment mit 357 chinesischen Studenten, die Mandarin als Muttersprache und Englisch als Fremdsprache beherrschten, nahmen die Teilnehmer an sogenannten Common-Value-Auktionen teil. Dabei tritt häufig der „Winner's

Curse“ auf: Gewinner zahlen mehr, als der Gegenstand tatsächlich wert ist. Die Ergebnisse zeigen, dass Teilnehmer, die auf Englisch boten, deutlich seltener diesem Fehler unterlagen als jene, die auf Mandarin boten. Letztere orientierten sich stärker an der ökonomisch optimalen Strategie und boten vorsichtiger, insbesondere in der ersten Auktionsrunde. Der Effekt verschwand allerdings mit zunehmender Erfahrung: Sobald die Teilnehmer Rückmeldungen über das Verhalten anderer erhielten, passten sich beide Gruppen einander an und fielen zunehmend in ein intuitiveres, weniger strategisches Verhalten zurück.

Die Studie legt nahe, dass Fremdsprachen emotionale und intuitive Reaktionen dämpfen und dadurch zunächst rationa-

– Schwerpunkt – Anerkennung



Ein warmer Blick, ein Wort des Dankes, die bei-
läufige Frage: „Wie geht es dir eigentlich?“ –
es braucht keine großen Gesten, um Aner-
kennung zu zeigen. Sie ist eine stille Währung
des Alltags. Wo sie eingesetzt wird, entwickelt
sich jene feine Wärme, die Bindung schafft.
Wo sie fehlt, entsteht Kälte. Im Betrieb wird
Leistung dann nur noch registriert, wenn sie
ausbleibt; im Privatleben verwandeln sich Für-
sorge und Verlässlichkeit in Selbstverständ-
lichkeiten. Wer ständig funktioniert, aber
nie gesehen wird, beginnt irgendwann an der
eigenen Bedeutung zu zweifeln. Die Folge ist
nicht bloß Kränkung, sondern ein langsames
Verstummen innerer Beteiligung. Menschen
ziehen sich zurück, sprechen weniger, enga-
gieren sich widerwillig oder gar nicht mehr.
Und nicht selten wird die innere Abkehr auch
nach außen vollzogen. Doch so weit muss es
nicht kommen. Erfahren Sie auf den folgenden
Seiten der Mediation, worauf es im zwischen-
menschlichen Gefüge ankommt und wie Sie
Anerkennung bewusst praktizieren.

Die wissenschaftliche Kolumne

Die Schwerkraft der Anerkennung

Anerkennung, ein zentraler Mechanismus des menschlichen Daseins, scheint chronische Mangelware zu sein. Egal, wohin man blickt, sie ist dünn gesät. Und Anerkennung ist nicht nur begrenzt vorhanden, sondern auch ungleich verteilt. Darüber hinaus hat sie Nebenwirkungen, die unsere Motivation und Risikobereitschaft beeinflussen. Wie also umgehen mit der Tatsache, dass Anerkennung, obwohl sie so essenziell ist, weder makellos noch verlässlich daherkommt?

Klaus Harnack

*„Anerkennung ist eine Pflanze,
die vorwiegend auf Gräbern wächst.“*
(Nikolaus Lenau)

Dass Anerkennung für unser Wohlbefinden zentral ist und als Schmiermittel sozialer Interaktion zählt, gilt in der Forschung als gut belegt. Sie berührt grundlegende Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Kompetenz und Selbstwirksamkeit und wirkt sich unmittelbar auf Motivation, Gesundheit und Kooperationsbereitschaft aus (Deci/Ryan 2000; Baumeister/Leary 1995; Cohen/Wills 1985). Somit scheint es folgerichtig, dass Menschen gesehen werden wollen, eine Bestätigung für ihre Leistung und Resonanz für ihr Engagement erwarten. Menschen möchten das Gefühl haben, selbstwirksam zu handeln, etwas zu können und von anderen als Teil eines sozialen Zusammenhangs wahrgenommen zu werden. All dies ist plausibel und richtig, wird allerdings nicht Teil dieser Betrachtung werden. Stattdessen richten wir den Blick auf das Eigenleben der Anerkennung: darauf, wie sie sich in der freien Wildbahn verhält und welche Konsequenzen das hat.

sich dabei wie eine Art Masse im sozialen Raum: Einmal sichtbar geworden, zieht sie mehr und mehr Anerkennungsmasse an, ähnlich der Gravitation. Große Körper ziehen kleinere an und verleiben sich deren Masse ein. Je mehr Masse vorhanden ist, desto stärker wird die Anziehungskraft – ein sich positiv verstärkendes System entsteht.

Im sozialen Raum funktioniert Anerkennung ebenso: Große Namen bündeln Aufmerksamkeit, kleinere geraten in ihre Umlaufbahn oder verschwinden ganz aus dem Blickfeld. In der Nähe von Superstars wird Anerkennung gebündelt, während Menschen in ihrer Nähe im Schatten stehen. Das gilt auch in den scheinbar objektiven Wissenschaften. Eine Studie rund um den niederländischen Soziologen Thijs Bola konnte zeigen, dass Forscher, die eine erste Forschungsförderung erhalten, in den Folgejahren erheblich mehr an weiteren Drittmitteln (ungefähr das Doppelte) als ähnlich Qualifizierte bekommen, und dieser Effekt ist nicht durch bessere Leistungen infolge der ersten Förderung zu erklären (Bol et al. 2018).

Von Matthäus ...

Beginnen wir mit dem Auftreten von Anerkennung. Wie auch in diversen anderen Bereichen klappt hier eine Lücke zwischen Wollen und Bekommen und zwischen Verdienen und Erhalten. Beobachtet man die Verteilung von Anerkennung, zeigt sich ein einfaches Muster: Personen, die bereits Anerkennung besitzen, ziehen mit größerer Wahrscheinlichkeit weitere Anerkennung an. In der Wissenschaftssoziologie spricht man bei diesem Phänomen vom sogenannten Matthäus-Effekt, denn es taucht gleich mehrfach im Matthäus-Evangelium die biblische Formel „Wer hat, dem wird gegeben“ auf. Anerkennung verhält



Es ist, was es ist

Warum wir unsere Augen öffnen und das Herz weiten sollten

Anerkennung ist eines der wichtigsten menschlichen Grundbedürfnisse. Sie befriedigt und beflügelt, sie trägt dazu bei, dass wir unseren Platz in der Gesellschaft einnehmen können. Dennoch sind wir oftmals zu stark auf uns selbst fixiert und betrachten andere im Konfliktfall als Gegner und sprechen ihnen die Schuld zu, ohne unser eigenes Verhalten zu reflektieren. Was wäre, wenn wir stattdessen bei uns selbst anfangen würden?

Die in Südfrankreich lebende Schriftstellerin Kerstin Chavent und die Mediatorin Christel Schirmer haben sich mit dem Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln auseinandergesetzt. Dies ist ihr gemeinsamer Beitrag.

Kerstin Chavent

Wir sind Menschen. Menschen sind soziale Wesen, die die Verbindung zu anderen brauchen wie die Luft zum Atmen. Ohne Kontakt sterben wir. Der Ausschluss aus der Gruppe kam lange Zeit einem Todesurteil gleich. So setzen wir vieles daran, dazuzugehören. Mancher passt sich derart an, dass er sich selbst regelrecht verleugnet.

