

Die Wirtschaftsmediation  
Herausgegeben von Gernot Barth  
und Bernhard Böhm

# Die WIRTSCHAFTS MEDIATION

Fachmagazin für Unternehmen und öffentliche Verwaltung

## Sicher führen Das Geheimnis des Erfolgs



VDI-Richtlinie 7001 –  
Handlungsanleitung für die  
Öffentlichkeitsanbindung bei  
Infrastrukturprojekten

Beziehung in der Krise:  
Fremdgehen – wenn der  
feste Partner untreu wird

Koordinieren statt anleiten:  
Plädoyer für ein zukunftsgerichtetes  
Führungsverständnis



Die Herausgeber PD Dr. habil. Gernot Barth und RA Bernhard Böhm, MM

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

zugegeben, als wir, die Herausgeber und Redaktion, uns auf das Schwerpunktthema „Führung“ geeinigt haben, empfand ich einiges Unbehagen. Woher rührte meine anfängliche Skepsis?

Viel wird über das Thema „Führen“ geschrieben. Das Angebot einschlägiger Literatur ist unüberschaubar. Auch der Markt an Beratern, Coaches, Trainern und (selbsternannten?) Managementgurus lässt sich kaum überblicken. Ich möchte nicht pauschalisieren – es gibt viele hervorragende Angebote. Leider findet sich aber auch viel Oberflächliches, Floskelhaftes und Nebulöses.

Ein anderes Feld, auf dem Anspruch und Wirklichkeit häufig auseinanderklaffen, sind Unternehmens- und Führungsleitbilder. So liest man zum Beispiel im Leitbild eines großen mittelständischen Unternehmens: „Führungskräfte handeln verantwortungsvoll, fair und wertschätzend ... Sie erkennen Konflikte rechtzeitig und lösen sie konstruktiv ...“ Klingt gut. Aber nicht selten höre ich den Vorwurf, dass Leitbilder in der Praxis nicht gelebt werden, der Unternehmensalltag seine „eigenen Gesetze“ schreibt und die Unternehmensleitung auch nicht als Vorbild taugt. Der Mangel an Glaubwürdigkeit scheint offensichtlich zu sein. Was ist zu tun?

Ein Patentrezept habe ich leider nicht – ich wäre sonst ein „gemachter Mann“. Zweifelsohne können Leitbilder sinnvoll sein, um Orientierung zu geben. Sie beschreiben eine Vision. Und nur weil Helmut Schmidt empfiehlt, deswegen zum Arzt zu gehen, müssen Visionen nicht schlecht sein. Häufig sind sie aber eben auch sehr statisch und wenig inspirierend.

Ich frage mich, wieso Führungsleitbilder nicht stärker als Fragen formuliert werden? Denn Fragen bleiben auch dann aktuell, wenn Antworten in unserer schnelllebigen Zeit längst überholt sind. Sie regen zum Nachdenken an, fordern Rechenschaft, fördern eine Diskussionskultur im Unternehmen und passen sich unterschiedlichen Kulturkreisen an – gerade für international agierende Unternehmen ein wichtiger Aspekt.

So könnte es lauten: „Als Führungskräfte stellen wir uns folgende Fragen: Woran erkenne ich Konflikte? Wie reagiere ich, wenn ich einen Konflikt wahrnehme? Welchen Beitrag habe ich zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten geleistet?“

Was hindert Unternehmen an einer solchen Kultur des Fragens?

Vielleicht ist es auch nur eine Frage der Zeit. Denn immer mehr Führungskräfte lassen sich zu Mediatoren ausbilden. Und stärken damit zwei wichtige Schlüsselqualifikationen: „gut“ zu hören und „richtig“ fragen.

In diesem Sinn würde ich mich freuen, wenn Sie, liebe Leserinnen und Leser, mit vorliegender Ausgabe nicht nur Antworten, sondern auch Fragen finden. Ich freue mich auf Ihr Feedback.

Ihr Bernhard Böhm

A handwritten signature in black ink that reads "Bernhard Böhm". The signature is written in a cursive, slightly stylized script.



8

**WER DIE WAHL HAT, HAT DIE QUAL –  
KONFLIKTE UM TRASSENVARIANTEN  
FÜR EINE AUTOBAHN LÖSEN**



18

**FÜHRUNGSKULTUR IN DEUTSCHEN  
UNTERNEHMEN – EIN ÜBERBLICK**

# INHALT

- 7 **„Wer führt, der fragt“**  
Kommunikation im Konflikt – Fragen statt Ratschläge?!  
Bernhard Böhm
- 8 **Wer die Wahl hat, hat die Qual –**  
Konflikte um Trassenvarianten für eine Autobahn lösen  
**Teil 1: Ziele und Aufbau eines Bürger-Forums**  
(mit Interview zur VDI-Richtlinie 7001)  
Frank Brettschneider, Christoph Ewen, Bea Schmitt  
und Claudia Thoms
- 14 **Unternehmenseinkäufe erfolgreich abschließen –**  
dank Deal Mediation  
Philipp Haberstock, Michael Pels Leusden  
und Steffen Locher

## SCHWERPUNKT

- 18 **Führungskultur in deutschen Unternehmen – ein Überblick**  
Hartmut Laufer
- 22 **Konflikte im Führungshandeln – Ursachen und Lösungen**  
Regina Mahlmann
- 26 **Feedback – das A und O guter Führung**  
Nicole Seifert im Gespräch mit Klaus Harnack
- 28 **Unternehmenstheater – mit spielerischen Methoden zum Erfolg**  
**Teil 2: Wie Führungskräfte mit Theatermethoden**  
**Soft Skills entwickeln können**  
Matthias Simon
- 30 **Führung in der Unternehmensorganisation der Zukunft**  
(mit Interview zur Führung in modernen  
Wissensgesellschaften)  
Daniel F. Pinnow
- 32 **Konsensuale Führung – Wie Sie Stress, Burn-out und**  
**Traumata Ihrer Mitarbeiter begegnen**  
Raimund Schwendner
- 36 **Frauen und Führung: Auf dem Weg**  
Christina Mölders und Tilman Eckloff
- 39 **Nichts macht erfolgreicher, als andere erfolgreich zu machen**  
Arnold Weissman

