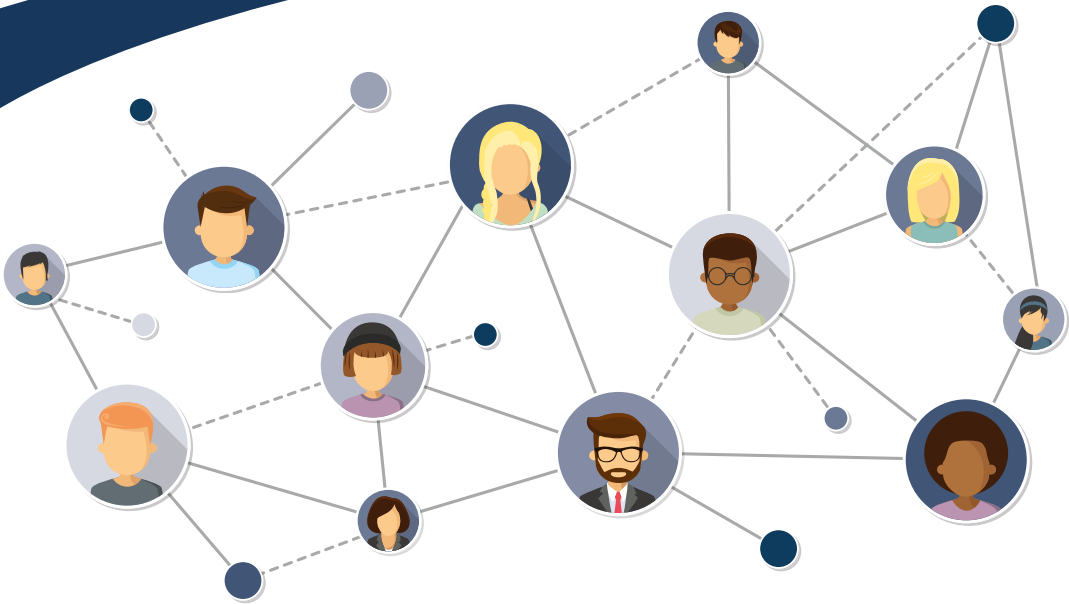


Wirtschaftsmediation – Interkulturalität, Diversität und Führungspolitik

Jonathan Barth, Claudia Schmidt (Hrsg.)



Schriftenreihe des Fachmagazins
Die Mediation | Band 6

Herausgegeben von Gernot Barth

Die **MEDIATION**
Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Jonathan Barth, Claudia Schmidt (Hrsg.)

Wirtschaftsmediation – Interkulturalität, Diversität und Führungspolitik

Autoren

Gernot Barth

Bernd Reichelt

Kathrin Prahst

Bernd Müller-Allissat

Christin Höpfel

Jürgen Staupe

Mona Majewski

Yvonne Effenberger

Swen Schwerin

Kathrin Hackbarth

Katja Restifo

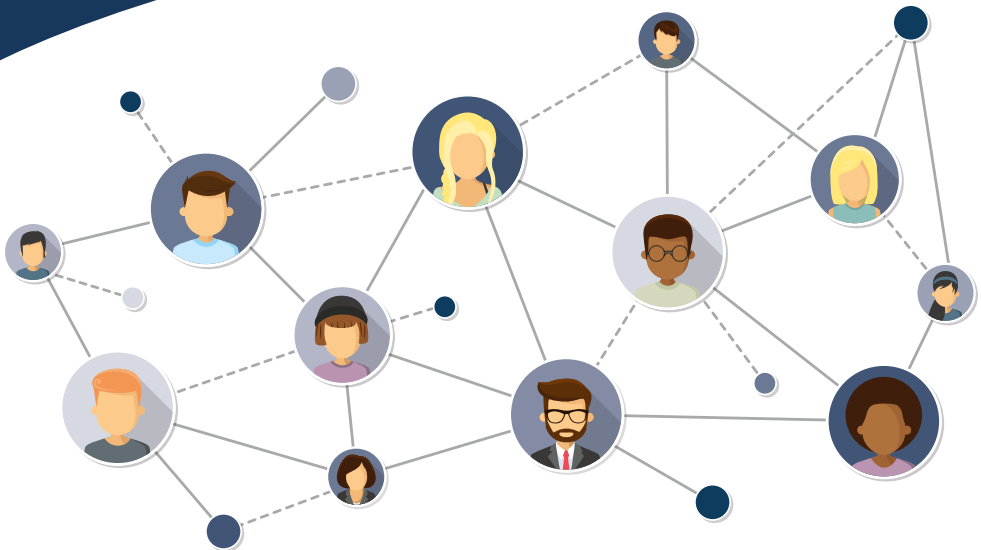
Philipp Schwenkkraus

Judith Alison Eichberger

Bettina Rudy

Wirtschaftsmediation – Interkulturalität, Diversität und Führungspolitik

Jonathan Barth, Claudia Schmidt (Hrsg.)