In einer materialistisch-kapitalistisch orientierten Gesellschaft versuchen wir, die Anerkennung der Gruppe vor allem über unseren Besitz zu erhalten. Wir versuchen, mit unserem Haus, unserem Auto, unserem Bankkonto oder mit der Aufmachung unseres Körpers zu beeindrucken. Wer besonders viel hat, dem steht besonders viel Anerkennung zu.

In diesem Weltbild, in dem das Haben das Sein dominiert, ist uns etwas Wichtiges verloren gegangen: das Bewusstsein um unsere

Einzigartigkeit. Luxusgüter gibt es von der Stange, sie sind reproduzierbar. Wir sind es nicht. Oder eher: noch nicht. Besitz ist ersetzbar. Wir nicht. Jeder Mensch ist besonders. Es gibt uns nur ein einziges Mal. Niemals zuvor standen die Sterne am Himmel so wie am Tage unserer Geburt. Niemand spricht wie wir, niemand schaut so, niemand hat das erlebt, was wir erlebt haben.

Das haben viele von uns vergessen. Anstatt zu sein, wer wir sind, vergleichen wir uns mit anderen. Und da fangen die Probleme an. Wir erhöhen oder erniedrigen uns, versuchen einander nachzuahmen, zu übervorteilen oder zu dominieren, wir projizieren auf andere, was wir in uns selbst nicht sehen wollen, und sprechen uns gegenseitig schuldig. Vergeblich suchen viele die Anerkennung im Außen, anstatt anzuerkennen, wer sie sind.

Das Erkennen vor dem Anerkennen

Gnothi seauton – erkenne dich selbst, oder erkenne, was du bist. So lautet die Inschrift am Apollotempel von Delphi. Die Einladung zur Selbsterkenntnis ist uralte. Im biblischen Sinne meint Erkennen einen Vorgang, der den ganzen Menschen betrifft. Sitz der Erkenntnis ist nicht der Kopf, sondern das Herz. Hier findet die Begegnung statt. Hier entsteht die Verbindung, nach der wir uns so sehr sehnen und die wir zum Leben brauchen.

Dieses Erkennen steht vor dem Anerkennen. Nur wer sich selbst sieht, wie er ist, kann auch den anderen wirklich sehen. Tun wir das nicht, entstehen Zerrbilder und Illusionen. Wer sich selbst nicht ehrlich und aufrichtig anschaut, wird im Spiegel seines Gegenübers immer auch die eigenen Schatten sehen, das, was er in sich noch nicht verarbeitet und integriert hat.

Würden wir nicht immer wieder versuchen, unsere eigenen vermeintlichen Schwächen zu vertuschen, und an anderen zu kritisieren, was wir selbst tun, wäre die Welt eine andere. Wir bräuchten keine schwarzen Schafe, Blitzableiter und Fußabtre-



Abwehr erkennen und Anerkennung praktizieren

Wie man lernen kann, konstruktiv Konflikte zu lösen

Oft ist es ein leiser Reflex, ein inneres Zusammenzucken angesichts der Gefahr, verletzt zu werden – Abwehr ist Selbstschutz. Getarnt als Ironie, abschätziges Urteil oder als rasches Abwinken, soll sie nach außen Souveränität vermitteln. Anerkennung hingegen verlangt Mut: den Augenblick auszuhalten, in dem wir uns selbst im anderen erkennen. Zwischen diesen beiden Polen entfaltet sich ein feines Spiel. Wer Abwehr bemerkt und seinerseits abwehrend reagiert, begibt sich in eine Spirale der Zerstörung. Wer sie jedoch zur Kenntnis nimmt, ohne sie sofort zu verurteilen, beginnt bereits, sie zu verwandeln. Ein Innehalten, ein zweiter Blick öffnen Möglichkeitsräume. Anerkennung wird hierbei nicht zur großen Geste, sondern zu einer Übung der Aufmerksamkeit. Wie dies gelingt, zeigt der nachfolgende Beitrag.

Barbara Strohschein

Was Kommunikation mit sich bringt

Wie fühlen Sie sich, wenn Ihnen in einer Teamsitzung jemand andauernd widerspricht und Sie jedes Mal unterbricht, wenn Sie etwas erwidern wollen?

Wie oft haben Sie erlebt, dass jemand zum Beispiel in einem Arbeitskontext Ihre Ideen aufgreift, weiterführt und Sie zusammen eine unerwartete Lösung finden?

Im ersten Fall werden Sie mit Abwehrverhalten konfrontiert, das nicht nur Ihnen, sondern allen Beteiligten zu schaffen macht. Die Gründe dafür können verschiedenster Natur sein. Im zweiten Fall erleben Sie Wahrnehmung, Erkenntnis, Akzeptanz, durchweg Einstellungen und Verhaltensweisen, die Ausdruck von Anerkennung sind. Jeder Mensch hat vermutlich beides schon erfahren. Doch würden Sie der These zustimmen, dass „Abwehr“ und „Anerkennung“ zu den stärksten psychologischen Kräften gehören, die das menschliche Verhalten prägen? Diese Kräfte wirken oft gleichzeitig, beeinflussen Entscheidungen, Beziehungen und die Art, wie wir uns selbst erleben. Während Abwehr eine auch mit Abwertungen verbundene Schutzreaktion ist, die regelmäßig Konflikte erzeugt, bedeutet Anerkennung weit mehr als Loben. Durch Anerkennung werden Verbindungen hergestellt und Lösungen gefunden. Zugespitzt gesagt:

Abwehr schafft Probleme, Anerkennung löst sie. Wie ich in meinem Buch *Anerkennung ändert alles* erklärt habe, sind diese beiden Grundmuster grundlegend für jede Art der Kommunikation (ausführlich dazu Strohschein 2025). Das ist besonders in konfliktträchtigen Beziehungen und Verhandlungen zu beachten. Das Zusammenspiel dieser beiden Kräfte ist komplex. Und wer diese Komplexität erfassen kann, dem öffnet sich ein Lernfeld. Wer erkennt, wie Abwehr entsteht und wie Anerkennung wirkt, kann bewusster mit Kritik, Konflikten und eigenen Unsicherheiten umgehen.

Wie was zusammenwirkt

Das Zusammenspiel von Abwehr und Anerkennung ist einerseits einfach, andererseits komplex: Wer wenig Anerkennung erfährt, reagiert in der Regel mit Abwehr. Diese Abwehr wiederum irritiert diejenigen, die davon betroffen sind und wiederum mit Distanzierung, Unverständnis oder Kritik reagieren. Der Teufelskreis verstärkt sich so: Der Zurückgewiesene wehrt sich und erzeugt dadurch Abwehr. Wer hingegen Anerkennung erfährt, ist bereit, sich selbst anerkennend zu verhalten, ist offener für Kritik, nimmt diese weniger persönlich und kann konstruktiv reagieren. Diese Offenheit führt zu besseren Interaktionen, wodurch wiederum weitere Anerkennung entsteht. Zu lernen, wie diese Muster funktionieren, bedeutet daher nicht nur,



Das Anerkennungsgeflecht in der Mediation erkennen

Der Begriff „Anerkennung“ ist Gegenstand vielfältiger Betrachtungen, sei es aus sprachgeschichtlicher oder aus philosophischer Perspektive, ausgehend von dessen Bedeutung im deutschen Idealismus. Wie aber definieren Mediatoren diesen Begriff? Welche Anerkennungsbeziehungen finden sich in der Mediation, und in welchen Aspekten finden sich Formen von Anerkennung? Die folgenden Gedanken sollen eine erste Annäherung darstellen und das vielschichtige Anerkennungsgeflecht in der Mediation sichtbar machen.