42 **Wie Sie als Führungskraft erfolgreich Fettnäpfchen umgehen**  
Diana von Kopp

45 **Koordinieren statt anleiten – Plädoyer für ein zukunftsgerichtetes Führungsverständnis**  
Wolfgang Saaman

## RECHT

48 **Kommt die Zwangsmediation? – Europäische Politik und deutsche Gerichte weisen den Weg**  
Reiner Ponschab, Nicole Wiegard und Philip Kampmann

## MEDIATION INTERNATIONAL

51 **Mediation in Frankreich – eine kritische Stellungnahme**  
Delphine Wietek

## FAMILIE

54 **Beziehung in der Krise: Fremdgehen**  
Kurt Starke

## SPORT

56 **Leipziger Impulsgespräch: Konflikte rund um den Fußball**  
Frank Aehlig, Gernot Barth, Guido Schäfer und Friedbert Striewe im Gespräch

## LITERATUR

60 **Rezension**  
Gerda Mehta

## DIE WISSENSCHAFTLICHE KOLUMNE

62 **Führungsstile – Ein Florilegium**  
Klaus Harnack

## VERANSTALTUNGEN

64 **Veranstaltungskalender**

66 **Impressum | Ausblick**



# Unternehmenskäufe erfolgreich abschließen – dank Deal Mediation

Bei Unternehmenskäufen und -verkäufen bietet die Deal Mediation vielfältige Einsatzmöglichkeiten, um potenzielle Konflikte zu vermeiden und entstandene Konflikte zu schlichten. Der frühzeitige Einsatz eines Deal Mediators bei Transaktionen im Unternehmensbereich erhöht die Erfolgsaussichten erheblich und bietet bei unterschiedlichen Konfliktsituationen zahlreiche Vorteile gegenüber klassischen (Schieds-)Gerichtsverfahren.

Philipp Haberstock, Michael Pels Leusden und Steffen Lohrer

Wer an Unternehmenskäufe oder -verkäufe – sogenannte Mergers & Acquisitions (M&A) – denkt, hat oftmals sofort eine Vorstellung von dem, was in solchen Prozessen wichtig ist: eine differenzierte Unternehmensbewertung, technisches Projektmanagement oder die detaillierte juristische Vertragsgestaltung. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass der Umgang mit Menschen und die professionelle Vermittlung zwischen unterschiedlichen Verhandlungs-

positionen in der Praxis mindestens ebenso entscheidend für eine erfolgreiche M&A-Transaktion sind. In diesem Zusammenhang bietet Deal Mediation Chancen, die häufig unerkannt bleiben und zu wenig genutzt werden.

## Unternehmenskäufe und Mediation

Im Fokus jeder M&A-Transaktion stehen die Verhandlungen. Diese beginnen

schon mit der ersten Kontaktaufnahme zwischen den Parteien und enden mit dem Abschluss des Unternehmenskaufvertrags (Signing) bzw. dem Vollzug der Transaktion in Form der Eigentumsübergabe (Closing). Doch auch nach Signing oder Closing kann es zu Verhandlungen kommen, wie zum Beispiel bei Konflikten zur Kaufpreisberechnung oder der Integration des Zielunternehmens in bestehende Strukturen.

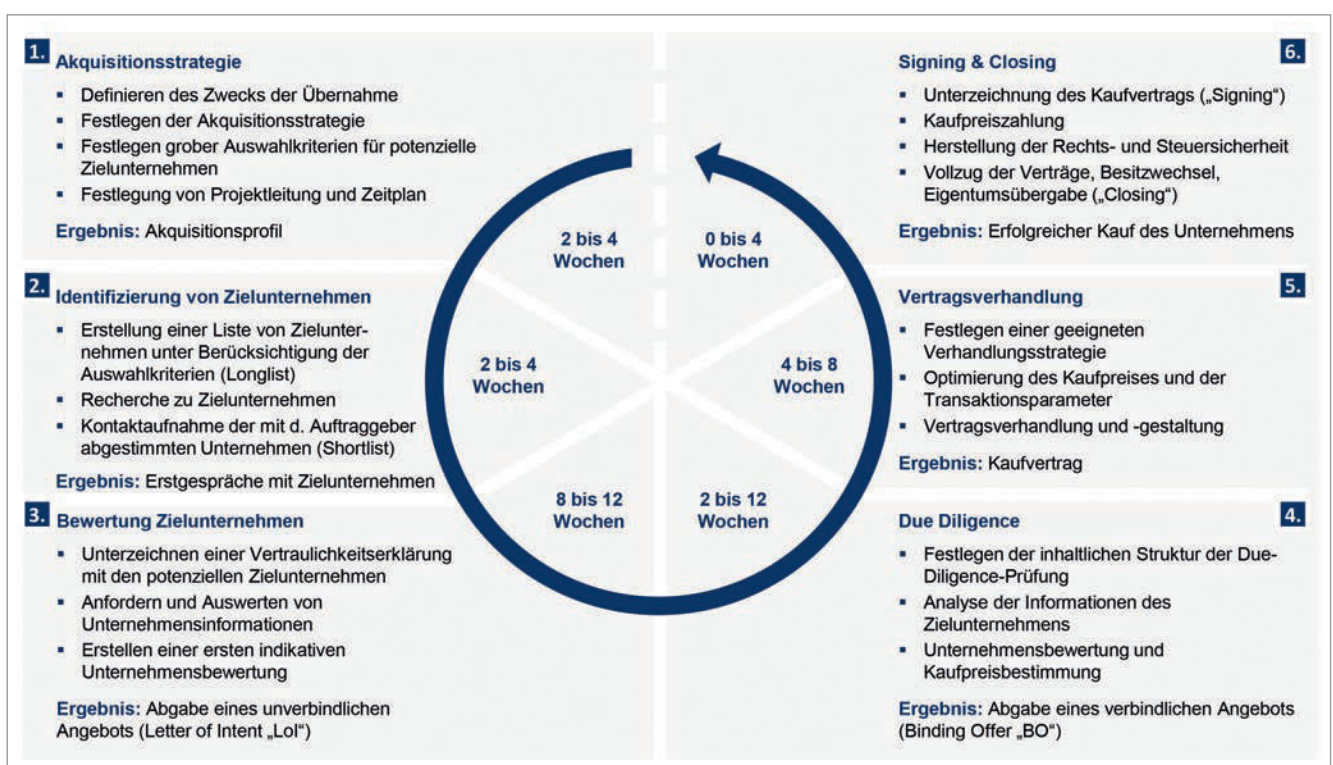


Abb.: Klassischer M&A-Prozess aus Käufersicht (© Proventis 2015).



