

# **Mediation als Mittel zur Konfliktlösung in internationalen Unternehmen**

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

**Heymanns, Michael:**

Mediation als Mittel zur Konfliktlösung in internationalen Unternehmen  
ISBN 978-3-941274-83-9

**Alle Rechte vorbehalten**

1. Auflage 2011, Göttingen

© Optimus Verlag

URL: [www.optimus-verlag.de](http://www.optimus-verlag.de)

Printed in Germany

Papier ist FSC zertifiziert (holzfrei, chlorfrei und säurefrei,  
sowie alterungsbeständig nach ANSI 3948 und ISO 9706)

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes in Deutschland ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Für Annemie:

Vielen Dank für die unendliche Geduld. Habibi



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	V
<b>A. Einführung in die Thematik</b>	<b>1</b>
<b>B. Kultur, ein Überblick</b>	<b>5</b>
<b>C. Konflikt, ein Überblick</b>	<b>9</b>
I. Das Konfliktmodell nach Glasl	10
II. Gerechtigkeit und Konflikt	11
1. Gerechtigkeitskonflikte	14
2. Gerechtigkeitskonflikte in der Mediation	16
III. Interkulturelle Konflikte	18
IV. Innerbetriebliche Konflikte	18
<b>D. Grundlagen der Mediation</b>	<b>21</b>
I. Ein historischer Überblick der Mediation	21
II. Das Mediationsverfahren	24
1. Die Prinzipien der Mediation	25
2. Das Phasenmodell der Mediation	25
3. Die Ziele der Mediation	28
a) Service-Delivery-Projekt	30
b) Access-to-Justice-Projekt	31
c) Individual-Autonomy-Projekt	32
d) Reconciliation-Projekt	32
e) Social-Transformation-Projekt	33
III. Die Vorteile der konsensualen Konfliktbeilegung	33

IV.	Arten der Konfliktbeilegung	36
4.	Einseitiges Nachgeben	37
5.	Einseitiges Durchsetzen	37
6.	Verhandeln (Negotiation)	38
7.	Das Schlichtungsverfahren	38
8.	Das Schiedsverfahren/Schiedsgericht	40
9.	Das Gerichtsverfahren	41
<b>E.</b>	<b>Interkulturelle Konfliktlösungen</b>	<b>45</b>
I.	Begriffsbestimmung	45
II.	Besonderheiten in der interkulturellen Mediation	48
1.	Die Kulturrelevanz des Verhaltens	48
2.	Die interkulturellen Konfliktstile	50
3.	Die Sprachenvielfalt in der interkulturellen Mediation	50
4.	Die Herausforderungen in der interkulturellen Mediation	51
5.	Die Anforderungen an den interkulturellen Mediator	54
a)	Das Selbstbildnis des Mediators in der interkulturellen Mediation	55
b)	Der Mediator als neutraler Experte	55
III.	Die Phasenmodelle in der interkulturellen Mediation	56
IV.	Die Grenzen der interkulturellen Mediation	59
<b>F.</b>	<b>Konfliktmanagement im Unternehmen</b>	<b>61</b>
I.	Begriffsbestimmung	61
II.	Ursachen für innerbetriebliche Konflikte	62
1.	Die Konfliktbereiche im Arbeitsumfeld	62
2.	Die typischen Konflikte am Arbeitsplatz	65
III.	Die Arbeitsgerichtsbarkeit	66
IV.	Die Prinzipien der Mediation im innerbetrieblichen Kontext	68
1.	Das Prinzip der Selbstbestimmung in der innerbetrieblichen Mediation	68
2.	Das Prinzip der Freiwilligkeit in der innerbetrieblichen Mediation	69
3.	Das Prinzip der Neutralität in der innerbetrieblichen Mediation	69