Sosan Azad und Christine Susanne Rabe

Anerkennung von Mediation als Beratungsformat

Die erste Form der Anerkennung im Rahmen von Mediation findet sich bei der Auswahl als Beratungsformat, sei es durch die Konfliktparteien selbst oder durch ein Unternehmen oder einen sonstigen Dritten als Auftraggeber. Anerkennung bedeutet in diesem Zusammenhang das Vertrauen, durch den Berater eine Unterstützung im Umgang mit einer kritischen Situation zu erhalten. Die Mediation steht dabei in nicht unerheblicher Konkurrenz zu anderen etablierten Konfliktlösungsverfahren und weiteren Formaten aus dem Bereich der Alternative Dispute Resolution. Auch wenn die Mediation in den vergangenen Jahren an Bekanntheit hinzugewonnen hat, ist sie noch immer nicht das gängige Verfahren, an das Beratungssuchende zuerst denken. Die Entscheidung für eine Mediation stellt insofern schon selbst eine wichtige Form der Anerkennung dar. Die wachsende Bedeutung als Beratungsformat wird nicht zuletzt dadurch erkennbar, dass Mediation zunehmend Eingang in die Curricula von Studiengängen im Wirtschaftssektor findet, sei es als Wahlfach oder auch in regulären Vorlesungen.

Dabei ist hervorzuheben, dass die Arbeit als Mediator nicht nur ein Beruf ist, sondern hinter dem Format der Mediation auch eine Philosophie steht: Konflikte sollen nicht durch die Macht des Stärkeren oder eine dritte Person entschieden werden. Vielmehr sollen die Konflikte durch die betroffenen Personen einvernehmlich und damit nachhaltig im Sinne eines zukünftigen guten Miteinanders bearbeitet werden. In diesem Aspekt der Nachhaltigkeit liegt der besondere Mehrwert des Formats für Unternehmen und andere Organisationen.



Anerkennung des Mediators als Berater

Eine weitere Form der Anerkennung ist die konkrete Auswahl des Beraters. Der Markt bietet eine Vielzahl unterschiedlich ausgebildeter Mediatoren mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Hierbei kann der Begriff der Anerkennung zunächst rein formal betrachtet werden: Es kommt eine Anerkennung als Mediator oder zertifizierter Mediator auf Basis des Mediationsgesetzes in Betracht, ebenso wie die vielfältigen Anerkennungen durch unterschiedliche Mediationsverbände oder auch den Qualitätsverbund Mediation als Zusammenschluss mehrerer Verbände.

Daneben umfasst der Begriff der Anerkennung aber auch die persönliche Wertschätzung jenseits formaler Abschlüsse. Konfliktparteien und Auftraggeber sprechen der Person, die als Berater tätig wird, das Vertrauen aus, der für die Konfliktsituation passende Begleiter zu sein. Häufig beruht dies auf Empfehlung und einem ersten Kennenlernen, das der Vertrauensbildung dient. Kann der Berater im weiteren Verlauf des Verfahrens dieses Vertrauen durch seine Arbeit bestätigen, entsteht

Herrenmode, die auch Nörgler überzeugt

Nörgeln gehört zu unserem Alltag wie das tägliche Brot – mal sind wir das Opfer, mal Beobachter und mitunter ziehen wir selbst ordentlich vom Leder. In diesem Beitrag nehmen wir unter die Lupe, was uns das „Nörgeln“ eigentlich bringt, was dahinterstecken kann und wie man am besten darauf reagiert, ohne selbst die Krise zu kriegen. Als Vorlage dient uns dafür der Lorient-Sketch *Herrenmoden* (1976).

Manuel Glücks

Stellen Sie sich vor, jemand blockt in einem laufenden Projekt ab: „Wozu das Ganze? Das bringt doch nichts!“ Wenn Sie jetzt zum Flipchart gehen und eine sachliche Pro-und-Contra-Liste erstellen, um den Fortschritt zu beweisen – was wird dann geschehen? Glauben Sie, der Skeptiker erlebt einen plötzlichen Sinneswandel, entschuldigt sich bei Ihnen und stürzt sich motiviert in die Arbeit? Oder ist es nicht wahrscheinlicher, dass er bei seiner Abwehrhaltung bleibt und Ihnen entgegnet: „Mag sein, aber mir gefällt es trotzdem nicht“?

Wohin führt es eigentlich, wenn jemand nörgelt, und wie gehen wir mit jemandem um, der ständig nach dem Haar in der Suppe sucht? Eine Annäherung an das Phänomen des Nörgelns ermöglicht der Lorient-Sketch *Herrenmoden* (1976). Er persifliert die Rollenverteilung eines Ehepaars beim Kleidungskauf, wobei die Ehefrau die aktive Kommunikation übernimmt und die finale Kaufentscheidung für ihren Mann trifft.

Versteckte Abwertung

Gleich zu Beginn des Sketches ergreift die Ehefrau die Initiative und wendet sich an einen im Geschäft stehenden Mann: „Entschuldigen Sie, mein Mann ist etwas voll in den Hüften, mit ziemlich kurzen Armen.“ Diese Beschreibung enthält bereits eine subtile Abwertung ihres Gatten. Zwar bemüht sie sich durch die Verwendung des Adverbs „etwas“ um Milderung, doch es stellt sich die Frage, ob diese unvoreilhaftige Detailbeschreibung überhaupt nötig wäre, da Fachpersonal die Konfektionsgröße meist auf den ersten Blick erkennt. Die komische Fallhöhe entsteht schließlich dadurch, dass der Angesprochene gar kein Angestellter ist, sondern ein Kunde, welcher entgegnet: „Das tut mir sehr leid.“ Sobald der Verkäufer auf das Ehepaar zukommt, erklärt die Frau: „Wir suchen einen Anzug für meinen Mann. Größe 52. Etwas voll

in den Hüften.“ Die Reaktion des Mannes – ein kurzes „Jaja“ – lässt ebenfalls Raum für Interpretationen.

Positiv: Bereits in diesem ersten Satz der Ehefrau dem anderen Kunden gegenüber, der beim Verkäufer leicht abgewandelt wiederholt wird, kann ein positiver Aspekt des Nörgelns aufgezeigt werden. Nörgler können nützlich sein, weil ihre Kritik (vermeintliche) Schwachstellen aus einer anderen Sicht aufdeckt. Vielleicht sorgte der Cholesterinwert des Ehemannes kurz vor dem Einkauf für Gesprächsstoff und bereitet ihr nun Sorgen.

Mögliche Bedürfnisse: Fraglich ist, welches Bedürfnis hinter der Aussage steckt. Wenn die Ehefrau einen Anzug für ihren Mann aussucht, geht es vielleicht gar nicht nur um die Kleidung, sondern auch um Kontrolle und Macht. Dass sie das Wort ergreift und ihn mit der Beschreibung abwertet, kann dazu dienen, die soziale Hierarchie zu klären, ihn kleinzuhalten und das eigene Ego zumindest kurzfristig zu stärken.