Schriftenreihe des Fachmagazins
Die Mediation | Band 6

Herausgegeben von Gernot Barth

Die **MEDIATION**

Fachmagazin für Konfliktlösung – Entscheidungsfindung – Kommunikation

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes für alle Geschlechter.

Impressum

2020 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Schriftenreihe des Fachmagazins Die Mediation | Band 6
Herausgegeben von Gernot Barth

Jonathan Barth, Claudia Schmidt (Hrsg.)
Wirtschaftsmediation – Interkulturalität, Diversität und Führungspolitik

1. Auflage, 2020 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-223-5
Diese Publikation ist auch als E-Book (PDF) erhältlich. ISBN 978-3-95663-228-0

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: Maike Hildebrandt/shutterstock.com
Druck: e.kurz+co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

211068-2020-07 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

Gernot Barth

Wirtschaftsmediation ist in den letzten Jahren in immer mehr Unternehmen als Instrument der Personalabteilungen angekommen. Dabei gehen einige Organisationen sogar noch einen Schritt weiter und implementieren Beschwerdestellen und interne Konfliktmanagementsysteme, die es den Organisationen ermöglichen, schwelende Konflikte systematisch zu erkennen und frühzeitig anzugehen, bevor es zu einer unternehmensschädigenden Konflikteskalation kommen kann.

Als ein Bestandteil dieser Konfliktmanagementsysteme hat sich die Wirtschaftsmediation in den vergangenen Jahren als eigene „Spielart“ der Mediation in Deutschland entwickelt. Dabei wird sie in unterschiedlichen Kontexten angewendet, nur oft nicht als solches benannt, sondern als „Konfliktmoderation“, „Teamcoaching“ oder auch „Teamworkshop“ von der Personalabteilung oder der Führungskraft in Auftrag gegeben. Was diesen Einsätzen externer oder interner Berater jedoch häufig gemeinsam ist: die Zielsetzung unter Einbeziehung aller Beteiligten zu einer Lösung für vorhandene Konflikte zu gelangen. Dabei soll der Berater unterstützen. Die Ähnlichkeit zur Mediation ist deutlich. Um dieser augenscheinlichen Berührungsangst vor der Begrifflichkeit „Mediation“ zu entgehen, sind in diesem Band wissenschaftlich fundierte, aktuelle Beiträge zur Wirtschaftsmediation mit den Schwerpunktthemen Führungshandeln, Interkulturalität und Diversität zusammengefasst. Dabei geben Praktiker Hinweise zur Nutzung der Mediation in Organisationen.

Die Artikel sind im Rahmen des Zertifikatslehrgangs „WirtschaftsmediatorIn“ an der Steinbeis-Hochschule, Akademie für Mediation, Soziales und Recht in Zusammenarbeit mit dem Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation entstanden. Als Abschlussarbeit bearbeiten die Absolventen eine wissenschaftliche Fragestellung mit Praxisbezug zu ihrer täglichen Arbeit. Somit wird der für Steinbeis typische Praxistransfer gefördert und in der Mediationsausbildung sichergestellt. Die aus sechs Modulen bestehende Ausbildung schließt mit einem Certificate of Advanced Studies ab und bildet Führungskräfte und Mitarbeiter

aus der Wirtschaft für bevorstehende Mediationen und Verhandlungssituationen aus. Steinbeis ist einer der Pioniere auf dem Feld der Mediationsausbildung in Deutschland. Seit den 1990er-Jahren hat Steinbeis mehr als 900 Mediatorinnen und Mediatoren in über 90 Kursen ausgebildet.

Um dem Leser dieses Sammelbandes die Grundlage zum Verständnis der Mediation und ihrer Prinzipien zu vermitteln, sind den spezifischen Artikeln zwei Grundlagenartikel zur Mediation vorgelagert.

Ein besonderer Dank gilt den Autoren der Artikel dieses Sammelbandes, die Ihre bereits angefertigten Abschlussarbeiten nochmals fokussiert haben und somit das Erscheinen dieser Publikation ermöglicht haben.

Tauchen Sie ein, in die facettenreiche Welt der kooperativen Konfliktlösung im Feld der Wirtschaftsmediation!

Leipzig, im Mai 2020
Prof. Dr. Gernot Barth

Inhalt

Was ist Mediation?