### Bedeutung und Methodik der Deal Mediation im M&A-Prozess

**Deal Mediation** ist eine besondere Form der Mediation. Sie wird auch als präventive Mediation bezeichnet, weil sie an dem Punkt ansetzt, an dem (noch) keine Konflikte entstanden sind. Hier strukturiert der Mediator den Verhandlungsprozess und hilft, Konflikte zu vermeiden und eine gute Basis für spätere Nachverhandlungen zu schaffen sowie den Verhandlungsprozess effizienter zu gestalten.

Für eine Mediation existiert kein festgelegter Ablaufplan; vielmehr bestimmt der Mediator diesen selbst. In der M&A-Praxis bietet allerdings das **Harvard-Konzept** einen bewährten Ansatz (Fisher 2013). Dieser sieht eine sachbezogene Verhandlung vor, ohne dabei verhärtete Positionen zu betrachten (weitere Informationen dazu in der *Wirtschaftsmediation*, Ausgabe 1/2014). Die **Gewaltfreie**

**Kommunikation (GFK)** ist ein weiteres Konzept, das im Rahmen der Deal Mediation regelmäßig zum Einsatz kommt und es ermöglichen soll, so miteinander umzugehen, dass der Kommunikationsfluss zu mehr Vertrauen führt und zur friedlichen Konfliktlösung beiträgt (Rosenberg 2012). Im Vordergrund steht dabei nicht, die Verhandlungspartner zu einem bestimmten Handeln zu bewegen, sondern eine wertschätzende Beziehung zu entwickeln, die mehr Kooperation und gemeinsame Kreativität ermöglicht (weitere Informationen dazu in der *Wirtschaftsmediation*, Ausgabe 4/2014).

### Konfliktbeispiele und Mediationsansätze im M&A-Prozess

Im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen und -verkäufen bieten sich vielfältige Anwendungsmöglichkeiten für eine Deal Mediation, da es nicht nur vor Abschluss des Kaufvertrages, sondern auch

danach zahlreiche potenzielle Konfliktsituationen gibt. Im Folgenden sollen sie beispielhaft vorgestellt werden.

In den Verhandlungsphasen **vor Abschluss des Kaufvertrages** werden meistens eine Vertraulichkeitsvereinbarung (Non Disclosure Agreement – NDA) sowie eine Absichtserklärung (Letter of Intent – LoI bzw. Memorandum of Understanding – MoU) abgeschlossen. Die in diesen Vereinbarungen geregelten Details wie die Geheimhaltung, die Gewährleistung einer Exklusivitätsphase, das Verbot von Abwerbewerben, mögliche Preisanpassungen aufgrund von Ergebnissen der wirtschaftlichen Unternehmensprüfung oder die Vereinbarung einer Vertragsstrafe für den Fall des Scheiterns der Unternehmensveräußerung (Break-up Fee) sind in der Praxis oft Auslöser für Konflikte und können die gesamte Verhandlung blockieren und den Deal zum Scheitern bringen, da die Vertrauensbasis zerstört oder gar nicht erst aufgebaut werden kann.

In dieser Phase hilft Deal Mediation, die persönlichen und geschäftlichen Beziehungen der Parteien zu erhalten oder wieder aufzubauen. Der Interessenaustausch ist Grundlage für mehr Verständnis zwischen den Parteien und fördert die zielorientierte Kommunikation. Jede Verhandlungspartei nimmt selbst eine Due-Diligence-Prüfung (mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung) und einen Bewertungsprozess vor. Unternehmensbewertungsfragen führen deshalb regelmäßig zu Konflikten, da die Verhandlungen auf sehr unterschiedlichen Annahmen aufbauen, die für die Gegenpartei nur schwer nachvollziehbar sind.

**Prof. Dr. Philipp Haberstock** ist Partner der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH mit den Branchenschwerpunkten Telekommunikation, IT, Medien und Financial Institutions sowie Professor für Strategisches Management und Finanzen an der International School of Management (ISM) in Hamburg. Zuvor war er Prokurist im M&A-Bereich von M.M.Warburg, Projektleiter Konzernstrategie der Deutschen Telekom AG und über viele Jahre Leiter Unternehmensentwicklung, unter anderem der Firma EOS.



# Führungskultur in deutschen Unternehmen – ein Überblick

Freie Arbeitszeitgestaltung und das zunehmend eingeforderte Mitgestaltungsrecht von Arbeitnehmern brachte notwendigerweise einen Wandel in der deutschen Führungskultur mit sich. Doch welcher Führungsstil ist heute (noch) angemessen und gibt es ein Patentrezept für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung?

Hartmut Laufer

## Führen in früheren Epochen

Noch in den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg wurde in Deutschland nahezu ausschließlich nach dem Prinzip von Anordnung und Gehorsam geführt. Führungskräfte konnten sich weitestgehend auf ihre Amtsautorität und ihren Wissensvorsprung verlassen. Das galt nicht nur für Militär und Polizei sowie öffentliche Verwaltungen, sondern ebenso für Industrie- und Handwerksbetriebe. Über viele Generationen hinweg praktiziert, war diese Art des Führens die Normalität und wurde von den Geführten weitgehend akzeptiert. Denn schließlich basierte auch die Erziehung in Elternhaus, Kindergarten, Schule und Berufsausbildung auf diesen Prinzipien und wurde demzufolge schon von Kindheit an verinnerlicht.