Mögliche Reaktion: Um mögliche Konflikte zu vermeiden, ist eine klare Kommunikation entscheidend. Statt unkonstruktiver Bemerkungen über vermeintliche Probleme sollten Bedürfnisse formuliert werden.



Motivation von innen: Der leise Motor jenseits von Prämien und Profit

Anreize wie Prämien und Boni sind für viele Unternehmen das Mittel der Wahl, um die Motivation ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Doch anders als erhofft, erweist sich diese extrinsische Motivation meist als Strohfeder. Nachhaltiger wirkt es, das innere Engagement zu fördern – durch eine sinnstiftende Arbeitsgestaltung, Autonomie, Wertschätzung und sinnvolle Ziele. Mitarbeiter, die nicht nur als ökonomische Kennziffer betrachtet werden, sondern sich als Individuum wahr- und ernst genommen fühlen, entwickeln Wohlbefinden und Zufriedenheit – und sind auch zu Höchstleistungen bereit.

Elke Katharina Meyer, Frank Neseemann und Thomas Achim Werner

Ein Großteil der Führungskräfte ist davon überzeugt, sie müssen ihre Mitarbeiter stets neu motivieren, sonst sinke deren Leistung. Daher suchen sie permanent nach effektiven Methoden, um ihre Mitarbeiter zu beflügeln – gerade in schwierigen Zeiten. Nicht selten setzen sie dabei außer auf Lob und Anerkennung auch auf Maßnahmen wie Prämien und Incentives. Doch erzielen diese die gewünschte Wirkung? Wenn überhaupt, dann zumeist nur kurzfristig.

Die Falle „Dauermotivation“ vermeiden

Ein Grund, warum Führungskräfte sich genötigt sehen, ihre Mitarbeiter stets auf Neue zu motivieren, ist der demografische Wandel. Dieser erschwert es den Unternehmen, für viele Funktionen im Bedarfsfall neue Mitarbeiter zu finden. Das erhöht den empfundenen Druck, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der vorhandenen Mitarbeiter zu bewahren. Deshalb jagt in manchen Betrieben eine Motivationsaktion die andere.

Im Ergebnis führt das nicht selten dazu, dass bei den Mitarbeitern nach einiger Zeit das Gefühl aufkommt, es sei die Aufgabe des Unternehmens bzw. der Führungskraft, sie zu motivieren. Mit dieser Erwartung konfrontieren sie auch ihre Führungskräfte. Also investieren diese noch mehr Zeit und Energie in die Mitarbeitermotivation, was seitens der Beschäftigten wiederum die Erwartungshaltung „Motiviere mich“ verstärkt.

Ein weiterer Grund, warum nicht wenige Führungskräfte glauben, zur „Dauermotivation“ ihrer Mitarbeiter verpflichtet zu sein: Sie fühlen sich von ihnen abhängig. Zu Recht, denn das sind sie auch! Letztlich wird ihre eigene Leistung stets an der Leistung ihrer Mitarbeiter gemessen. Deshalb befürchtet so manche Führungskraft: Wenn die Motivation und somit Leistung der Mitarbeiter sinkt, wirkt sich dies auch negativ auf die eigene Beurteilung und Karriere aus.

Ein solches Führungsverständnis ist fragwürdig, denn hierbei werden die wahrzunehmenden Aufgaben primär als Last gesehen. Und Motivation? Sie wird weitgehend als Abwesenheit von Demotivation definiert. Doch Motivation ist mehr – ebenso wie seelische Gesundheit mehr ist als die Abwesenheit von psychischen Störungen.

Das zeigt die Positive Psychologie, die Ende des letzten Jahrhunderts von dem US-amerikanischen Psychologieprofessor Martin Seligman begründet wurde.

Wohlbefinden und Selbstvertrauen messbar steigern

Bis zu diesem Zeitpunkt beschäftigte sich die Psychologie vorwiegend mit dem Heilen bzw. Therapieren psychischer Erkrankungen sowie dem Abbau negativer psychischer Symptomati-



Verhandeln als professionelles Handwerk

Die drei Einflussfaktoren beim Verhandeln

Verhandlungen bestmöglich vorbereiten

Der Pionier der Verhandlungswissenschaft, Roger Fisher, definierte die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren beim Verhandeln wie folgt: Vorbereiten, Vorbereiten, Vorbereiten. Viele Jahre der Forschung bestätigen, dass die Qualität der Vorbereitung den späteren Erfolg (oder Misserfolg) einer Verhandlung maßgeblich vorbestimmt. Die richtige Vorbereitung einer wichtigen Verhandlung ist die beste Investition, um erfolgreich zu sein.

Denis Kittl und Andreas Winheller

Keine Fußballmannschaft und auch kein professionelles Team irgendeiner anderen Sportart käme auf die Idee, ohne Vorbereitung bei einem Wettkampf anzutreten. Neben einem professionellen Training (vgl. Winheller/Paulick 2025) sind die Gegneranalyse und die taktische Aufstellung obligatorische Bestandteile einer professionellen Vorbereitung. In Verhandlungen ist dies erstaunlicherweise bis heute nicht immer der Fall. Ein Fehler, der oft teuer bezahlt wird.

Professionelle Vorbereitung

Professionelle Verhandler bereiten sich vor, und zwar ausnahmslos immer. Natürlich sollte der Umfang der Vorbereitung von der Bedeutung und der Komplexität der Verhandlung abhängig sein. Die Vorbereitung einer Verhandlung ist eine Investition, und wie jede Investition geht es darum, dass sich diese auszahlt.

Unerfahrene Verhandler bereiten sich im Wesentlichen sachlich vor, beschäftigen sich also mit dem Problem, das es in der Verhandlung zu lösen gilt, mit bevorzugten Lösungen und



Argumenten, um die Gegenseite von Optionen zu überzeugen. Eventuell überlegen sie sich auch Taktiken zum Einstieg in die Verhandlung. Profis wissen hingegen, dass dies nicht genug ist: Sie beschäftigen sich mit den bedeutenden strategischen Fragen, analysieren die Rahmenbedingungen und wie sie sich diese bestmöglich zunutze machen können.

Analysieren Sie in Ihrer Vorbereitung die folgenden drei zentralen Dimensionen und planen Sie Ihr jeweiliges Vorgehen. Innerhalb der drei Dimensionen gibt es zehn Trümpfe (ausführlich Lempereur/Colson/Winheller 2025: 43 ff.):

Die Personen

In Verhandlungen geht es immer um ein oder mehrere Themen bzw. Probleme, die es zu lösen gilt. Dies jedoch von Personen – sei es, dass diese in eigenem Interesse verhandeln oder als Repräsentanten einer Organisation bzw. Gruppe. In jeder Verhandlung ist daher eine effektive und konstruktive Beziehungsgestaltung von immenser Bedeutung – und zwar auch dann, wenn es scheinbar oder formal „nur um die Sache“ geht.

Die Personen	1. 2. 3.	Zwischenmenschliche Beziehungen Vertikale Beziehungen: Mandate Stakeholderanalyse (Landkarte des Einflusses)
Das Problem	4. 5. 6. 7.	Beweggründe/Interessen Lösungen am Verhandlungstisch Fairnesskriterien Lösungen abseits vom Verhandlungstisch (BATNA-Analyse)
Der Prozess	8. 9. 10.	Organisation Kommunikation Logistik

Tab. 1: Dimensionen einer Verhandlung (Quelle: Lempereur/Colson/Winheller 2025).