Gernot Barth

1	Inkohärenzerfahrung.....	12
2	Mediationsfelder	14
3	Mediationsverfahren.....	15
4	Mediator	16

Vom Zauber der geordneten Elemente im Mediationssetting

Gernot Barth

1	Die Verstrickung auflösen.....	18
2	Die richtige Sitzordnung.....	20
3	Symmetrie der äußeren Anordnung.....	21
4	Veränderungen im Verfahrensverlauf	22
5	Fazit.....	23

Konfliktverhalten aus Sicht des Persönlichkeitskonzeptes der frühkindlichen Selbst-Störung nach Maaz

Bernd Reichelt

1	Einleitung – Problem- und Zielstellung	24
2	Das Konzept der Selbst-Störungen nach Maaz.....	25
3	Anwendung auf Konflikt und Mediation	30
4	Fazit.....	33
5	Literatur.....	34

Mediation im interkulturellen Kontext – Wie kann eine kultursensible Mediation aussehen?

Katharina Prahst

1	Der Faktor „Kultur“ in der Konfliktbearbeitung	37
2	Mediationskompetenz in interkulturellen Kontexten	42
3	Fazit.....	43
4	Literatur	44

Der mediationsunterstützte Entscheidungsprozess – Eine Untersuchung zu den Möglichkeiten der Mediation im Zusammenhang mit Entscheidungsprozessen in Unternehmen des westlichen Kulturkreises

Bernd Müller-Allissat

1	Der Faktor Mensch bei Entscheidungen	46
2	Mediation als Entscheidungsunterstützendes Verfahren	49
3	Zusammenfassung und Ausblick.....	56
4	Literatur.....	57

Elemente einer Konfliktkultur in Unternehmen mit dem Schwerpunkt der Entwicklung von Konfliktkompetenzen bei Führungskräften

Christin Höpfel

1	Einleitung	58
2	Ausgangslage und konfliktbegünstigende Faktoren	59
3	Präventive Ansätze zur Entwicklung einer Konfliktkultur	61
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	67
5	Literatur.....	70

Mediation in der Politik

Jürgen Staupe

1	Einleitung	72
2	Politikinterne Instrumente der Konfliktbereinigung	74
3	Externe Instrumente zur Konfliktbereinigung	78
4	Hindernisse und Chancen für Mediation in der Politik	80
5	Literatur.....	86

Einsatzmöglichkeiten eines Mediators im Rahmen einer US-amerikanischen Class Action

Mona Majewski

1	Konfliktpotenzial und Möglichkeit einer Mediation.....	89
2	Fazit.....	97
3	Literatur.....	97

Elemente der Mediation im Claim Management für das Projektmanagement im Industriebau

Yvonne Effenberger

1	Claim Management im Projektmanagement des Industriebaus	100
3	Methoden der Mediation im Claim Management	103
4	Fazit anhand einer Gegenüberstellung der jeweiligen Prozesse.....	108
5	Literatur.....	110

Spannungsfelder innerbetrieblicher Mediation

Sven Schwerin

1	Innerbetriebliche Mediation im Lichte der Grundprinzipien	112
2	Hierarchien und resultierende Abhängigkeiten in Organisationen	115
3	Spannungsfelder und Auswirkungen auf das Mediationsverfahren	119
4	Vorschläge zur Bewertung und Entscheidungsfindung	123
6	Fazit.....	126
7	Literatur.....	127

Mediation von Altersdiversität im Kontext von Change Management in Unternehmen: Konfliktpotenziale erkennen, Ängste minimieren und gemeinsam Zukunft gestalten

Kathrin Hackbarth

1	Einleitung und Zielsetzung	128
2	Change Management in Unternehmen	129
3	Mediations- und Beratungskonzepte unter Berücksichtigung von Altersdiversität....	132
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	138
5	Literatur.....	139

Umgang mit dem „Dazwischen“ in der Kommunikation zwischen Medianden und Mediator – gibt es den widerständigen Klienten?

Katja Restifo

1	Einleitung	140
2	Innere Widerstände / Konflikte.....	141
3	Stand der Forschung	143
4	Anwendung.....	146
5	Abschlussdiskussion / Fazit	152
6	Literatur.....	153

Postinvestigative Mediation

Philipp Schwenkkras

1	Zwischen Schuld und Unschuld	156
2	Der Beschuldigte	157
3	Der Unschuldige	158
4	Weitere involvierte Personen.....	160
5	Krieg nach dem Frieden	161
6	Eine Gesamtbetrachtung	163
7	Literatur.....	164

Kulturelle Besonderheiten der Wirtschaftsmediation in Deutschland und Frankreich – Interkulturelle Herausforderungen an den Mediator

Judith Alison Eichberger

1	Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich	167
2	Die deutsch-französischen Kulturdimensionen nach Hofstede	168
3	Die deutsch-französische Wirtschaftskultur nach Breuer und de Bartha.....	170
4	Implikation: Wie als Mediator mit deutsch-französischen Unterschieden umgehen?.....	173
5	Ausblick.....	174
6	Literatur.....	175

Die systemische Figurenaufstellung zu Gast in der Mediation. Wie kann diese Methode den Mediationsprozess unterstützen?