## Die klassischen Führungsstile

Die zuvor beschriebene Art des Führens wird in der klassischen Führungslehre als der „autokratische Führungsstil“ bezeichnet, abgeleitet vom griechischen „autokrator“, dem Alleinherrscher. In der neuzeitlichen Fachliteratur wird dieser Führungsstil oft „autoritär“ genannt und dann meist im negativen Sinn, was aber streng genommen ein sprachlicher Missgriff ist: Das Wort stammt

vom lateinischen „auctoritas“ ab, was so viel wie „Ansehen, Geltung“ bedeutet, also eher etwas Positives ausdrückt (siehe „Fachautorität“). Dem gegenüber steht der „demokratische Führungsstil“ (vom griechischen „demos“, das Volk), der das Berücksichtigen der Meinungen und Belange der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt. Mitunter wird auch der sogenannte „Laissez-faire-Stil“ (französisch „machen lassen“) erwähnt, der jedoch eigentlich eine Nichtführung benennt.

## Wandel der Führungsphilosophien

Bis in das vorige Jahrhundert hinein wurde der autokratische Führungsstil im Personalwesen durchaus erfolgreich praktiziert. Er passte zu den hierarchischen Unternehmensstrukturen sowie arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen und war die gesellschaftlich anerkannte Art des Umgangs mit Untergebenen. Die damit gelegentlich verbundenen menschlichen Probleme wirkten sich in der Regel nicht nennenswert auf den unternehmerischen Gesamterfolg aus.



# Feedback – das A und O guter Führung

Konstruktives Feedbackgeben ist die Basis für jede Personalentwicklung und gehört zum Handwerkszeug von Führungskräften. Doch es will gelernt sein: Gerade schwierige Situationen erfordern großes Fingerspitzengefühl, um gleichermaßen mutig und einfühlsam auf den Mitarbeiter einzuwirken. Verhaltensflexibilität ist dabei besonders gefragt, denn jeder Mitarbeiter ist anders.

## Nicole Seifert im Gespräch mit Klaus Harnack

**Klaus Harnack:** Frau Seifert, was zeichnet gutes Feedback aus?

**Nicole Seifert:** Feedback kann als Waage verstanden werden. Auf der einen Seite steht die Annehmbarkeit, auf der anderen die Klarheit der Botschaft. Gutes Feedback bedarf einer permanenten Balance zwischen diesen Seiten. Besonders herausfordernd sind Personen, die nicht sonderlich feedbackaffin sind. Je nach persönlicher Disposition sollte beim Feedback der Schwerpunkt auf der einen oder auf der anderen Seite liegen. Selbstkritische Personen benötigen mehr Gewicht auf der Seite der Annehmbarkeit, bei selbstbewussten Machertypen ist die Klarheit der Botschaft von größerer Bedeutung.

---

„Der Aufbau präziser Erwartungen und das anschließende Feedback zum Stand der Zielerreichung ist die Basiskompetenz von Führungskräften ...“

---

**Klaus Harnack:** Wie hängen Führung und Feedback zusammen?

**Nicole Seifert:** Etwas, das allen erfolgreichen Führungskräften gemein ist – sie können charakterlich so unterschiedlich sein, wie sie wollen –, ist die Fähigkeit, Ziele festzulegen und zur Erreichung dieser Ziele Rückmeldung zu geben. Der Aufbau präziser Erwartungen und das anschließende Feedback zum Stand der Zielerreichung ist die Basiskompetenz von Führungskräften, ganz egal wie sie ticken.

**Klaus Harnack:** Wenn Führen und Feedback so eng miteinander verknüpft sind: Führen Sie, wenn Sie Feedback geben?

**Nicole Seifert:** Nein, ich führe als Beraterin, Trainerin oder Coach nicht, das sind alles erwachsene Menschen und ich habe nicht die disziplinarische Macht, ihnen Ziele zu setzen. Ich kann den Führungskräften gute Anregungen dafür geben, wie sie in ihrer Führungsrolle noch wirksamer sein können, wie sie Menschen besser für sich gewinnen können – und zwar, indem sie ihre Mitarbeiter individuell und situativ behandeln. Ich kann Führungskräfte einladen, die Welt durch eine andere Brille zu sehen – das ist mein Bild von Feedback. Ein zentraler Aspekt ist es, Führungskräfte für den Blickwinkel ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren, ihnen unterschiedliche Bezugsrahmen aufzuzeigen. Es geht um den notwendigen Perspektivenwechsel.

**Klaus Harnack:** Wenn wir Führungsarbeit im Spannungsfeld zwischen Sachorientierung und Personenorientierung begreifen, brauchen dann die personenorientierten Führungskräfte Feedback vielleicht nicht ganz so dringend wie die sachorientierten?

**Nicole Seifert:** Nein, das entspricht nicht meiner Erfahrung. Es gibt sehr viele personenorientierte Führungskräfte, die andere Menschen als Publikum brauchen und sich wie auf einer Bühne gerieren. Diese Personen nehmen es oft persönlich, wenn Mitarbeiter nicht die volle Leistung

bringen, anstatt auf der professionellen und rationalen Ebene zu bleiben.

**Klaus Harnack:** Welche Art von Feedback benötigt ein sach- und aufgabenorientierter Mitarbeiter?

**Nicole Seifert:** Ich versuche Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, dass aufgabenorientierte Personen die Welt anders sehen. Das ist für viele schon eine echte Erkenntnis. Der analytische Mensch braucht eher Belege und Beweise sowie eine strukturierte Aufbereitung. Der emotionale Mensch braucht keine Beweise für emotionales Erleben. Wenn man einem solchen Mitarbeiter sagt, „Da war jemand enttäuscht von Ihnen“, kann ihn das schon sehr alarmieren. Im Grunde passen wir das Feedback an die Charaktere an.