Honorarvereinbarungen in der Mediation wirksam und rechtssicher formulieren

Honorarfragen sind in der Mediation weit mehr als eine lästige Nebensache. Transparenz bei der Honorargestaltung ist eine Basis für das für die Mediation unerlässliche Vertrauen. Wer zu wenig Mühe in diese Vereinbarung investiert, kann bei der Abrechnung sein blaues Wunder erleben. Am 19. Februar 2026 hat der Bundesgerichtshof ein Urteil über eine anwaltliche Honorarvereinbarung gefällt, aus dem sich wertvolle Hinweise für die Mediation ergeben, die unbedingt beachtet werden sollten.

Thomas Lapp

Warum eine schriftliche Vereinbarung auch für die Mediation sinnvoll ist

Der Bundesgerichtshof (BGH) hatte eine anwaltliche Honorarvereinbarung zu prüfen. Für Anwaltshonorare gibt es ein eigenes Gesetz (Rechtsanwaltsvergütungsgesetz – RVG), das gesetzliche Gebühren festlegt und Honorarvereinbarungen regelt. Die Regelungen des RVG gelten nur für Mitglieder einer Rechtsanwaltskammer und bis auf einige Einschränkungen ebenso in der Mediation. Insbesondere die Verpflichtung, eine Vereinbarung in Textform abzuschließen, gilt nicht.

Für eine Mediation kann also auch mündlich wirksam eine Vergütung vereinbart werden. Ob mündlich oder schriftlich: Es ist wichtig, klare und verständliche Regelungen zu treffen. Mediation lebt von Informiertheit, Offenheit und Transparenz, gerade auch bei den Kosten. Eine gute Vereinbarung schafft nicht nur Rechtsklarheit und vermeidet Missverständnisse sowie enttäuschte Erwartungen. Eine solche Regelung enthält

etliche Details, die erhebliche Anforderungen an die Aufnahmefähigkeit stellen. Dies kann zu späteren Missverständnissen führen, wenn sie nur mündlich mitgeteilt werden. Zudem haben die Menschen einen Konflikt zu bewältigen, weswegen sie die Mediation anstreben. Einzelheiten wie die genaue Vergütungsregelung sind aus ihrer Sicht Randthemen, die weniger Aufmerksamkeit erhalten. Außerdem werden die nur mündlich gegebenen Informationen schnell vergessen. Deshalb ist eine schriftliche Fixierung der Regelungen zur Vergütung auch ohne zwingende gesetzliche Vorschrift äußerst sinnvoll.

Transparenz der Vergütungsvereinbarung

Bei Pauschalhonoraren ist für die Parteien eindeutig erkennbar, welche Kosten entstehen. Vor der Vereinbarung von Zeithonoraren bedarf es aber auch ausreichender Informationen, damit die Parteien die Gesamtkosten zumindest der Größenordnung nach einschätzen können. Da der zeitliche Ablauf einer Mediation kaum zuverlässig prognostiziert werden kann, sind zudem



Zwischen Macht und Erschöpfung – Führungskräfte am Limit

Ob in der Politik oder in der Wirtschaft – der Anspruch an Führungskräfte ist hoch. Stets müssen sie Hoffnung und Zuversicht ausstrahlen. Schwäche zeigen ist tabu. Ihr Kompass muss klar ausgerichtet sein und der Mannschaft Orientierung bieten. Souveränität ist das Gebot der Stunde, denn die Konkurrenz schläft nicht und jede Schwäche wird gnadenlos bestraft. Diesem Druck standzuhalten fällt vielen leider immer schwerer. Mit gezielten Maßnahmen lässt sich dem entgegenwirken.

Georg Kraus

„Ich weiß gar nicht, warum ich mir das noch antue“, „Eigentlich habe ich keinen Bock mehr. Ich sehne nur noch meinen Ruhestand herbei“ oder „... Ich würde am liebsten etwas ganz anderes tun.“ Aussagen wie diese hört man seit einiger Zeit vermehrt von Führungskräften – auch auf der Top-Ebene von Unternehmen, wenn man mit ihnen privat spricht oder sich aufgrund jahrelanger Zusammenarbeit eine Vertrauensbeziehung zu ihnen entwickelt hat.

Führungskräfte wissen, was von ihnen erwartet wird

Im Kollegenkreis würden die betreffenden Führungskräfte solche Aussagen nie tätigen, da sie als Abteilungs- oder Bereichsleiter, Geschäftsführer oder gar Vorstand genau wissen, was von ihnen erwartet wird. Ganz gleich als wie schlecht oder perspektivlos sie selbst die aktuelle Situation gerade empfinden – als Führungskraft müssen sie Zuversicht und Hoffnung ausstrahlen. Und auch wenn sie keine Lust auf Veränderung mehr haben, müssen sie nicht nur stets Veränderungs- und Lernbereitschaft zeigen, sondern ihrem Umfeld dabei sogar ein Vorbild sein. Wie leer und ausgebrannt sich Führungskräfte selbst fühlen, spielt keine Rolle. Vielmehr gerieren sie sich so, wie es von ihnen erwartet wird – selbst wenn sie ihr eigenes Verhalten nur noch als Schmierentheater empfinden und vereinzelt innerlich sogar schon gekündigt haben.

Der Schein wird gewahrt, auch wenn es schwerfällt

Eine normale Reaktion auf dieses Befinden wäre, sich eine Auszeit zu nehmen, um die Akkus wieder aufzuladen. Diese gönnen sich aber gerade Führungskräfte auf der oberen Ebene meist nicht, denn Schwäche zu zeigen kommt nicht infrage. Stattdessen versuchen sie Tatkraft und Energie auszustrahlen, auch wenn es noch so schwerfällt. Darüber hinaus haben sie oft die Maxime „No pain, no gain“ verinnerlicht. Die

Annahme, beruflicher Erfolg sei unweigerlich mit Anstrengung und Schmerz verbunden, ist weit verbreitet. Daher agieren sie auch in schwachen Momenten nach dem Motto „Augen zu und durch“.

Eine weitere mögliche Reaktion wäre es, den Job zu kündigen und etwas ganz anderes zu beginnen. Doch auch dafür entscheiden sich gerade Top-Manager eher selten – aus den unterschiedlichsten Gründen:

- aus Verantwortungsgefühl gegenüber ihrer Organisation,
- weil sie (aus ihrer Warte) für die Zeit danach noch nicht ausreichend finanziell vorgesorgt haben,
- weil sie ohne einen „goldenen Handschlag“ nicht gehen möchten,
- weil sie befürchten, ohne die dann wegbrechende Tagesstruktur und das wohlige Gefühl, gebraucht zu werden, würden sie in ein tiefes emotionales Loch fallen, oder
- weil sie den Titel „Head of ...“ oder „Chief of ...“ zum Bewahren ihrer Identität brauchen.



Bildquelle: stock.adobe.com/Kristina

Führung auf höherem Niveau – mit KI

An künstlicher Intelligenz führt in der Wirtschaft kein Weg mehr vorbei. Um sich gegen die weltweite Konkurrenz behaupten zu können, ist sie für viele Unternehmen inzwischen zu einer Notwendigkeit geworden. Auch für Führungskräfte ist KI ein mächtiges Hilfsmittel, mit dem sich viele Prozesse effizienter gestalten lassen. Doch kann sie menschliche Führung auch ersetzen?