---

4. Der Grundsatz der Vertraulichkeit in der innerbetrieblichen Mediation	70
5. Der Grundsatz der Informiertheit in der innerbetrieblichen Mediation	71
6. Die zeitlichen Faktoren in der innerbetrieblichen Mediation	71
7. Die Kostenfaktoren in der innerbetrieblichen Mediation	72
8. Die Entscheidungskompetenz der Medianden im innerbetrieblichen Bereich	72
9. Die Mediationsfähigkeit im innerbetrieblichen Bereich	72
10. Die Akzeptanz des Mediationsverfahrens im Unternehmen	73
V. Der Betriebsrat als Mediator	73
<b>G. Innerkulturelle Konfliktlösung in der Wirtschaft</b>	<b>75</b>
I. Begriffsbestimmung	75
II. Begriffsbestimmung des international tätigen Unternehmens	75
III. Die verschiedenen Ebenen kultureller Einflüsse auf Unternehmen	77
1. Landeskultur und kulturelle Prägung des Individuums	77
2. Unternehmenskultur	78
3. Zusammenwirken von Landeskultur und Unternehmenskultur	80
IV. Zusammenspiel von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur	81
V. Spannungsfelder und Konfliktpotenziale in international tätigen Unternehmen	83
VI. Die Rolle der Kultur in interkulturellen Konflikten	85
VII. Die Kulturbezogenheit menschlichen Verhaltens	87
VIII. Vermittlung als kulturübergreifendes Instrument der Konfliktbeilegung	89
IX. Grenzen und Voraussetzungen mediativer Streitbeilegung	89
X. Zustimmung und Kritik an der Mediation	91
XI. Verhandeln in der Mediation im interkulturellen Management	95
1. Verhandlungstheoretische Grundlagen	95
a) Interdependenz der Beteiligten	96
b) Ein wahrgenommener Konflikt	96
c) Potenzial opportunistisch-strategischen Verhaltens	96
d) Möglichkeit einer Einigung	96

e) Distributives Verhandeln	98
f) Integratives Verhandeln	100
2. Ökonomische Grundlagen	101
3. Spannungsfeld zwischen integrativem und distributivem Verhandeln	101
4. Spannungsabbau durch einen überparteilichen Mediator	102
XII. Mediation in einem innerbetrieblichen interkulturellen Umfeld	103
XIII. Kosten-Nutzen-Bewertung von interkulturellen Konflikten für Unternehmen	106
XIV. Der Einsatz eines internen Konfliktmanagementsystems	107
<b>H. Ergebnis und Zusammenfassung</b>	<b>111</b>
I. Literaturverzeichnis	115



# Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ADR	alternative Dispute Resolution
ArbGG	Arbeitsgerichtsgesetz
Aufl.	Auflage
BATNA	Best Alternative to negotiated Agreement
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
d. h.	das heißt
Diss.	Dissertation
EGZPO	Einführungsgesetz zur Zivilprozessordnung
et al	und andere
etc.	et cetera
f.	folgende
Hrsg.	Herausgeber
InsO	Insolvenzordnung
Jhg.	Jahrgang
Kap.	Kapitel
KMS	Konfliktmanagementsystem
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
m.E.	meines Erachtens
o. g.	oben genannt (-e, -er)
o.V.	ohne Verfasser
Rdnr.	Randnummer
s. o.	siehe oben
StPO	Strafprozessordnung

u. a.	und andere (-s), unter anderem
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
ZPO	Zivilprozessordnung

## A. Einführung in die Thematik

Eine zunehmende globale Ausrichtung der Wirtschaftsbeziehungen und immer dichter werdende internationale Verflechtung von Märkten stellt international agierende Unternehmen vermehrt vor neuartige Aufgaben und zusätzliche Herausforderungen, mit diesen internationalen Bezügen umzugehen und die damit verbundenen kulturellen Unterschiede zu bewältigen. Um diese Internationalisierung insbesondere betriebswirtschaftlich effizient zu gestalten, ist ein gewisses Maß an globaler Integration der unternehmerischen Tätigkeit erforderlich. Gleichzeitig gilt es aber, die Vielfalt der Kulturen nicht aus dem Blick zu verlieren und ihren jeweiligen örtlichen Normen und Wertesystemen Rechnung zu tragen. In diesem Spannungsfeld entstehen durch unterschiedliche kulturelle Normen bedingte Konflikte, die sich auf alle Phasen der Wertschöpfungskette unternehmerischer Tätigkeit erstrecken: angefangen vom Rohstoffbezug und der Materialbeschaffung über die Güterproduktion und die Erbringung von Dienstleistungen bis hin zum Absatz und dem Vertrieb der produzierten Waren.<sup>1</sup>