---

„Wir brauchen mehr Verhaltensflexibilität in Führungsrollen.“

---

**Klaus Harnack:** Gilt die Faustregel, dass man die jeweiligen Charaktere immer auf ihrer eigenen primären Orientierungsachse „abholen“ muss?

**Nicole Seifert:** Ja, so ist es, aber das gilt auch für die Führung. Nehmen wir das Bild des Reiters. Reiten ist wie Führen. Ein guter Reiter weiß intuitiv sofort, wie man ein Pferd reiten muss. Es ist der Charakter des Mitarbeiters, der determiniert, wie er geführt werden sollte und welches Feedback er benötigt. So wie der Reiter sich dem Pferd anpasst, so muss sich die Führungskraft dem Mitarbeiter

# Konsensuale Führung – Wie Sie Stress, Burn-out und Traumata Ihrer Mitarbeiter begegnen

Stress am Arbeitsplatz, psychische Belastungen oder gar Erkrankungen spielen im betrieblichen Alltag eine immer größere Rolle. Wie gelingt es Führungskräften, derartige Dispositionen ihrer Mitarbeiter zu erkennen, und wie können sie den Betroffenen bei deren Überwindung helfen? Das Konzept der konsensualen Führung erweist sich in vielen Fällen als Mittel der Wahl.

## Raimund Schwendner

In Zukunft werden Führungskräfte stärker als bisher mit der Gesundheit ihres Unternehmens befasst sein, ebenso mit der Gesundheit ihrer Mitarbeiter. Beides sind verschiedenartige Herausforderungen, die jedoch eng miteinander verknüpft sind. Diese Entwicklung ist weltweit zu beobachten. Nicht zuletzt widmet sich die künftige ISO-Norm 45001 dieser Herausforderung. Betriebliche Resilienz kommt im entspannten, gleichwohl wirkungsvollen und zügigen Gelingen von Projekten und Veränderungen zum Ausdruck, ohne dass dies die Mitarbeiter nennenswert belastet. Deren Gesundheit zeigt sich am salutogenen Potenzial, das sowohl aktiv zu ihrem Wohlbefinden beiträgt als auch die Gestaltung eines mental wie physisch attraktiven Arbeitsumfeldes fördert. Der weit verbreiteten, pathogen ausgerichteten Diskussion, inwieweit Stress und Konflikte zu kostspieligen betrieblichen Fehlleistungen führen, ist eine gegenläufige, salutogene Perspektive gegenüberzustellen: Was trägt zum zügigen, gleichwohl nachhaltigen Gelingen bei,

um mit geringerem Aufwand mehr zu erreichen und auf diese Weise Mitarbeiter substanziell zu entlasten? Eine vorausschauende, konsensuale Führung entfaltet dabei einen besonderen Wert. Zugleich vermag sie bereits bestehende Stresssituationen zu entschärfen, dem Burn-out-Risiko vorzubeugen und Traumata verarbeiten zu helfen, wie der nachfolgend geschilderte Praxisfall verdeutlicht.

Mona L. (Name geändert) ist erfolgreiche Unternehmerin. Das Prinzip der „atmenden“ Firma setzt sie gekonnt um: auf veränderte Kundenwünsche, Bedürfnisse und Schwankungen im Markt schnell, intelligent und flexibel zu reagieren. Das Gleiche gelte, so merkt sie an, für Herausforderungen im Umgang mit Mitarbeitern. Auch hier müsse der Betrieb „atmen“ und sich zeitnah auf neue Herausforderungen einstellen. Um dem großen Bedarf an Nachwuchskräften gerecht zu werden, bildet das Unternehmen nun verstärkt Jugendliche mit Migrationshintergrund aus. Dabei macht die Firma eine sonderbare Erfahrung, die bisher in dieser Häufigkeit nicht beobachtet wurde. Manche dieser Auszubildenden sind hoch motiviert und zeigen großes Interesse an der Arbeit, doch von Zeit zu Zeit ist es plötzlich so, als schreckten sie vor irgendetwas zurück. Unversehens wirken sie apathisch, sprachlos und sind für ihr Umfeld kaum erreichbar. Was ist passiert? Ihre Kollegen können dafür keine konkreten Auslöser erkennen, das skizzierte Verhalten wirkt auf sie eher komisch, wenn nicht befremdlich.

### „Schnaps ist passé, Stress holt uns ein“

Die Unternehmerin kennt das Problem. Früher, so sagt sie, mussten Führungskräfte lernen, wie dem Alkoholismus im Betrieb zu begegnen sei. Dieses Thema habe an Bedeutung verloren. Stattdessen gibt es zunehmend mehr Mitarbeiter, die „hoch motiviert und ebenso hoch gestresst“ ins Unternehmen



# Frauen und Führung: Auf dem Weg

Noch immer sind weniger Frauen als Männer in Führungspositionen vertreten, nicht nur in Deutschland. Zwar konnte die Forschung keine Unterschiede in der Qualität oder Effektivität der Führung beider Geschlechter feststellen. Dennoch gibt es zahlreiche Hindernisse, denen Frauen auf dem Weg nach oben begegnen. Allerdings: Änderung ist in Sicht.

**Christina Mölders und Tilman Eckloff**

Vielen fällt es schwer, Frauen in Führungspositionen primär als erfolgreich und Expertinnen für ihr Fachgebiet wahrzunehmen. Neben Angela Merckels Handlungen hat die Öffentlichkeit immer auch ihr Aussehen und ihre Outfits kritisch und scharfzüngig im Blick. Ein Mann unterbrach eine von Hillary Clintons Reden im Zuge ihres Präsidentschaftswahlkampfes wiederholt mit dem Zwischenruf: „Bügel mein Shirt!“ Die australische Führungsforscherin Amanda Sinclair (2013) begründet das so: Bei der Beurteilung von Frauen in Führungspositionen schwingen immer auch die klassischen Stereotypen mit. Hillary Clinton ließ den Mann aus dem Saal bringen und verkündete dann, sie trete auch an, um die höchste und härteste der gläsernen Decken – „glass ceilings“ – zu durchbrechen.