Barbara Liebermeister

Künstliche Intelligenz verändert unser Leben – und unsere Arbeitswelt

KI hat die Wirtschaft in kürzester Zeit disruptiv verändert, fraglich ist daher nicht mehr, *ob* sich ihr Einsatz lohnt, sondern *wie* Führungskräfte sie sinnvoll einsetzen – beispielsweise in der Teamführung. Denn KI trifft heute schon Entscheidungen, die früher Chefsache waren: Sie filtert Bewerbungen, bestimmt Preise, bewertet Leistung, optimiert Abläufe. Sie analysiert, steuert, prognostiziert – und verändert damit die Funktion von Führung. Doch nicht indem sie Führungskräfte ersetzt, sondern weil sie neue Anforderungen schafft. Infrage steht also nicht mehr, ob Führung mit KI funktioniert, sondern wie Führungskräfte diese so nutzen, dass sie menschliche Fähigkeiten ergänzt und zugleich auch wirkungsvoller macht.

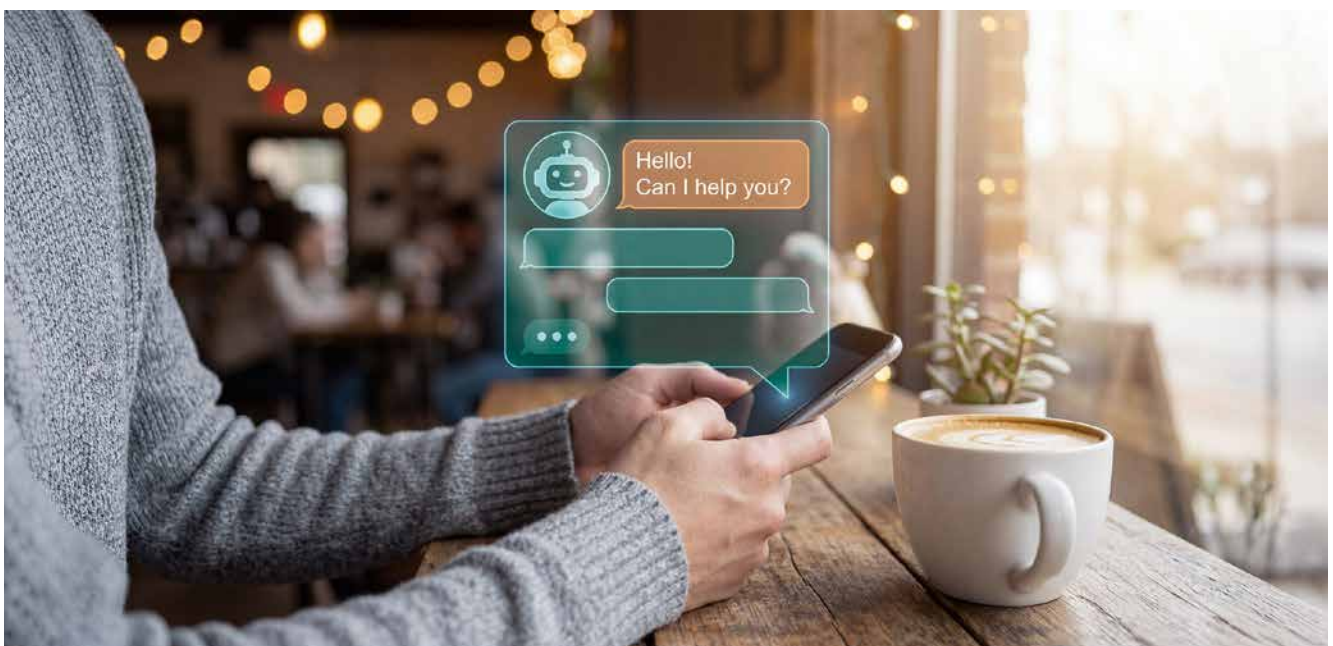
Im Alltag benutzen wir heute bereits häufig KI – meist, ohne es zu merken. Denn sie ist schon in viele digitale Anwendungen und Funktionen integriert, zum Beispiel in die Gesichtserkennung unserer Smartphones. Unser E-Mail-Postfach bleibt dank intelligenter Filter weitgehend spamfrei, weil die KI weiß,

welche Nachrichten wir (nicht) wollen. Und wenn wir unterwegs sind, berechnet Google Maps in Echtzeit die schnellste Route, indem es mit KI die Verkehrsströme analysiert und Staus voraussieht.

Auch in unserer Freizeit ist oft KI im Spiel: Netflix schlägt uns mit ihrer Hilfe Filme vor und Spotify kuratiert für uns individuelle Playlists. Wenn wir in Online-Shops etwas suchen, erscheinen wie von Zauberhand passende Empfehlungen – weil ein Algorithmus Muster in unserem Kaufverhalten erkannt hat. Alle diese technologischen Errungenschaften nutzen wir selbstverständlich, oft ohne uns dabei zu fragen, was dahintersteckt.

Eine Software, die fast wie ein Mensch denkt

Künstliche Intelligenz ist ein Teilbereich der Informatik. Vereinfacht gesagt ahmt sie menschliche Intelligenz nach, indem sie Muster erkennt, aus Erfahrungen lernt und eigenständig Probleme löst – ähnlich wie unser Gehirn durch Wahrnehmung, Analyse und Anpassung Entscheidungen trifft und aus Fehlern lernt. Ihre modernste Form, die generative KI, kann eigenstän-



Marketing für Berater

Auch im KI-Zeitalter gilt: Auf Ihre Website kommt es an!

Für B2B-Berater ist und bleibt eine aussagekräftige Webseite, die von den Zielkunden gut im Netz gefunden wird, das zentrale Element der Selbstvermarktung. Im Zeitalter der künstlichen Intelligenz gilt das ganz besonders, denn um auf sich selbst und sein Leistungsspektrum aufmerksam zu machen, bedarf es durchaus einiger Anstrengung. Entsprechend viel Zeit und Energie sollten Sie weiterhin in die Pflege und Optimierung Ihres Internetauftritts investieren.

Bernhard Kuntz

Angenommen, ein Unternehmen hat ein massives Problem und braucht deshalb einen externen Berater zur Unterstützung. Wie gehen die maßgeblichen Entscheider dann vor, wenn sie keinen Berater mit der passenden Expertise kennen? Zunächst fragen sie häufig ihre Netzwerkpartner: „Könnt ihr einen Berater empfehlen, der ...?“ Spätestens jedoch, wenn diese ebenfalls keinen passenden Berater kennen, setzen sie sich an den PC und beginnen nach einem passenden Unterstützer im Netz zu suchen. Anhand der ihnen in den Trefferlisten der Suchmaschinen angezeigten Links starten sie dann eine Vorauswahl derjenigen Berater, die sie zumindest kontaktieren könnten.

Bei der Recherche gelangen die potenziellen Kunden also eigentlich stets zu der Webseite der Berater,

- entweder unmittelbar, weil deren Webseite in den von Google & Co angezeigten Trefferlisten weit vorne steht, oder
- indirekt, weil sie bei ihrer Websuche auf einen Artikel oder Post des Beraters zum für sie relevanten Thema stoßen, der sie dazu veranlasst, dessen Webseite aufzusuchen.