Treten in diesem Spannungsfeld Konflikte auf, sind neben der Unternehmensorganisation an erster Stelle die Mitarbeiter des Unternehmens betroffen, die entweder unmittelbar interkulturelle Auseinandersetzungen bewältigen müssen oder mittelbar mit den Auswirkungen eines derartigen Konflikts in Berührung kommen. In derartigen Situationen werden die beteiligten Parteien regelmäßig zunächst versuchen, durch direkte Verhandlungen eine Lösung zu finden. Jedoch stoßen in interkulturellen Konflikten die in der jeweiligen Heimatkultur bewährten Verhandlungsmuster und Mechanismen der Konfliktbearbeitung schnell an ihre Grenzen. Einerseits ist den Verhandlungspartnern oftmals nicht bewusst, dass der Stillstand ihrer Verhandlungen nicht zwangsläufig aus unvereinbaren Interessen im Hinblick auf den ursprünglichen Konfliktgegenstand herrührt, sondern vielmehr durch falsch interpretierte, kulturbedingt unterschiedliche Handlungsmuster verursacht wird. Andererseits werden gegensätzlich erscheinende Sichtweisen in Bezug auf den Sachverhalt allzu gerne vorschnell der Kultur und kulturellen Unterschieden zugeschrieben, ohne dass eine tatsächliche Auseinandersetzung auf der Sachebene erfolgt.

All diese Missverständnisse führen häufig zu Frustration auf allen beteiligten Seiten und fördern eine Eskalation des Konflikts: Da ein handfestes Ergebnis in der Sache

---

<sup>1</sup> Filner (2000), S. 283.

nicht möglich erscheint, streben die Parteien eine Klärung der streitigen Fragen durch staatliche Gerichte an. Indes haben grenzüberschreitende Strukturen der gerichtlichen Konfliktbearbeitung trotz der globalen Vernetzung der Wirtschaft mit dieser Entwicklung nicht Schritt gehalten. Als Ergebnis bleibt festzuhalten, dass Regelungsmechanismen für Streitfälle mit Auslandsbezug weitgehend fehlen.<sup>2</sup>

Unterschiedliche Rechtssysteme und Rechtstraditionen in internationalen Wirtschaftsbeziehungen führen dazu, dass die an internationalen Wirtschaftsstreitigkeiten beteiligten Konfliktparteien ihrer jeweiligen Beurteilung verschiedene gesetzliche Bestimmungen zugrunde legen und jeweils unterschiedlichen Rechtskulturen verhaftet sind, in denen juristische Institutionen unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche und Machtbefugnisse besitzen. Selbst wenn die Streitigkeit auf einer vertraglichen Vereinbarung beruht, ist häufig die gerichtliche Zuständigkeit nicht geklärt, zumindest nicht unstrittig. So kann bereits die Klärung des Gerichtsstandes mit beträchtlichen Kosten und immensem Zeitaufwand verbunden sein. Zudem ist die Anstrengung eines grenzüberschreitenden Gerichtsverfahrens mit Auslandsberührung regelmäßig mit hohen bürokratischen Hürden verbunden. Zahlreiche Dokumente sind zu beschaffen und als beglaubigte Übersetzungen den zuständigen Behörden einzureichen. Das länderübergreifende Gerichtsverfahren selbst ist zumeist sehr kostenintensiv und noch dazu mit ungewissem Ausgang verbunden, auch weil eine Änderung der politischen Rahmenbedingungen die Urteilsfindung im konkreten Einzelfall beeinflussen kann. Hinzu kommen Sprachbarrieren, die bei der sprachunkundigen Partei der Sprache des Gerichtsortes trotz des Einsatzes von Dolmetschern und Übersetzern Bedenken hinterlassen, benachteiligt oder übervorteilt zu werden, da eine direkte Intervention nur verzögert und über Dritte, bedingt durch die Übersetzung, möglich ist. Verstärkt wird dieses Misstrauen durch das unvertraute, fremde Rechtssystem, dessen Prinzipien und Grundsätze nicht durchsichtig erscheinen. Weiter ist zu bedenken, dass ausländische gerichtliche Entscheidungen Akte hoheitlicher Gewalt sind und im Heimatstaat nicht notwendig anerkannt werden. Damit bleibt im Ergebnis offen, inwieweit sie außerhalb des Landes des Gerichtsstandes, in dem das Urteil gesprochen wurde, vollstreckbar sind.<sup>3</sup>

Angesichts dieser Vielzahl an Unwägbarkeiten rückt eine flexible, spezifisch auf den konkreten Streitfall zugeschnittene Lösung, die sich an den Interessen der Konfliktparteien orientiert und zugleich auch die kulturell geprägten Erwartungen an eine angemessene Konfliktbewältigung erfüllt, in weite Ferne. Im förmlichen Gerichtsverfahren alltäglich ist ein Urteilsspruch, der losgelöst von den wirtschaftlichen Parteiinteressen rechtliche Anspruchsgrundlagen und daraus resultierende Ansprüche feststellt, jedoch kein tragfähiges Fundament für eine weitere Zusammenarbeit schafft.

---

<sup>2</sup> Seybold (2004), S. 26.