## Männlich geprägte Führungsetagen

Glass ceiling – dieser Begriff hat sich eingebürgert für die unsichtbaren Hindernisse, die Frauen nach wie vor von Führungspositionen fernhalten. Ende 2014 lag der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland bei rund 5 Prozent – obwohl sich 2001 die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft selbst zu einem höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen verpflichtet hatten. Welche Mechanismen sind dafür verantwortlich, dass die Spitzenpositionen weitgehend Männern vorbehalten bleiben?

In Männerdomänen, wie es Führungsetagen derzeit sind, können sich männliche Rituale etablieren – sei es die Form



## Schon gewusst?

Laut dem Global Gender Gap Report wird die absolute Gleichstellung von Mann und Frau am Arbeitsplatz in Deutschland erst im Jahr 2095 erreicht werden. Damit belegte Deutschland im Jahr 2014 den zwölften Platz weltweit (2013: Platz 14). Spitzenreiter sind die nordeuropäischen Staaten mit Island, gefolgt von Finnland und Norwegen. Seit 2006 vergleicht der Global Gender Gap Report jährlich 111 Länder bezüglich der Gleichberechtigung von Mann und Frau in den Kategorien Politik, Wirtschaft, Bildung und Gesundheit. Bisher ist es in keinem der Länder gelungen, die „Gender Gap“ gänzlich zu überwinden, in den Bereichen Gesundheit und Bildung sind in 35 bzw. 25 Staaten aber keine Unterschiede zwischen Mann und Frau feststellbar.

Quelle: World Economic Forum (2014): The Global Gender Gap Report 2014. Online abrufbar unter: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf).

der Kommunikation untereinander oder soziale Aktivitäten, wie Ausflüge in Sauna oder Striplokal, bei denen Frauen weder willkommen sind noch (in der Regel) teilhaben wollen. Selbst im modernen, innovativen Silicon Valley berichten Frauen zuhauf von diskriminierenden Methoden, etwa von Meetings, von denen Frauen ausgeschlossen werden, und intransparenten Beförderungspraktiken mittels „Schulterklöpfen“.

### Geschlechterrollen als Karrierehemmnis

Zudem gelten Kinder noch immer als Karrierehindernis: Nach wie vor übernehmen Frauen meist (mehr oder weniger freiwillig) den Löwenanteil der Kinderbetreuung. Eine Führungskraft, die in Teilzeit arbeitet, ist in Unternehmen allerdings schwer vorstellbar – und somit hat die Familiensituation einen Einfluss auf Beförderungsentscheidungen. Im Sinne einer kreativen Problemlösung bewerben sich gut ausgebildete Frauen mit Kindern zunehmend zu zweit um volle offene Stellen. So entkräften sie das Argument der zeitlichen Eingeschränktheit. Allerdings gilt es auch in diesem Format, über dem operativen Geschäft das interne Netzwerken nicht aus den Augen zu verlieren – denn das ist oft das Zünglein an der Waage, wenn es um Beförderungen geht.

Neben eher bewussten Praktiken und Vorbehalten gibt es weit weniger bewusste Elemente der gläsernen Decke. Auch heute sind es noch die klassischen Geschlechterrollen, die es für Frauen schwierig machen, in Führungspositionen vorzudringen. Eine Umfrage aus dem Jahr 2007 zeigte, dass Führung meist mit Dominanz, Machtstreben, Durchsetzungsvermögen und Wettbewerbsorientierung verbunden wurde – Eigenschaften, die typischerweise eher männlich besetzt sind. Wenn sie an eine Führungskraft denken, haben die meisten Menschen einen Mann vor Augen – übrigens gleichermaßen Frauen wie Männer (Van Quaquebeke / Schmerling 2010).

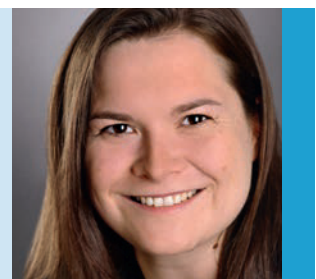
### Keine Unterschiede in der Effektivität

Auf unterschiedliches Können ist dies nicht zurückzuführen: Frauen und Männer führen gleichermaßen effektiv (Eagly et al. 1995). Dabei legen Frauen im Rahmen ihrer Führung tendenziell etwas mehr Wert auf Unterstützung und Ermutigung – Verhaltensweisen, die eng mit Führungserfolg zusammenhängen (Eagly et al. 2003). Wesentliche Unterschiede in Führungsstilen zeigen sich insgesamt allerdings nicht. Das ist leicht zu erklären: Um in Führungspositionen zu kommen, ist in einigen Unternehmenskulturen eine bestimmte Art, sich

#### Tipps für weibliche Führungskräfte

- Seien Sie sich Ihrer Kompetenzen bewusst und treten Sie in Ihrer Führungsrolle selbstbewusst auf.
- Versuchen Sie nicht, „männliche“ Führungsmuster zu kopieren – finden Sie Ihren eigenen Führungsstil.
- Respekt und Transparenz sind entscheidend für den Erfolg, nicht Machtstreben und Dominanz.
- Bilden und pflegen Sie berufliche Netzwerke.
- Wenn mal etwas nicht so gut läuft: Geben Sie sich nicht reflexartig die Schuld. Analysieren Sie die Situation und lösen Sie das Problem.
- Scheuen Sie sich nicht vor Konflikten.

**Christina Mölders** ist Diplom-Psychologin und Leiterin der interdisziplinären Nachwuchsforschungsgruppe RespectResearchGroup. Sie promoviert an der Universität Hamburg und Kühne Logistics University. Ihre Forschungsthemen sind respektvolle Führung und Respektserleben in Wirtschaft und Politik. Alle Informationen zur Forschungsgruppe finden Sie unter [respectresearchgroup.org](http://respectresearchgroup.org).