Im KI-Zeitalter ist im Marketingbereich alles anders! Wirklich?

Viele Marketingagenturen betonen nun: „Bis vor ein paar Jahren war das mal so. Doch im KI-Zeitalter, in dem die potenziellen Kunden zunehmend KI-Systeme nutzen, um zum Beispiel passende Unterstützer zu finden, gilt das nicht mehr. Inzwischen spielt die Webseite eines Beraters und deren Sichtbarkeit im Netz für den Marketingerfolg eine viel geringere Rolle als früher. Heute müssen Berater bei ihrer Selbstvermarktung ganz andere Wege gehen.“ Worauf es heute wirklich ankommt, seien zum Beispiel „Long Tails“ in Social-Media-Posts und Blog-Beiträge, die dafür sorgen, dass die KI-Systeme aufmerksam werden.

Das mag ja stimmen – teilweise. Doch verliert deshalb zum Beispiel das Optimieren der Webseite für die Internetrecher-

che an Relevanz? Unser bzw. mein Eindruck ist: Nein! Denn wenn man sich die im KI-Modus von Google & Co erstellten Suchergebnisse anschaut, fällt auf: Unter ihnen finden sich in der Regel nur die Namen potenzieller Anbieter, zu denen man auch bei den klassischen Suchabfragen mit den Suchmaschinen oder über Webseiten wie YouTube, LinkedIn & Co ohne Weiteres gelangt.

Davon können Sie sich selbst überzeugen – zum Beispiel, indem Sie „Marketingberater ..“ oder „PR-Berater für Berater“ bei Google als Suchbegriff eingeben. Dann finden Sie in dem im KI-Modus angezeigten Suchergebnis stets unseren Namen – jedoch nicht, weil wir KI-Cracks sind (das sind wir keineswegs), sondern schlicht weil wir unsere Webseite unter anderem auf diese Wortkombinationen optimiert haben und sie deshalb auch bei der klassischen Websuche in den Trefferlisten sehr weit vorne steht.

Zum selben Ergebnis gelangen Sie, wenn Sie die Ergebnisse der KI-Suche mit Suchbegriffen, die für Ihr Unternehmen relevant sind, mit den Ergebnissen der klassischen Websuche vergleichen. Das überrascht nicht, denn der KI-Output ist letztlich nur eine Art Summary des Contents, den das genutzte Tool im Internet findet. Und angenommen, Ihr Name oder der Ihres Unternehmens erscheint im Output der KI-generierten Suche? Auch dann ist der nächste Schritt im Kaufentscheidungsprozess Ihres potenziellen Kunden folgender: Er besucht Ihre Webseite.

Die Webseite ist weiterhin das Ankermedium im Marketing- und Vertriebsprozess

Das heißt, alle Wege, im Web zu suchen, führen auch heute noch im Idealfall zwar nicht nach Rom, aber auf die Webseite eines Beraters. Eine entsprechend starke Bedeutung hat die Webseite auch im KI-Zeitalter nach wie vor im Marketing-

Die cineastische Konfliktanalyse

Jenseits von Afrika

Mit dem Spielfilm *Jenseits von Afrika* erzählt Sydney Pollack 1985 das Leben der Schriftstellerin Karen Blixen sehr frei auf Basis ihres autobiografischen Romans *Afrika – dunkel lockende Welt*, der Novelle *Schatten wandern übers Gras* und ihren *Briefen aus Afrika*. Der Film zeigt eindrücklich, wie eine selbstbewusste Frau zu Beginn des 20. Jahrhunderts fernab der Heimat in einer zutiefst patriarchalisch geprägten kolonialen Gesellschaft besteht. Die komplexen Konflikte in ihren Beziehungen bieten eine Fülle an Themen, wie sie uns in Mediationen immer wieder begegnen.

Thomas Lapp

Zweckehe unter Freunden

Karen Dinesen und ihr Großcousin Baron Bror von Blixen-Finecke treffen sich auf einer Jagd. Beide sind frustriert, ihre Lebensplanung droht zu scheitern. Karen war verliebt in Brors Bruder, aber aus den Heiratsplänen wurde nichts. Bror hat sein Vermögen verloren und ist mittellos. Karen hat einen Plan: heiraten und in Afrika ein gemeinsames Leben aufbauen. Sie meint, es könnte etwas werden mit den beiden, da sie schon befreundet sind: „und wenn nicht, dann waren wir wenigstens irgendwo.“ Bror ist ziemlich überrascht: „Bist du nicht ein bisschen zu romantisch?“ Die Details der geschäftlichen und persönlichen Beziehungen werden aber nicht besprochen. Insbesondere der ausgeprägte Individualismus der beiden Persönlichkeiten wird noch zu etlichen Problemen in der Beziehung führen. Beide haben unterschiedliche Vorstellungen und Ziele. Tanne (ihr ungeliebter Spitzname aus der Familie) sieht die Heirat als Rettung vor dem „Sitzenbleiben“, für Bror bedeutet sie die finanzielle Sanierung nach dem Verlust seines Vermögens. Zudem geht Bror, insbesondere nach dem wenig romantischen Vorschlag, von einer reinen Zweckehe aus, während Karen sich einen Ehemann wünscht, den sie liebt.



und ihrem Haus reisen. Dort eröffnet ihr Bror, dass er Fakten geschaffen und von ihrem Geld keine Molkerei, sondern eine Kaffeeplantage gekauft hat. Ihre Verärgerung kontert er damit, sie sei noch in Dänemark gewesen, während er vor Ort eine Entscheidung treffen musste. Ihrem Einwand, dass sie beide nichts von Kaffee verstünden, entgegnet er leichthin: „Man pflanzt ihn an und er wächst. Ich bin nicht nach Afrika gekommen, um dumme Kühe zu hüten.“ Dass bislang noch niemand in dieser Höhe Kaffee angebaut hat und auch der Kaffeeanbau Kompetenzen und Engagement benötigt, kümmert ihn nicht.

Rollenkonflikt

Karen muss sich fügen, die Entscheidung kann nicht rückgängig gemacht werden. Sie will aber wieder die Kontrolle gewinnen und erklärt, dass Bror künftige Entscheidungen solcher Tragweite ausschließlich mit eigenem Geld treffen muss. Bror will sich umgekehrt aber nicht vereinnahmen lassen und stellt fest: „Sie haben sich einen Titel gekauft, nicht mich!“

Kaffeeplantage statt Molkerei

Eigentlich hatten die beiden besprochen, gemeinsam eine Molkerei zu betreiben. Getrennt reisen sie nach Afrika, Bror kommt zuerst in Kenia an. Als Karen eintrifft, überlässt er den Empfang seiner Braut einem Angestellten. Direkt nach der Ankunft wird geheiratet und Karen möchte noch in der Nacht zu ihrer Farm

Mein lieber Mann

Zwischen den Geschlechtern herrscht heute ein sonderbarer Waffenstillstand: höflich, reflektiert, oft von Rücksichtnahme geprägt. Man spricht viel über Rollen, aber selten über Sehnsucht. Die alte Selbstverständlichkeit ist verschwunden, doch an ihre Stelle trat nicht nur Freiheit, sondern auch Verlegenheit. Männer und Frauen begegnen einander wie Reisende ohne gemeinsame Karte – aufmerksam, skeptisch, gelegentlich zärtlich. Vielleicht beginnt Nähe heute dort, wo niemand mehr gewinnen muss. So oder so: Der Wunsch nach Nähe bleibt. Unser Autor hat dem nachgespürt.