<sup>3</sup> Linke (2001), S. 143.

Gerichtsurteile stellen daher für die Bewältigung von interkulturellen, grenzüberschreitenden Wirtschaftsstreitigkeiten eine denkbar ungeeignete Option der Konfliktlösung dar, da sie weder den Anforderungen der Unternehmen als wirtschaftliche Akteure, noch den Bedürfnissen ihrer im Konflikt agierenden Mitarbeiter gerecht werden. Zudem sind für die Unternehmen derart gescheiterte Versuche der Konfliktlösung mit hohen direkten als auch indirekten Kosten verbunden: Zum einen werden durch eskalierte Konflikte wirtschaftliche Ziele verfehlt; zum anderen steigt aufseiten der Mitarbeiter die Unzufriedenheit, was wiederum in Form von Produktivitätsverlusten auf das Unternehmen zurückwirkt.<sup>4</sup>

International tätigen Unternehmen steht hingegen mit der Mediation eine äußerst effiziente Methode zur Verfügung, grenzüberschreitende Konflikte mit interkulturellem Bezug außergerichtlich und kooperativ in einer auf die Interessen aller Beteiligten abgestimmten Weise beizulegen. Mediation, deren Wurzeln bis zu den Urformen gesellschaftlichen Zusammenlebens der Menschen zurückreichen und die bereits in der Antike institutionalisiert wurde, ist ein Verfahren, in dem ein anerkannter, überparteilicher Dritter die Konfliktparteien unterstützt, eine eigene, allseits verbindliche und akzeptierte Lösung für ihren Konflikt zu erarbeiten. Die Einbeziehung eines vermittelnden Dritten in den Prozess der Konfliktlösung findet sich in den traditionellen Formen der Konfliktbewältigung der unterschiedlichsten Kulturkreise sowie Gesellschaftsformen wieder. Die Mediation vereint dieses zentrale Grundelement der Konfliktregelung über die verschiedenen Kulturen hinweg und kann sich daher als kultursensibles Verfahren der Konfliktbearbeitung etablieren, um Konflikte, die kulturellen Einwirkungen unterworfen sind, beizulegen.

In den USA ist seit den 70er Jahren eine Form der Mediation entwickelt und angewandt worden, die zunehmend in ganz Nordamerika und Europa Verbreitung findet.<sup>5</sup> Dieses Mediationskonzept kann für die Anwendung auf Streitfälle in interkulturellen Wirtschaftsbeziehungen nicht ungeprüft übernommen werden, da es den kulturellen Normen und Handlungsstrukturen des euro-amerikanischen Verständnisses entspricht. Jedoch kann seine Grundidee, konfliktlösende Verhandlungen zwischen den Konfliktparteien durch die Einbeziehung eines vermittelnden Dritten zu etablieren, als Ausgangspunkt für die Bestimmung eines kultursensiblen Mediationskonzepts dienen. Dieses ist für kulturelle Einflüsse offen und kann je nach den kulturellen Bedürfnissen und Besonderheiten der an einem Konfliktfall beteiligten Parteien angepasst, abgewandelt oder ergänzt werden.

Die folgenden zwei Abschnitte bieten eine kurze Darstellung des allgemeinen Verständnisses von Konflikt und Kultur. Diesem Abriss schließt sich ein Überblick über die Entwicklung der Mediation an, gefolgt von einer Einführung in das Mediationsver-

---

<sup>4</sup> Filner (2000), S. 283.

<sup>5</sup> Montada/Kals (2007), S. 7.

fahren mit seinen Prinzipien, dem Phasenmodell, und einer kursorischen Gegenüberstellung von Vorteilen der Mediation und Nachteilen eines gerichtlichen Verfahrens. Danach folgt eine Auseinandersetzung mit den kulturellen Hintergründen und deren Auswirkungen auf das menschliche Verhalten, deren Einfluss auf das Konfliktverhalten und die Bedeutung der Sprache für die Konfliktbearbeitung. Hieran schließt sich eine Unterscheidung zwischen der intrakulturellen Mediation mit ihren Besonderheiten und der Charakteristika der interkulturellen Mediation an, wobei die Frage aufgeworfen werden soll, welche Anforderungen an den Mediator sich daraus ergeben. Anschließend werden ein alternatives Phasenmodell betrachtet und die Grenzen der interkulturellen Mediation aufgezeigt.

In dieser Arbeit wird das generische Maskulinum verwendet, um unerwünschte Doppelnennungen zu vermeiden. Mit der männlichen Form ist auch stets die weibliche Form gemeint.