# Kommt die Zwangsmediation? – Europäische Politik und deutsche Gerichte weisen den Weg

Mediation als Verfahren zur Konfliktlösung verfügt über zahlreiche Vorteile. Dennoch wird die Methode nur von einem Bruchteil der Gesellschaft als bevorzugte Möglichkeit zur Klärung von Auseinandersetzungen angesehen. Diese Tatsache lässt Forderungen zur Einführung der Zwangsmediation laut werden. Was Freiwilligkeit im Sinne der deutschen und europäischen Gesetzgebung bedeutet, welche Gerichtsbeschlüsse in diesem Zusammenhang bereits getroffen wurden und ob mit einer Einführung der Zwangsmediation zu rechnen ist, erläutert dieser Artikel.

Reiner Ponschab, Nicole Wiegard und Philip Kampmann

Eine jüngst veröffentlichte EU-Studie mit dem Titel *Neu-start der Mediationsrichtlinie: Überprüfung der begrenzten Auswirkungen ihrer Umsetzung und Vorschläge zur Erhöhung der Zahl der Mediationen in der EU* (De Palo et al. 2014) bestätigt, dass fünfzehn Jahre nach Verabschiedung der Mediationsrichtlinie weniger als ein Prozent der befragten Personen das Mediationsverfahren in Zivil- und Handelssachen in der EU als vorzuzugswürdig ansieht. Diese Zahl lässt aufhorchen, denn gerade angesichts der hohen Erfolgchancen und geringen Kosten eines Mediationsverfahrens sollte das Ergebnis der Studie doch eigentlich anders ausfallen.

Unter solchen Vorzeichen liegt der Gedanke an eine Pflichtmediation vor Durchführung eines Gerichtsverfahrens nahe. Italien hat diesbezüglich die Rolle eines Vorreiters übernom-

men. Am 18. Juni 2013 hat der italienische Gesetzgeber entschieden, die Pflichtmediation in bestimmten Rechtsgebieten wie Mietrecht, Erbrecht oder Versicherungsrecht wieder einzuführen. Damit soll der Rückstau von circa 4 Millionen Gerichtsverfahren reduziert werden.

Aber: Würde die Abschaffung des „Freiwilligkeitsprinzips“ noch dem Wesen der Mediation entsprechen und wäre das in Deutschland überhaupt verfassungsrechtlich zulässig?

## Das Prinzip der Freiwilligkeit

Das Freiwilligkeitsprinzip der Mediation findet sich in § 1 Abs. 1 MediationsG, wonach die Mediation ein Verfahren ist, „bei dem Parteien mithilfe eines oder mehrerer Mediatoren freiwillig und eigenverantwortlich eine einvernehmliche Beilegung ihres Konflikts anstreben“. Ergänzend verlangt § 2 Abs. 2 MediationsG, dass der Mediator sich zu vergewissern hat, dass die Parteien „freiwillig an der Mediation teilnehmen“.

Auf den ersten Blick scheint der Wortlaut des Gesetzes eindeutig zu sein. Tatsächlich wirkt das nur so. Denn was heißt „freiwillig“ im Sinne des Gesetzes? Was bedeutet diese Formulierung eigentlich?

Die Gesetzesbegründung des Regierungsentwurfs zu Art. 1 § 1 MediationsG gibt Aufklärung: „Die Freiwilligkeit der Mediation bedeutet, dass die Parteien grundsätzlich selbst entscheiden, ob sie eine Mediation durchführen wollen. Aus Artikel 3 Buchstabe a Mediations-RL folgt, dass es mit dem Prinzip der Freiwilligkeit vereinbar ist, wenn die Mediation von einem Gericht vorgeschlagen, angeordnet oder gesetzlich vorgeschrie-



# Mediation in Frankreich – eine kritische Stellungnahme

Mediation umfasst in Frankreich ein weites Feld von Einsatzbereichen wie das Zivil- und das Handelsrecht, aber auch das Arbeits-, Wettbewerbs- und Verwaltungsrecht. Ebenso heterogen sind die hierzu erlassenen gesetzlichen Bestimmungen: Zahllose Ausnahmen prägen das Bild. Sie stiften Verwirrung und fördern eine unklare Rechtslage.

**Delphine Wietek**

## Die Gesetzeslage in Frankreich

Der französische Verwaltungsgerichtshof („Conseil d’État“) stellte im Jahr 2010 fünfundvierzig verschiedene Verfahren fest, die sich alle auf die Mediation in Frankreich bezogen (Franz. Verwaltungsgerichtshof 2010: 48). In der Absicht, diese verschiedenen Verfahren zu harmonisieren, wurde die europäische Richtlinie 2008/52/EC über die zivilrechtliche und handelsrechtliche Mediation („Richtlinie“) in das französische Recht umgesetzt. Damit wurden in Frankreich zum ersten Mal einheitliche Gesetzesbestimmungen für die Mediation geschaffen, die gleichermaßen auf nationale wie auf grenzüberschreitende Verfahren, und zwar sowohl auf Gerichtsverfahren als auch auf außergerichtliche Verfahren, anwendbar sind.

Die allgemeinen Bestimmungen zur Mediation sind allerdings Gegenstand vieler Ausnahmen, die sich in sehr unterschiedlichen Gesetzen befinden, sodass es für Außenstehende schwierig ist, sich in den einschlägigen Rechtsgebieten zurechtzufinden.

Die Verknüpfung der schon bestehenden Verfahrensvorschriften mit den neuen Bestimmungen aus der Richtlinie führte letztlich zu einem komplexen Gesetzeswerk. Allgemeine Bestimmungen über die Mediation befinden sich zunächst im Gesetz über die Organisation des Gerichtswesens und der Prozessordnung des Zivil-, Straf- und Verwaltungsrechts aus dem Jahr 1995 (Nr. 95–125). Alle diese allgemeinen Bestimmungen müssen allerdings jeweils im Zusammenhang mit den Sonderregelungen der einzelnen Rechtsgebiete gesehen werden, wie zum Beispiel dem Recht des Verbraucherschutzes (Nr. 95–125, Art. 21–1).