Kurt Starke

Goldenes Glück

Eine Frau erzählte mir begeistert von ihrer Goldenen Hochzeit. Sie habe diese in ihrem Gartenverein groß gefeiert, und es sei ein wunderbares Fest gewesen. Abschließend meinte sie: *Aber sowas scheint es immer seltener zu geben. Ich höre nur von Alleinstehenden und Familienlosen. Ich bin froh, dass ich meinen Mann habe. Er ist ein ganz lieber Mann. Sind solche Männer wirklich so selten?*

Das sind sie gewiss nicht, betonte ich in dem Gespräch. Die meisten Beziehungen in Deutschland haben ein stabiles emotionales und praktisches Fundament, und wer hochverliebt zusammenfindet, freut sich über den Anfang und denkt das Ende keineswegs schon mit. Bei ernsthaften Krisen in der Beziehung und bei dem aufkeimenden Gefühl, dass man doch kein richtiges Zusammen, sondern bloß ein Nebeneinander ist, trennt man sich heute ziemlich schnell, oft problemlos, vor allem wenn keine Kinder da sind und das Paar sich nicht als Familie empfindet. Gesamt-

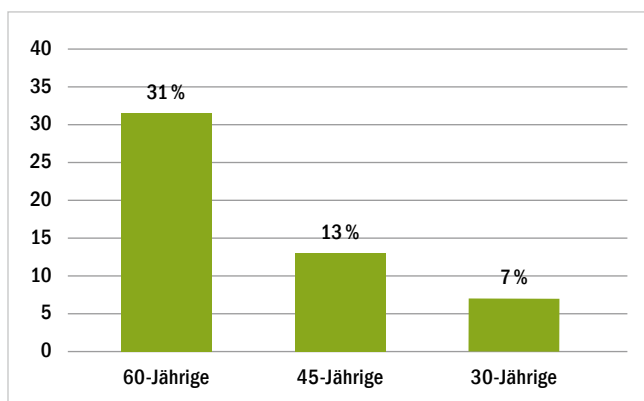


Abb. 1: Die derzeitige als die bisher einzige (noch die erste) Beziehung (Quelle: Datensatz Beziehungsstudie; Starke 2005: 55).

gesellschaftlich hat das zur Folge, dass Langzeitbeziehungen seltener werden. Wie ich aus meinen empirischen Forschungen weiß, hat dieser Prozess schon vor Jahrzehnten begonnen. Bei der Hamburg-Leipziger Beziehungsstudie 2002 fanden wir heraus, dass 31 Prozent der 60-Jährigen (Jahrgang 1942) noch in ihrer ersten Beziehung lebten, aber nur 13 Prozent der 45-Jährigen (Jahrgang 1957: Ost 17%, West 9%) und gar nur 7 Prozent der 30-Jährigen (Jahrgang 1972) (vgl. Abbildung 1). Aus der einen wahren Liebe fürs Leben ist ein Lieben und Lassen in Folge geworden (Starke 2005: 55). Goldene Hochzeiten gibt es immer seltener zu feiern und die darauffolgenden Jubelhochzeiten erst recht nicht (Aresin/Starke 1996). Wer sie aber erlebt, dem kann man nur wünschen, dass er und sie auch die Diamantene Hochzeit (60 Jahre verheiratet) feiern können und einander immer noch mögen.

Cis-Schmach

Eine Frau schrieb mir: *Auf dem Klavier gibt es die Cis-Taste, identisch mit der Des-Taste. Wenn ich klimpere, bevorzuge ich*

In fremden Kulturen unterwegs

Schweden

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: Schweden.

Michael Gorges



Schweden – Basisdaten

- Schweden (*Konungariket Sverige*, Königreich Schweden) ist ein europäischer Staat in Skandinavien.
- Im Westen grenzt Schweden an Norwegen, im Osten an Finnland, im Süden und Osten wird das Land von der Ostsee begrenzt.
- Schweden ist eine konstitutionelle Monarchie mit parlamentarischer Demokratie. Staatsoberhaupt ist König Carl XVI. Gustav; amtierender Ministerpräsident ist Ulf Kristersson (seit Okt. 2022).
- Das Land hat eine Gesamtfläche von 447.000 km² bei einer Bevölkerung von 10,6 Mio. Einwohnern. Hauptstadt und größte Stadt ist Stockholm (1,77 Mio. Ew.).
- Zu Schweden gehören 267.570 Inseln, die drei größten sind Gotland (2.994 km²), Öland (1.347 km²) und Orust (346 km²).
- Die Jahreszeiten sind deutlich ausgeprägt. Im Norden des Landes (Lappland) herrscht ein subarktisches Klima mit der Polarnacht im Winter, in der Mitte und im Süden ein eher mildes Klima (Golfstrom).
- Große Teile des Landes sind sehr dünn besiedelt (24 Ew. pro km²).

Gesellschaft

Die schwedische Gesellschaft besteht mehrheitlich aus ethnischen Schweden (65 %), einer ursprünglich nordgermanischen Volksgruppe. Daneben gelten fünf Gruppen als anerkannte nationale Minderheiten mit gesetzlich geschütztem Status, darunter als größte die Schwedenfinnen (bis ca. 550.000 Personen), die teilweise seit Jahrhunderten in Schweden leben und ethnisch Finnen sind. Die in Nordschweden lebenden Samen (Sámi) sind traditionell Rentierzüchter mit eigener Sprache und Kultur. Samen haben eine eigene parlamentarische Vertretung im Schwedischen Parlament (Reichstag). Zusammen mit Juden, Roma und Tornedalern gehören sie zu den staatlich anerkannten nationalen Minoritäten. Der Anteil der im Ausland geborenen Einwohner beträgt (2024) ca. 2,2 Mio. Menschen (20,8 %) bzw. ein Fünftel der schwedischen Gesellschaft. Zu den größten Herkunftsregionen zählen Asien (8,1 %), andere europäische Staaten außerhalb Nordeuropas (7 %) und Afrika (2,4 %). Zu den Einwanderergruppen ohne schwedische Staatsangehörigkeit (2024) zählen Syrer (196.152), Iraker (143.160), Finnen (125.904), Polen (100.062) und Iraner (87.115). Schweden hat seit Jahrzehnten ein liberales Einwanderrecht, das jedoch angesichts zahlreicher von Ausländern verursachter aktueller Konflikte „überarbeitet“ wird.

Nach dem letzten amtlichen Zensus von 2024 gehören etwa 51,4 Prozent der schwedischen Bevölkerung der evangelisch-lutherischen Schwedischen Kirche an, wobei diese Zahlen seit Jahren rückläufig sind. Die zweitgrößte Glaubensgemeinschaft stellen Muslime (2014) mit 5,1 Prozent (ca. 500.000) Anhängern. Die römisch-katholische Kirche zählt zu den kleinen Glaubensgemeinschaften (1,1 %), ebenso die orthodoxen und orientalisches-orthodoxen Gläubigen (1,2 %), des Weiteren die jüdische Gemeinschaft (0,1 %) sowie die Zeugen Jehovas (0,25 %).

Offizielle Amtssprache (seit Juli 2009) ist Schwedisch, das zum östlichen Zweig der nordgermanischen Sprache und damit zur