Bettina Rudy

1	Einleitung	178
2	Die Figurenaufstellung – Brett und Figuren	179
3	Einsatzmöglichkeiten in ausgewählten Mediationsphasen.....	182
4	Grenzen der Methode in der Mediation	191
5	Schlussbetrachtung.....	192
6	Literatur.....	193

Was ist Mediation?

Gernot Barth

Immer wieder wird in den letzten Jahrzehnten – Tendenz steigend – von Win-Win-Situationen gesprochen. Dabei sind Konfliktlösungen gemeint, bei denen sich beide Seiten als Gewinner fühlen. Etwas weniger euphemistisch ausgedrückt geht es darum, dass die Streitparteien das Gefühl haben, etwas gewonnen zu haben. Was sind das für Ausgänge von Konflikten, bei denen die Parteien meinen, nicht verloren zu haben? Zunächst einmal sei definiert, welches Konfliktverständnis dem zugrunde liegt.

1 Inkohärenzerfahrung

Ein Konflikt beruht auf einer Inkohärenzerfahrung. Es gibt unterschiedliche Wahrnehmungen desselben Sachverhaltes und diese lassen sich nicht in ein gemeinsames Wirklichkeitsbild integrieren. Ansprüche und Forderungen im Handeln, Denken, Wollen oder Fühlen werden durch eine andere Person zurückgewiesen. So fühlt sich zumindest ein Interaktionspartner im Denken, Fühlen, Wollen oder Handeln durch die jeweils andere Seite beeinträchtigt. Eine Konfliktlösung hat dann zum Ziel, dieses „Beeinträchtigt fühlen“ aufzuheben. In den vergangenen 30 Jahren hat sich dazu in Deutschland und international das Verfahren der Mediation neben den bestehenden wie Gerichts-, Schieds- oder Schlichtungsverfahren etabliert. Wir können von einer Etablierung sprechen, wenn es auch noch nicht jedem potentiellen Wirtschaftskonfliktpartner bekannt ist. Denn es hat sich einiges in der Streitlandschaft verändert:

Seit einigen Monaten existiert ein Gesetz zur Förderung der Mediation, welches der mediativen Konfliktlösung einen gesetzlichen Rahmen bietet (vgl. Text in diesem Heft). Man findet in diesen Tagen auch des Öfteren die Formulierung vom „neuen Mediationsgesetz“ – obwohl es in Deutschland bisher keines gab. Es gibt schon tausende praktizierende Mediatoren, Richtermediatoren an Gerichten, eine Mediationsrichtlinie der Europäischen Union (zur grenzüberschreitenden Mediation in Handelssachen) und viele – insbesondere von der Europäischen Union – geförderte Projekte zur Etablierung außergerichtlicher Streitbeilegun-

Wirtschaftsmediation ist in den letzten Jahren in immer mehr Unternehmen als Instrument der Personalabteilungen angekommen. Dabei gehen einige Organisationen sogar noch einen Schritt weiter und implementieren Beschwerdestellen und interne Konfliktmanagementsysteme, die es den Organisationen ermöglichen, schwelende Konflikte systematisch zu erkennen und frühzeitig anzugehen, bevor es zu einer unternehmensschädigenden Konflikteskalation kommen kann.

Als ein Bestandteil dieser Konfliktmanagementsysteme hat sich die Wirtschaftsmediation in den vergangenen Jahren als eigene „Spielart“ der Mediation in Deutschland entwickelt. Dabei wird sie in unterschiedlichen Kontexten angewendet, nur oft nicht als solches benannt, sondern als „Konfliktmoderation“, „Teamcoaching“ oder auch „Teamworkshop“ von der Personalabteilung oder der Führungskraft in Auftrag gegeben. Was diesen Einsätzen externer oder interner Berater jedoch häufig gemeinsam ist: die Zielsetzung unter Einbeziehung aller Beteiligten zu einer Lösung für vorhandene Konflikte zu gelangen. Dabei soll der Berater unterstützen. Die Ähnlichkeit zur Mediation ist deutlich. Um dieser augenscheinlichen Berührungsangst vor der Begrifflichkeit „Mediation“ zu entgehen, sind in diesem Band wissenschaftlich fundierte, aktuelle Beiträge zur Wirtschaftsmediation mit den Schwerpunktthemen Führungshandeln, Interkulturalität und Diversität zusammengefasst. Dabei geben Praktiker Hinweise zur Nutzung der Mediation in Organisationen.

ISBN 978-3-95663-223-5



www.steinbeis-edition.de

 **Steinbeis-Edition**