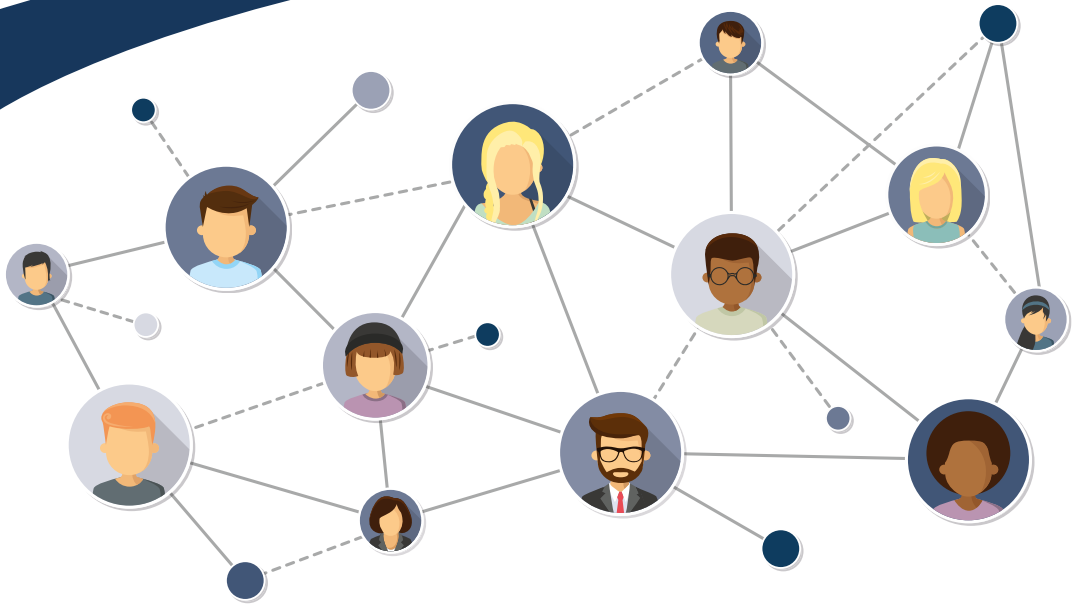


# Wirtschaftsmediation – Interkulturalität, Diversität und Führungspolitik

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



**Steinbeis-Edition**

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.)  
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

1. Auflage, 2020 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-228-0

Diese Publikation ist auch als Print-Version erhältlich. ISBN 978-3-95663-223-5

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: Maike Hildebrandt/shutterstock.com

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.

214645-2020-07 | [www.steinbeis-edition.de](http://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 Berührungangst vor der Begrifflichkeit „Mediation“ zu entgegen, 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.....	11
2	Mediationsfelder .....	13
3	Mediationsverfahren.....	14
4	Mediator .....	15

## Vom Zauber der geordneten Elemente im Mediationssetting

*Gernot Barth*

1	Die Verstrickung auflösen.....	17
2	Die richtige Sitzordnung.....	19
3	Symmetrie der äußeren Anordnung.....	20
4	Veränderungen im Verfahrensverlauf .....	21
5	Fazit.....	22

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

*Bernd Reichelt*

1	Einleitung – Problem- und Zielstellung .....	23
2	Das Konzept der Selbst-Störungen nach Maaz.....	24
3	Anwendung auf Konflikt und Mediation .....	29
4	Fazit.....	32
5	Literatur.....	33

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

*Katharina Prahst*

1	Der Faktor „Kultur“ in der Konfliktbearbeitung .....	35
2	Mediationskompetenz in interkulturellen Kontexten .....	40
3	Fazit.....	41
4	Literatur .....	42

## **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 .....	44
2	Mediation als Entscheidungsunterstützendes Verfahren .....	47
3	Zusammenfassung und Ausblick.....	54
4	Literatur.....	55

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

*Christin Höpfel*

1	Einleitung .....	56
2	Ausgangslage und konfliktbegünstigende Faktoren .....	57
3	Präventive Ansätze zur Entwicklung einer Konfliktkultur .....	59
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	65
5	Literatur.....	68

## **Mediation in der Politik**

*Jürgen Staupe*

1	Einleitung .....	70
2	Politikinterne Instrumente der Konfliktbereinigung .....	72
3	Externe Instrumente zur Konfliktbereinigung .....	76
4	Hindernisse und Chancen für Mediation in der Politik .....	78
5	Literatur.....	84

## **Einsatzmöglichkeiten eines Mediators im Rahmen einer US-amerikanischen Class Action**

*Mona Majewski*

1	Konfliktpotenzial und Möglichkeit einer Mediation.....	87
2	Fazit.....	95
3	Literatur.....	95

## **Elemente der Mediation im Claim Management für das Projektmanagement im Industriebau**

*Yvonne Effenberger*

1	Claim Management im Projektmanagement des Industriebaus .....	97
3	Methoden der Mediation im Claim Management .....	100
4	Fazit anhand einer Gegenüberstellung der jeweiligen Prozesse.....	105
5	Literatur.....	107

## **Spannungsfelder innerbetrieblicher Mediation**

*Sven Schwerin*

1	Innerbetriebliche Mediation im Lichte der Grundprinzipien .....	108
2	Hierarchien und resultierende Abhängigkeiten in Organisationen.....	111
3	Spannungsfelder und Auswirkungen auf das Mediationsverfahren .....	115
4	Vorschläge zur Bewertung und Entscheidungsfindung .....	119
6	Fazit.....	122
7	Literatur.....	123



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

*Kathrin Hackbarth*

1	Einleitung und Zielsetzung .....	124
2	Change Management in Unternehmen .....	125
3	Mediations- und Beratungskonzepte unter Berücksichtigung von Altersdiversität ....	128
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	134
5	Literatur.....	135

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

*Katja Restifo*

1	Einleitung .....	136
2	Innere Widerstände / Konflikte.....	137
3	Stand der Forschung .....	139
4	Anwendung.....	142
5	Abschlussdiskussion / Fazit .....	148
6	Literatur.....	149

## **Postinvestigative Mediation**

*Philipp Schwenkkraus*

1	Zwischen Schuld und Unschuld .....	151
2	Der Beschuldigte .....	152
3	Der Unschuldige .....	153
4	Weitere involvierte Personen .....	155
5	Krieg nach dem Frieden .....	156
6	Eine Gesamtbetrachtung .....	158
7	Literatur.....	159

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

*Judith Alison Eichberger*

1	Kulturelle Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich .....	162
2	Die deutsch-französischen Kulturdimensionen nach Hofstede .....	163
3	Die deutsch-französische Wirtschaftskultur nach Breuer und de Bartha .....	165
4	Implikation: Wie als Mediator mit deutsch-französischen Unterschieden umgehen? .....	168
5	Ausblick .....	169
6	Literatur .....	170

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

*Bettina Rudy*

1	Einleitung .....	172
2	Die Figurenaufstellung – Brett und Figuren .....	173
3	Einsatzmöglichkeiten in ausgewählten Mediationsphasen.....	176
4	Grenzen der Methode in der Mediation .....	185
5	Schlussbetrachtung.....	186
6	Literatur.....	187

# 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 entgegnen, 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.