Speziell im Zivil- und Handelsrecht regeln zwei verschiedene Abschnitte in der Zivilprozessordnung die Besonderheiten der im Gerichtsverfahren angeordneten Mediation, das heißt der vom Richter mit Zustimmung der Parteien angeordneten Mediation (Zivilprozessordnung, Buch I, Titel VI, Kap. II), und die Einzelheiten der vertraglichen Mediation, das heißt der durch Parteivereinbarung zustande gekommenen (Buch V, Titel I).



## Frankreich

**Offizieller Name:** Republik Frankreich

**Hauptstadt:** Paris

**Fläche:** 674.843 km<sup>2</sup>

**Bevölkerung:** 66,32 Mio. Einwohner (2015)

**Bevölkerungsdichte:** 98 Einwohner / km<sup>2</sup> (2015)

**Regierungsform:** semipräsidentielle Demokratie

**Staatsoberhaupt:** Staatspräsident François Hollande

**Amtssprache:** Französisch

**Religion:** römisch-katholische Kirche (51 %), religionslos (31 %), Islam (9 %), Protestantismus (3 %), Judentum (1 %) (Schätzungen)

**Währung:** Euro (EUR)

**Bruttoinlandsprodukt (BIP):** 2.113,7 Mrd. EUR (2013)

**BIP / Einwohner:** 30.700 EUR

**Analphabetenquote:** 1 % (2014)

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass es unterschiedliche Regelungen für den nationalen und den grenzüberschreitenden Bereich gibt. So reicht etwa im nationalen Bereich der Antrag einer Person aus, um die Vollstreckung einer Mediationsvereinbarung durch den Richter zu erwirken; demgegenüber verlangt das grenzüberschreitende

# Beziehung in der Krise: Fremdgehen

Wenn der feste Partner untreu wird, ist das für die wenigsten Betroffenen nebensächlich. Kommt der Seitensprung heraus, gerät die Beziehung in den meisten Fällen in eine schwere Krise, eine leidvolle Krise, für die es keine Lösung zu geben scheint. Ist Treue in den heutigen Beziehungen überhaupt ein Thema? Geht jeder fremd? Was sind Motive für eine sexuelle Außenbeziehung und scheitern alle Beziehungen daran?

## Kurt Starke

Angenommen, alle könnten frei wählen, welche Art sexuelle Beziehungen sie haben möchten. Welche würden sie bevorzugen? Angesichts des großen Menschheitsideals Treue und unserer sittlichen Traditionen fällt es schwer, anzunehmen, dass sich jemand untreue Beziehungen wünscht. Und doch ist das der Fall. Allerdings keineswegs so häufig, wie angesichts des medialen Wirrwarrs von Seitensprüngen, Affären, Liebeleien, Fremdgehen und der scheinbaren sexuellen Vielfältigkeit moderner Menschen zu vermuten wäre.

## Unbändiger Treuewunsch

Folgt man meinen empirischen Untersuchungen der letzten Jahre, so präferieren unverändert drei Viertel der Befragten eine sexuell treue Beziehung mit nur einem Partner. Jüngere idealisieren stärker als Ältere das Modell „feste Beziehung mit einem Partner und gelegentlich anderen Sexualpartnern“.

Bezieht man den Treuewunsch nicht abstrakt auf die ideale Beziehung, sondern konkret auf die bestehende, ändert sich das Bild etwas. Sich sexuelle Treue vom konkreten Partner zu wünschen ist dabei das eine, sie zu verlangen das andere. Knapp die Hälfte der Befragten mit fester Beziehung verlangt von ihrem Partner Treue. Reichlich die Hälfte wünscht sich sexuelle Treue, verlangt sie aber nicht. Nur wenige verlangen sie nicht und wünschen sie sich auch nicht.

Das Liebesideal ist mit dem Treueideal verbunden. Der Treuewunsch – er ist übermächtig. Er hat keineswegs an Vitalität verloren. Bei Frauen ist der Treuewunsch etwas stärker ausgeprägt als bei Männern. Bei einem Teil der Menschen ist die Treueambition ambivalent: Sie hätten am liebsten eine treue Beziehung mit gelegentlichen sexuellen Außenkontakten.

## Treue nehmen – Treue geben?

Die Partner wünschen sich Treue und versprechen sich Treue. Doch sind sie auch treu? Ja, die meisten, nämlich reichlich zwei Drittel. Knapp ein Drittel sagt nach meinen empirischen

Untersuchungen, sie hätten schon einmal mit jemand anderem geschlafen, seit sie mit ihrem aktuellen Partner zusammen sind.

Von einem Wandel im Treueverhalten kann nicht gesprochen werden. Die älteren Generationen sind früher genauso oft oder genauso wenig fremdgegangen wie die heute jüngeren. In Langzeitbeziehungen wird nicht häufiger fremdgegangen als in kürzeren, in ehelichen Beziehungen genauso häufig wie in nichtehelichen. Zwischen dem Zustand der bestehenden Beziehung und dem Fremdgehen existiert ein gewisser Zusammenhang, aber die bestehende Beziehung ist nicht allein für das Zustandekommen oder Nichtzustandekommen eines sexuellen Außenkontaktes verantwortlich. Der letzte sexuelle Außenkontakt liegt insbesondere in Langzeitbeziehungen meist schon lange zurück. Dabei handelt es sich in vielen Fällen um ein einmaliges kurzes Ereignis. Dieses Ereignis wird überwiegend positiv erinnert.

## Motive und Formen des Fremdgehens

War's Liebe oder nicht? Oder der sexuelle Reiz? Beides oder eines von beidem trifft auf die meisten Seitensprünge zu. Die sexuelle Außenbeziehung als Verhältnis, Seitensprung, Untreue, Ehebruch – Fremdgehen hat viele Motive. Und erstaunlich oft ergibt es sich einfach so. Seine Formate sind vielgestaltig:

