

Auftakt	Seite 1
Internationales Konfliktmanagement	
Nachgefragt	Seite 2/3
Konfliktmanagement in inter- national tätigen Unternehmen	
Plattform	Seite 4/5
Interkulturelle Konflikte im Unternehmensalltag und Lösungsansätze	
Kultur & Kommunikation	
► Mediation in Customer- Supplier Relationships	Seite 6/7
► Konfliktlösung 2.0: Die Video- Online-Mediation	Seite 8/9
► Online-Mediation in grenz- überschreitenden Konflikten	Seite 10/11
Termine	Seite 12
Interkulturelle Ausbildung und Konferenzen im Überblick	
Lesenswertes	Seite 12
... aus der Bücherecke	

PLATTFORM

Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft



Internationales Konfliktmanagement

Interkulturelle Konflikte effektiv managen

Überall auf der Welt verlagern Unternehmen ihre Betriebsstätten ins Ausland oder gründen Zweigniederlassungen, entsenden Mitarbeiter, erschließen internationale Märkte, schließen Joint Ventures, erwerben und übernehmen Unternehmen aus anderen Ländern. Bedingt durch diese internationale Tätigkeit verändern sich die Kommunikations- und Verhandlungsstrukturen zwischen Geschäftspartnern, ebenso wie die auftretenden Konflikte. Zwar ist die Problematik interkultureller Konflikte in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit als Folge fortschreitender Internationalisierung von Unternehmen seit langem bekannt, das Potential für diese nimmt jedoch mit steigender Globalisierung stetig zu.

Interkulturelle Konflikte in und zwischen Organisationen gewinnen daher immer mehr an Bedeutung:

- aufgrund der zunehmenden grenzüber-

schreitenden Unternehmensaktivitäten;

- aufgrund der steigenden kulturellen Diversität der MitarbeiterInnen in den Organisationen;

» Zwar ist die Problematik interkultureller Konflikte in der wirtschaftlichen Zusammenarbeit [...] seit langem bekannt, das Potential für diese nimmt jedoch mit steigender Globalisierung stetig zu. «

- aufgrund der immer häufiger werdenden Zusammensetzung von Menschen zu „multikulturellen Teams“, die in geographischer Distanz zusammenarbeiten.

Wir können die Konflikte nicht eliminieren. Wir können jedoch entscheiden, wie wir mit Konflikten umgehen. Konflikte sind wie Regen. In richtigem Umfang kann er ein Segen sein, zu viel auf einmal und an der falschen Stelle kann zu einer katastrophalen, destruktiven

Überschwemmung führen. Die Herausforderung ist, ein sogenanntes „Hochwasserkontrollsystem“ zu installieren.

Konflikte sind nicht nur anstrengend, sie kosten auch Arbeitszeit und damit Geld.

Die Kosten möglichst gering zu halten und damit Reibungsver-

luste zu minimieren, wird für Unternehmen angesichts des zunehmenden Wettbewerbs, immer wichtiger.

In dieser Ausgabe der [Plattform] erfahren Sie, welche Lösungsansätze es für interkulturelle Konflikte gibt, wie ein erfolgreiches Konfliktmanagement im internationalen Kontext implementiert werden kann und welche Ansätze nötig sind, um grenzüberschreitende Streitigkeiten schneller und kostengünstiger zu lösen.



Interview

**Nachgefragt
Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen**



Welche Beobachtungen haben Sie im Umgang mit Konflikten im Berufsleben gemacht?

Da wir als international tätiges Ingenieurbüro ständig grenzüberschreitend tätig waren und Experten aus verschiedenen Ländern gemeinsam an einem Projekt arbeiteten, sind Konflikte gewissermaßen vorprogrammiert. Ziel der Projekte war es, optimale technische Lösungen zu finden, unabhängig von unterschiedlichen Sprachen, Arbeitskulturen und Kommunikationsstilen, welche im Wesentlichen die beherrschenden Themen in solchen Konflikten darstellen.

Die Beteiligung an zahlreichen Unternehmenskäufen und anschließenden Integrationen der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen hat mir aufgezeigt, dass auch hier Konflikte durch Fragen der Machtverteilung, unklare Zuständigkeiten und verschiedener Firmenkulturen entstehen.

Konflikte entstehen auch oft aus Missverständnissen, unklaren Kompetenzen, unterschiedlichen kulturellen Werten und Zielvorgaben. Das kann ein Unternehmen viel Geld kosten.

Konfliktlösungen innerhalb der Teams oder mit dem Kunden sind oft herausfordernder als eine ingenieurtechnische Lösung zu finden. Der überwiegende Teil meiner Arbeit als Geschäftsführerin bestand darin, verschiedene Ausprägungen von Konflikten auf fast allen Ebenen zu lösen.

Kann man Ihrer Meinung nach lernen, mit Konflikten umzugehen?

Ja, natürlich kann man lernen, mit Konflikten umzugehen. Man „wächst“ ja auch mit den Konflikten und man lernt bei jedem Mal dazu. Konflikte sind in der Regel mit Ärger verbunden, aber man

» **Der überwiegende Teil meiner Arbeit als Geschäftsführerin bestand darin, verschiedene Ausprägungen von Konflikten auf fast allen Ebenen zu lösen. «**

sollte Konflikte positiv sehen, weil sie Interessensgegensätze deutlich machen und im Idealfall dazu führen, konstruktive Lösungen für alle Seiten zu finden.

Wie sieht der richtige Umgang mit Konflikten aus?

Der richtige Umgang mit Konflikten beginnt mit der Vermeidung der Eskalation, indem man den Konflikt möglichst früh erkennt. Man muss versuchen, den Grund dafür zu erkennen und sein Gegenüber zu verstehen. Man sollte überlegen, wie man aus Sicht des Gegenübers handeln würde. Respekt, Höflichkeit und Sachlichkeit sind Voraussetzungen für eine erfolgreiche Diskussion über Konflikte. Das Suchen nach Gemeinsamkeiten ist der erste Schritt zur Lösung, dadurch gewinnt man gegenseitiges Vertrauen und baut die Hürden der Konfliktlösung ab.

Wenn eine Situation zu verfahren ist, sollte man sich auch nicht scheuen, einen Kollegen, Vorgesetzten oder einen externen Berater (z.B. einen Moderator oder Mediator) einzusetzen. Es gibt auch

berufliche Konfliktsituationen, in denen es sinnvoll ist, eine professionelle Delegation des Konfliktes an einen Rechtsanwalt zu prüfen, um das Unternehmen von einer zeit- und kräfteaubenden Schlichtungsprozedur zu entlasten. Als Führungskraft muss man immer im Einzelfall entscheiden, welches der effizienteste Weg zur Konfliktlösung ist.

» **Das Suchen nach Gemeinsamkeiten ist der erste Schritt zur Lösung, dadurch gewinnt man gegenseitiges Vertrauen und baut die Hürden der Konfliktlösung ab. «**

Wie sieht Ihrer Meinung nach eine zufriedenstellende Konfliktlösung aus?

Zusammenarbeiten, um den Konflikt gemeinsam zu beseitigen, ist die beste Lösung, weil hier beide Konfliktpartien ihre Positionen voll einbringen und ein Ergebnis erarbeiten können. Eskalationen und Rechtsstreitigkeiten sollten vermieden werden, um Zeit und Kosten zu sparen.

In welchen Bereichen spielt das Konfliktmanagement aus Ihrer Erfahrung eine Rolle?

Konfliktmanagement berührt grundsätzlich sämtliche Ebenen eines Unternehmens. Dauerhafte interne Reibereien führen häufig zu mangelnder Motivation, Unproduktivität, im schlimmsten Fall zu „Burnout“ der Mitarbeiter und letztendlich schlägt sich das im finanziellen Ergebnis eines Unternehmens nieder. Ein proaktives Konfliktmanagement der Unternehmensführung kann diese vermeidbaren Kosten umgehen.

Die Konflikte zwischen Kunden und dem Unternehmen sind ein weiterer Schwerpunkt, der gemanaged werden muss. Meistens sind Unternehmen im externen Konfliktmanagement, also mit ihren Kunden, besser als in der Bewältigung interner Konflikte, deren Management aber genauso wichtig ist.

Welche Streitkultur beobachten Sie momentan in Unternehmen und was hat sich verändert?

Immer mehr Unternehmen wissen, dass Streitigkeiten mit Kunden oder Mitarbeitern vor Gericht Zeit, Geld und Nerven rauben. Außerdem ist das Verhältnis zum Kunden oder Mitarbeiter in der Regel nach einem Rechtsstreit zerrüttet. Daher wird immer mehr Wert auf frühes Erkennen und Vermeiden von Konflikten gelegt. Unternehmen, die sich diese Zusammenhänge bewusst machen, sparen nicht nur Geld – sie steigern auch die Zufriedenheit ihres Personals, ein

wesentlicher Aspekt in Zeiten von Mangel an Fachkräften.

Welche alternativen Konfliktlösungsansätze schätzen Sie als besonders wichtig ein?

Ein Gespräch mit außergerichtlicher Lösung ist immer ein guter Ansatz, denn man spart Zeit und Kosten und hat in der Regel eine größere Zufriedenheit aller Parteien. Ob nun eine Mediation, Moderation oder ein Gespräch „unter vier Augen“ durchgeführt wird, hängt von der Konfliktsituation ab.

Wo sehen Sie Probleme bzw. Perspektiven für Konfliktmanagement heute und in Zukunft?

Mit zunehmender Internationalisierung der Unternehmen treten größere interkulturelle Konflikte auf. Meiner Ansicht nach wird das Thema unterschiedlicher kultureller Prägungen und individueller Werte zukünftig von größerer Bedeutung bei der Konfliktlösung in Unternehmen sein.

Viele Unternehmen setzen heute bereits ganz bewusst ein internes oder externes Konfliktmanagement, respektive das Mittel der Wirtschaftsmediation ein und erzielen damit außerordentlich gute Ergebnisse.

Welches Verhältnis haben Sie zur Mediation?

Ich habe eine Ausbildung als Wirtschaftsmediatorin absolviert und halte Mediation in vielen Fällen für ein sinnvolles Mittel der Konfliktlösung. Als Managerin konnte ich Mediation im eigenen Unternehmen nicht anwenden, da dadurch meine Neutralität nicht gegeben war. Ich habe aber immer wieder Elemente aus dem Mediationsprozess genutzt, um Konflikte zu lösen, z.B. das Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten mit zerstrittenen Parteien.

Was muss ein erfolgreiches Konfliktmanagement Ihrer Meinung nach leisten?

Erfolgreiches Konfliktmanagement beginnt vor dem Entstehen eines Konflikts, mit der Vermeidung von Konflikten, indem die potentiellen Streitpunkte von Anfang an identifiziert und gemanaged werden. Die sorgfältige Diagnose von Hintergründen und Zusammenhängen



BIOGRAPHIE

Christine Wolff war als Geschäftsführerin der URS Corporation verantwortlich für das operative Geschäft in 15 Ländern mit insgesamt 2.000 Mitarbeitern und einem Gesamtumsatz von US \$ 300 Mio. p.a.

Die gebürtige Bremerhavenerin begann ihre Karriere ganz unkonventionell als Diplom-Geologin in Australien und im Südpazifik. Beschäftigt in der Rohstoffsuche nach Chrom, Gold und Diamanten entdeckte sie Mitte der 80er ein seltenes Chromerz-Vorkommen, was für Anerkennung in der Fachwelt sorgte. 7 Jahre später zog sie zurück nach Deutschland und wechselte mit der Übernahme der Geschäftsführung 1996 von WCI (heute URS) von der Technik- auf die Managementseite. 10 Jahre stand sie an der Unternehmensspitze in Deutschland und leitete ab 2005 die Geschicke von URS in Kontinentaleuropa und später für die Region Mittlerer Osten. Sie war Vorsitzende der Region Nord der Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V. und referiert regelmäßig über Frauen in Führungspositionen.

des Konfliktes ist dazu wichtig. Durch klare Strukturen im Unternehmen, offene Kommunikation und Definition von Kompetenzen ist Konfliktvermeidung möglich und minimiert konfliktträchtige Arbeitssituationen.

Erfolgreiches Konfliktmanagement muss die divergierenden Interessen der beteiligten Konfliktpartien klar erkennen, damit eine weitere Eskalation unterbunden wird. Außerdem sollte man viel Geduld und Sachlichkeit einbringen. Entscheidend ist auch die Klärung, ob eine konstruktive Fortsetzung des Kontakts mit dem Anderen erwünscht ist oder nicht. Ist eine kooperative Konfliktlösung möglich, zeigt sich der Erfolg dadurch, dass beide Parteien mit der Lösung des Konfliktes zufrieden sind.

Plattform-Thema *

Interkulturelle Konflikte

Unternehmensalltag und Lösungsansätze



Interkulturelle Konflikte – eine Ursachenforschung

Der Umgang mit Konflikten gehört zum Unternehmensalltag. Unternehmen befassen sich täglich mit einer Vielzahl und Vielfalt von Konflikten. Differenzen mit Kunden, Zulieferern, Wettbewerbern und Behörden stellen den zumindest offenkundig wichtigsten Bereich dar. Neben diesen externen Konflikten gibt es auch eine Vielzahl innerbetrieblicher Streitigkeiten, wie z.B. Differenzen zwischen einzelnen Mitarbeitern, innerhalb von Teams, zwischen Abteilungen und Bereichen oder auch zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat. Dies ist unabhängig davon der Fall, wie international ein Unternehmen aufgestellt ist. Durch die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen nehmen

interkulturelle Konflikte deutlich zu. Dies ist dadurch bedingt, dass Missverständnisse und Reibungsverluste vorprogrammiert sind, wenn kulturbedingte Interpretationsprobleme auftreten, Sprachdefizite den Austausch erschweren oder durch unterschiedliche Kontextdeutungen das Gesagte nicht verstanden wird. Schwierigkeiten bereiten häufig aber auch unterschiedliche Wertvorstellungen, Verhaltensweisen, Erwartungen und Einstellungen, die in erster Linie durch kulturelle Faktoren, wie die Unternehmenskultur, der berufliche oder wirtschaftliche Status, das Alter, Geschlecht, die Religion oder die jeweilige Unternehmenskultur geprägt sind. Das Verständnis darüber, was ein Konflikt ist, wann er vorliegt und wie in diesem Fall ein adäquates Verhalten aussieht, kann kulturell bedingt verschieden sein. Durch diese kulturellen Einflussfaktoren erhalten Konflikte in und zwischen Unternehmen eine zusätzliche Dimension, die bislang nicht, beziehungsweise nicht hinreichend berücksichtigt wird. Insbesondere die Kosten, die für Unternehmen im Zusammenhang mit

internen Konflikten zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen entstehen, werden häufig unterschätzt. Dies hängt auch damit zusammen, dass interkulturelle Konflikte oft nicht als solche erkannt werden. Bei scheiternden Gesprächen, Verhandlungen oder Projekten, werden die Ursachen in aller Regel in der Persönlichkeit des Gesprächs-, Geschäftspartners oder Kollegen gesucht.

Konflikte in internationalen Großprojekten – ein Fallbeispiel

Beispielsweise kommt es in vielen internationalen Projekten zu einem exponentiellen Anstieg von Problemen im Management und in der Zusammenarbeit von Projektteams. Dies führt dazu,

» Insbesondere die Kosten, die für Unternehmen im Zusammenhang mit internen Konflikten zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Kulturen entstehen, werden häufig unterschätzt. «

dass internationale Projekte überdurchschnittlich oft verzögert werden oder gar scheitern. Mit teuren Folgen für die beteiligten Unternehmen. Ursachen sind hier häufig kulturell bedingte Unterschiede, wie das Beispiel von Airbus zeigt. Für die Manager im Airbus-Werk in Toulouse ist der Fall klar: Weil die Airbus-Belegschaft in Hamburg es nicht schafft, die Verkabelung im Inneren des neuen Fliegers A380 schnell genug einzubauen, kann das Unternehmen viele Aufträge nicht rechtzeitig erfüllen. Wer dagegen mit Airbus-Managern und Mitarbeitern im Werk Finkenwerder spricht, hört in der Regel, dass die Franzosen schuld sind. Sie hätten beim Zuliefern geschlampt. Die Franzosen würden immer wieder Kabel in der falschen Länge nach Hamburg schicken. Ursache des Konflikts sind hier nicht die Kabel, sondern die kulturell bedingt unterschiedlichen Herangehensweisen, Erwartungen und Einstellungen in der Zusammenarbeit. Beispielphaft sind hier aber auch die Fusion von Volvo und Renault oder



das Entwicklungsprojekt für einen Geländewagen durch Mercedes und Mitsubishi. Beide Projekte sind kläglich gescheitert. Statt der erhofften Synergien sind finanzielle Verluste von mehreren 100 Mio. EUR und ein erheblicher Imageverlust eingetreten. Kein Einzelfall, wie eine Studie der KMPG zu Konfliktkosten in Unternehmen zeigt. Danach gab jedes zweite, im Rahmen der Studie befragte Unternehmen für verschleppte oder gescheiterte Projekte ungeplant pro Jahr mindestens 50.000 EUR aus, jedes zehnte sogar über 500.000 EUR.

Instrumente der Konfliktbearbeitung – Möglichkeiten und Grenzen

Mit dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher kultureller Erfahrungshintergründe in der Zusammenarbeit in und zwischen Unternehmen stellt sich damit verstärkt die Frage, wie Konflikte zwischen unterschiedlichen Kulturgruppen erfolgreich vermieden oder gelöst werden können.

In allen Bereichen stehen gleichsam klassische Instrumente der Konfliktbearbeitung zur Verfügung - vom Gerichtsprozess, der naturgemäß eher bei externen Konflikten genutzt wird, bis hin zur rein hierarchischen Lösung im unternehmensinternen Kontext. Insbesondere in externen Konflikten ist die erste Stufe der Bewältigung von Differenzen häufig die direkte Verhandlung. Führt die Verhandlung zu keinem Ergebnis, ist meist der Gang zum Gericht der logische Weg. Dies hat jedoch vor allem in internationalen Kunden- und Lieferantenbeziehungen oder Joint Ventures erhebliche Nachteile. Unterschiedliche Rechtssysteme, sprachliche Hürden und Gepflogenheiten erschweren die Konfliktlösung vor ausländischen Gerichten. In den vergangenen Jahren ist daher

auch in Deutschland das Interesse für die außergerichtliche Beilegung von Konflikten stark gestiegen. Insbesondere die Mediation wird als sinnvolle Ergänzung der bestehenden Konfliktlösungsmöglichkeiten gesehen und geschätzt. Dies bestätigt auch die Studie „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“, die 2005 von PriceWaterhouseCoopers gemeinsam mit der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder durchgeführt wurde. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass im internationalen Kontext Schiedsverfahren und Mediation gegenüber Verhandlung, Gerichtsverfahren und Schiedsgutachten deutlich mehr Vorteile für die Konfliktbearbeitung eingesetzt werden.

» Zur Entwicklung konkreter kultursensitiver Konfliktlösungsstrategien ist ein tiefergehendes Verständnis nicht nur der anderen Kultur, sondern auch der spezifischen wechselseitigen Abhängigkeit zwischen den Kommunikationspartnern aus verschiedenen Kulturen notwendig. «

Konfliktlösungsansätze – ein Ausblick

Doch obwohl die Relevanz kultureller Unterschiede für die internationale Unternehmensführung nicht zuletzt durch kulturvergleichende Untersuchungen wie der IBM-Studie von Hofstede und die GLOBE-Studie im Bereich des Internationalen Managements heute unbestritten ist, werden kulturelle Einflussfaktoren bei der Lösung von Konflikten und der Implementierung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen bislang nicht beispielsweise nur unzureichend berücksichtigt.

Zur Entwicklung konkreter kultursensitiver Konfliktlösungsstrategien ist ein tiefergehendes Verständnis nicht nur der anderen Kultur, sondern auch der spezifischen, wechselseitigen Abhängigkeit zwischen den Kommunikationspartnern aus verschiedenen Kulturen notwendig.

Kultursensitive Konfliktlösungsstrategien sollten insbesondere folgende Aspekte berücksichtigen:

- ▶ unterschiedliche Konfliktstile
- ▶ unterschiedliche Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster
- ▶ unterschiedliche Kommunikationsstrategien
- ▶ unterschiedliche Gewohnheiten der Informationsstrukturierung
- ▶ unterschiedliche Arten des Konfliktmanagements
- ▶ unterschiedliche Erwartungshaltungen
- ▶ unterschiedliches Verständnis von Sprache und Sprachgebrauch

Die Aufgabe des interkulturellen Konfliktmanagements ist es somit vor allem

auch, zwischen unterschiedlichen kulturellen Wahrnehmungen, Konzepten und Managementansätzen zu vermitteln und Wege aufzuzeigen, um das Konfliktpotential in einer für beide Seiten annehmbaren Weise zu entschärfen oder aufzulösen.

Die Einführung eines interkulturellen Konfliktmanagements beziehungsweise die Berücksichtigung kultureller Einflussfaktoren in einem bestehenden Konfliktmanagementsystem minimiert langfristig und nachhaltig die Folgekosten von Konflikten.



Wie ist Ihre Meinung zu diesem Thema? Nutzen Sie unsere Diskussion-Seite um sich mit anderen Interessierten und uns auszutauschen.

▶ www.culturecommunication.de

Mediation in Customer-Supplier Relationships

Making the global market safer and easier for cross-border trading



The ongoing process of globalization has influenced all the sectors of our society and life, from economy to education, from politics to communication. Countries, cultures, governments, corporations, and finally, individuals are becoming more connected through international cooperation, media, and social networks. Globalization also has an increasing impact on the business organization and practice of our world creating more opportunities for international companies to trade with foreign countries, which increases the possibility of conflicts, disagreements and disputes.

These disputes more frequently raise issues that combine private and public international law. As a consequence, the number of international courts, tribunals and other international dispute resolution mechanisms has significantly increased over the past two decades. For instance, a problem that often faces all exporters is what to do when their foreign partner or buyer is not adhering to an established agreement. This does not raise just the critical issue over the jurisdiction of the competent court but also problems related to different legal systems, language, and culture without considering the costs and the time involved. Fortunately, there are alternatives to litigation for resolving disputes.

Alternative Dispute Resolution – an overview

Parties entering an international contract can consider alternative methods of resolving disputes outside of the courtroom. These methods, which are generally known as Alternative Dispute Resolution (ADR), offer neutral mechanisms for resolving disputes that may arise and can include arbitration, conciliation and mediation. Arbitration is used frequently in international commerce,

where parties in different countries agree to arbitrate any disputes over their commercial agreements by including an arbitration clause within the agreement. Such clauses set forth the procedures and the national law which is to be applied to that process.

Where arbitration still represents an adversarial approach to resolve a dispute, mediation as an alternative to litigation, represents an interest-based approach that focuses on the real interests of the parties and works on preserving their. Mediation is a flexible dispute resolution system that can be used to resolve virtu-

ally any type of dispute. Mediation enables the parties to work together and keeps them in control of the decision making process and subsequent outcome. Since mediation is non-adversarial, it also allows the parties to achieve a "win-win" solution, in contrast to the winner-and-loser scenarios associated with litigation and arbitration. Another advantage of mediation is that it is a private and confidential process; the discussions and agreements resulting from the mediation are not part of a public record as they are in litigation or arbitration.

While mediation is highly successful, if the event mediation does not resolve a dispute, the parties are free to pursue any other system of dispute resolution available to them. For example, if the parties entered into an arbitration agreement, they could pursue arbitration. In the absence of an arbitration agreement, the parties would likely have to resort to litigation.

» Parties entering an international contract can consider alternative methods of resolving disputes outside of the courtroom. «



It should be noted that even if mediation does not resolve the dispute, it is still an effective way of narrowing areas of dispute, allowing the parties to continue the negotiation process, and enabling future proceedings to be more efficient and focused.

Promotion of Mediation in the European Union

In recent years the European Union by adopting important directives such as 2008/52/CE has encouraged members of the Union to adopt and promote the use of alternative dispute resolution programs to resolve cross-boarder disputes and other civil and commercial matters.

ADR is still a growing field in Europe and it is primarily used to resolve dispute in travel, tourism, telecommunication, and finance sectors. In this context, mediation can represent an effective way of resolving disagreements of a different legal nature, reducing the cost, time, and even the problem of traveling to a different country (online mediation). Business to business relationships between companies, especially when they are from different countries, could really benefit from alternative dispute resolution methods since they usually involve something larger than a personal dis-

pute between two parties and require some serious and professional legal action.

Case Study

It is the case of an Italian jewelry company that found itself in disagreement with a business located in Florida, USA, with which had a contract of exclusive distributor. The Italian company encountered particular difficulties in obtaining compliance with the agreement and after several attempts to collect past due payments (around \$30,000), decided to

» According to a recent survey, 40 percent of companies would be more inclined to trade outside their home market if the procedures for settling disputes abroad were simplified. «

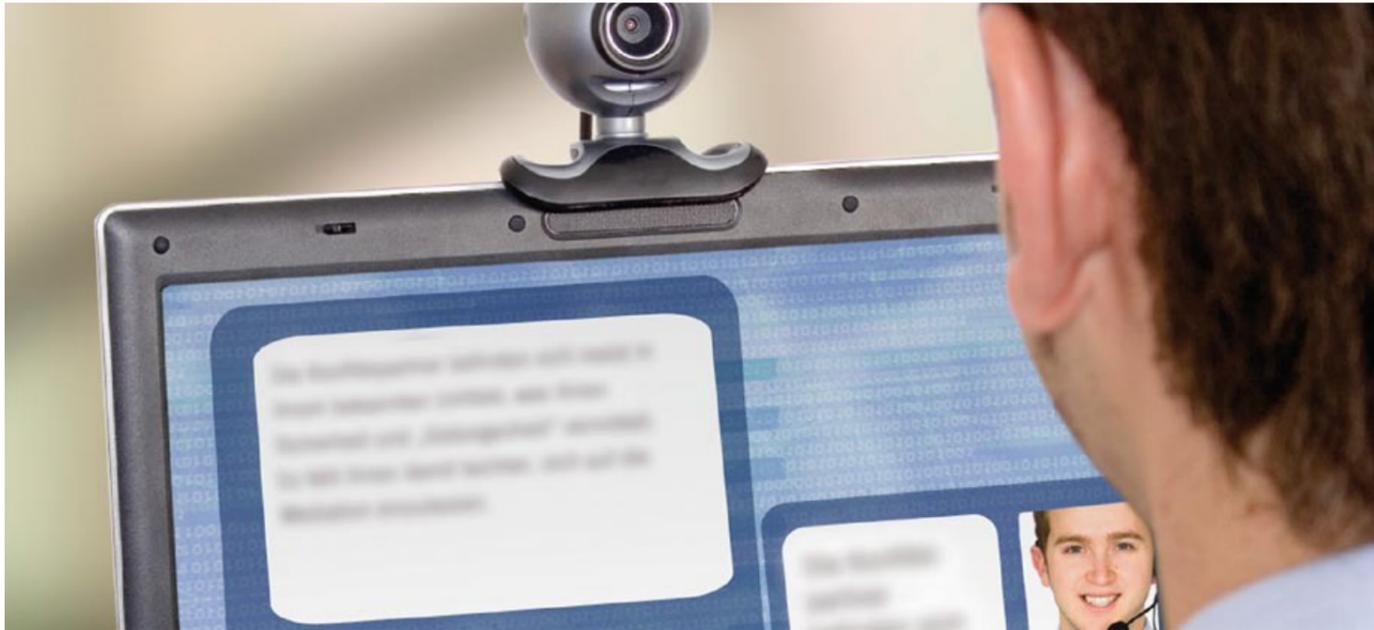
pursue litigation. The Italian company first contacted the local attorney who could only send a collection letter and tried to find out which court had jurisdiction over the matter in order to file a lawsuit against the counterpart in the US. Also, the company needed to look for a reliable and competent attorney in Florida.

After considering the initial costs of pursuing litigation (hiring a foreign competent attorney with a very high retainer, and eventually the cost of traveling to Florida) the Italian company decided to adhere to alternative dispute resolu-

tion and contacted our center. As a result of a mediation conducted over the phone, parties were able to settle their disagreements and the Italian company received a payment of 70% of the past due. In this situation, mediation offered both businesses a means of settling an out-of-court dispute by ensuring an easier, faster and cheaper out-of-court resolution.

Foreign Dispute Resolution Procedures as a trade barrier

According to a recent survey, 40 percent of companies would be more inclined to trade outside their home market if the procedures for settling disputes abroad were simplified. Also, the EU Health and Consumers Commission believes that mediation and other ADR processes could reduce the costs for consumers to only 50 euros or less to resolve disputes. However, 40% of the retailers in the EU do not know about mediation and ADR and, again according to the EU commission, only 3% of consumers and 9% of retailers used Mediation and ADR. That is why the European Commission is considering introducing an EU-wide alternative dispute resolution system to prevent consumers and businesses from having to go to court to settle disputes and make the single market a safer place for cross-border trading and shopping.



Konfliktlösung 2.0: Die Video-Online-Mediation

Weit mehr als eine Spielerei!



Größere räumliche Distanz zwischen den Konfliktparteien, eskalierte Konflikte, die Notwendigkeit einer schnellen Lösung oder die zeitweise Einbindung von Experten sind nur einige beispielhafte Situationen, für die sich die Video-Online-Mediation eignet. Der Nutzer profitiert dabei nicht nur vom geringeren zeitlichen und finanziellen Aufwand. So mancher Nachteil der sonst üblichen „Face-to-Face-Mediation“ kann durch eine moderne Video-Online-Plattform sogar kompensiert werden.

Die Ausgangslage

In einer global agierenden Wirtschaftswelt sind in vielen Fällen auch die Konfliktpartner räumlich getrennt. Dies gilt für zwischenbetriebliche Vertragspartner ebenso wie für Unternehmen, die an unterschiedlichen Standorten präsent sind. Nicht selten ist vielleicht gerade diese Distanz auch ein Ausgangspunkt für den Konflikt. Zeitnahe Kommunikation, Information und Abstimmung sowie der Aufbau von Vertrauen sind erschwert. Nicht selten treten auch noch kulturelle Differenzen auf.

Kommt es zu Auseinandersetzungen, steht jedoch auch die Konfliktbearbeitung und Lösung vor ähnlichen Herausforderungen. Die Distanz erschwert ein kurzfristiges Handeln, Sprachprobleme bilden eine zusätzliche Hürde und im Falle von rechtlichen Auseinandersetzungen ist der Ausgang eines Rechtsstreits meist schwer abzuschätzen und zum Teil mit hohen finanziellen Risiken verknüpft.

Die Mediation mittels einer Video-Online-Plattform ist dabei ein Weg, diese Hindernisse zu umschiffen und

zu einer kostengünstigen und dennoch tragfähigen Lösung zu kommen.

Das Prinzip

Mittels einer speziell an die Anforderungen der Mediation angepassten Video-Online-Plattform sowie entsprechend geschulter Mediatoren können die Konfliktpartner an unterschiedlichen Standorten kurzfristig in die Mediation

» Mittels einer speziell an die Anforderungen der Mediation angepassten Video-Online-Plattform sowie entsprechend geschulter Mediatoren können die Konfliktpartner an unterschiedlichen Standorten kurzfristig in die Mediation eingebunden werden. «

eingebunden werden. Das erforderliche technische Equipment wie Laptop, Webcam und ein leistungsfähiger Internetzugang gehören heute zur Standardausstattung jedes privaten Nutzers oder Anwenders.

Die verschlüsselte Online-Plattform garantiert die erforderliche Vertraulichkeit. Neben Video- und Gesprächsübermittlung können unterschiedlichste Visualisierungsinstrumente eingesetzt werden, wie Whiteboard, Desktop-Sharing, gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten, Dateiübertragung per Drag & Drop oder aber der zusätzliche Austausch über Chat. Gerade bei interkulturellen Konflikten hat sich die Arbeit von zwei Mediatoren (Co-Mediatoren) bewährt, die wiederum auch räumlich getrennt (z.B. von ihren jeweiligen Heimatländern aus) agieren können. Diese steuern den Mediationsprozess und können den Konfliktpartnern unterschiedliche Kompetenzen zuteilen bzw. „freischalten“, so dass ein fairer und konstruktiver Austausch möglich ist.

Der maximalen Teilnehmerzahl an der Video-Online-Mediation sind heutzutage nur noch wenige technische Grenzen gesetzt. Dennoch gerät auch die Online-Video-Mediation an ihre Grenzen. Bewährt haben sich Mediationen mit bis zu sechs unmittelbar Beteiligten (Video-Screens) sowie den Mediatoren. Möglich ist auch, dass sich mehrere Anwesende vor oder neben einer Webcam platzieren. Dies bedarf jedoch meist einer gründlichen Vorbereitung sowie zusätzlicher Absprachen, z.B. in Hinblick auf die Vertraulichkeit.

Vorteile der Video-Online-Mediation

Die Vorteile der Video-Online-Mediation sind überraschend und gehen weit über die ersparten Reisekosten hinaus. Selbstverständlich spricht auch für sie, wie für ihre „Schwester“, der „Face-to-Face-Mediation“, die inhaltliche Qualität der Lösung. Die Vorteile der Video-Online-Mediation sind:

- ▶ Die Konfliktpartner befinden sich meist in ihrem bekannten Umfeld, was ihnen Sicherheit und „Geborgenheit“ vermittelt. Es fällt ihnen damit leichter, sich auf die Mediation einzulassen.
- ▶ Benachteiligungen können, wenn eine Seite von mehreren Personen vertreten wird, leichter kompensiert werden. Das „personelle Überge-

wicht“ wird dabei weniger gravierend als bei persönlicher Anwesenheit in einem gemeinsamen Raum erlebt.

- ▶ Online-Mediation erleichtert bei hoch eskalierten Konflikten – wenn sich die Parteien sprichwörtlich „nicht riechen können“ – das virtuelle Zusammen treffen. Persönliche Angriffe werden unter Umständen weniger intensiv wahrgenommen und Spannungen technisch bedingt kompensiert.

» Wichtig sind fundierte Kenntnisse der Mediatoren, eine gründliche Aufklärung der Kunden und eine entsprechende Vorbereitung der Online-Mediation. «

- ▶ Online-Mediation steigert die Selbstaufmerksamkeit, wodurch Blockaden vermieden werden. Auch die Kommunikation zwischen den Mediatoren oder zwischen Mediator und den Konfliktpartnern kann erleichtert werden.
- ▶ Einzelgespräche zwischen den Mediatoren und einem Beteiligten können, sofern vereinbart, kurzfristig (z.B. in „Sendepausen“) durchgeführt werden. Gleiches gilt für die Hinzuziehung von Experten wie z.B. Rechtsanwältinnen.
- ▶ Die Video-Online-Mediation ist transparent und kann gut dokumentiert werden. Die Ergebnisse liegen meist sofort in digitaler Form vor.
- ▶ Und zu guter Letzt: Terminabsprachen sowie Folgetermine und eine engmaschige Begleitung sind leichter möglich. Die gesparten Fahrzeiten können somit für die Mediation sinnvoll genutzt werden.

In jedem Fall Video-Online-Mediation?

Bei all diesen Vorzügen stellt sich natürlich die Frage, warum nicht generell auf die Video-Online-Mediation verwiesen wird. Einige Fallgruppen sprechen eher für eine „Face-to-Face-Mediation“, wenn die Konfliktpartner beispielsweise im Alltag ebenfalls einen persönlichen Kontakt pflegen (innerhalb eines Unternehmens oder in der gemeinsamen Projektarbeit). Die Video-Online-Mediation wäre hier unpassend und würde als „Fremdkörper“ wahrgenommen werden. Erforderlich ist außerdem, dass die Parteien die notwendige Technik beherrschen, auch wenn die Anforderungen hieran gering sind. Erfahrungen mit Video-Konferenzen sind dabei sicherlich nicht von Nachteil. Auch Aspekte wie Datensicherheit müssen gewährleistet sein.

Körperliche Signale und „Schwingungen“ werden weniger wahrgenommen als in der „Face-to-Face Mediation“. Hier wird auch dann kommuniziert, wenn nicht gesprochen wird (z.B. durch Blickkontakt). Auch scheinbar profane Aspekte wie Begrüßung, Pausengespräche oder Small-Talk können in der Video-Online-Mediation zu kurz kommen, was jedoch nicht zwangsläufig ein Nachteil sein muss.

Aus Mediatorensicht zeigt sich wiederum, dass einige Methoden und Techniken der Mediation online nicht eingesetzt werden können, so wie die Gestaltung des Settings. Erfahrene Mediatoren achten außerdem auf die Einhaltung gewisser „Online-Kommunikations-Regeln“, wie ausreichende Gesprächspausen, die Vermeidung von unnötigen Nebengeräuschen, der Blickkontakt in die Kamera oder aber das Ausredenlassen des Gesprächspartners.

Die Verbindlichkeit von Video-Online-Mediation

Bezüglich der Verbindlichkeit der Ergebnisse entfällt zwar der „klassische“ Handschlag, dennoch sind Vereinbarungen gültig. Von der schriftlichen Abfassung bis hin zur vollstreckbaren Ausführung – hierzu hat die sogenannte EU-Mediationsrichtlinie die notwendige Grundlage geschaffen – können sich die Beteiligten sicher sein, dass die Mediationsvereinbarung auch umgesetzt wird. In rechtlich weniger relevanten Fällen hingegen (z.B. bei einer Teammediation) ist gerade die Video-Online-Mediation ein Instrument, um die Umsetzung und das „Leben“ der Vereinbarung sicher zu stellen.

Ausblick

Die Video-Online-Mediation ist mehr als eine Spielerei. Sie ist eine ernstzunehmende, überlegenswerte Alternative zur „Face-to-Face-Mediation“. Wichtig sind fundierte Kenntnisse der Mediatoren, eine gründliche Aufklärung der Kunden und eine entsprechende Vorbereitung der Online-Mediation. Sind die Mediatoren mit der Technik und der speziellen Mediationsmethodik vertraut, sollte einer erfolgreichen Mediation nichts mehr im Wege stehen.

Online-Mediation in grenzüberschreitenden Konflikten

Pilotprojekt als neue Methode im Konfliktmanagement

Als eines der innovativsten und richtungsweisenden Projekte im Bereich alternativer Konfliktlösungsverfahren startete im Herbst 2010 das Pilotprojekt „Online-Mediation in grenzüberschreitenden Konflikten“. Dabei unterstützt

dient der Lösung grenzüberschreitender Konflikte, die insbesondere in internationalen Lieferantenbeziehungen, Forschungs- und Entwicklungskooperationen oder internationalen, virtuellen Projektteams auftreten können.



die Europäische Union das auf zwei Jahre angelegte Programm mit einem Gesamtvolumen von 500.000 Euro.

In den letzten Jahren hat es in den einzelnen EU Mitgliedsländern mehrere Initiativen zur Unterstützung des Einsatzes von Mediation als Mittel zur Konfliktlösung gegeben. Ein großes Hindernis bei grenzüberschreitenden Streitigkeiten liegt in der geografischen Entfernung der Konfliktparteien, die mit der Investition von begrenzten Ressourcen wie Arbeitskraft und Zeit einhergeht. Daneben spielen natürlich interkulturelle Aspekte, die von den unterschiedlichen kulturellen Hintergründen der Konfliktparteien bestimmt werden, eine wichtige Rolle. Das Ziel des internationalen Projekts

Im Rahmen des Civil Justice Programms der Europäischen Kommission arbeiten culture.communication und Resolutia aus Italien zusammen mit dem Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation an der Umsetzung der „EU-Mediationsrichtlinie“. Die Richtlinie 2008/52/EG über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen fordert die EU-Mitgliedsstaaten auf, die Mediation für grenzüberschreitende Konflikte in Zivilstreitigkeiten in den jeweiligen Ländern rechtlich zu regeln.

Weitere beteiligte Partner sind die Steinbeis Hochschule Berlin, die Universität Warschau, das Berufungsgerecht Mailand sowie das weltweit tätige Beratungsunternehmen WT Partnership Germany und seine italienische Toch-

tergesellschaft Arcotecnica Real Estate. Das Projekt wird zudem vom Niedersächsischen Justizministerium und dem polnischen Justizminister als Projektförderer unterstützt.

Grenzüberschreitende Konflikte lähmen, verzögern und verschlechtern die internationale Zusammenarbeit. Sie schaden dem Image und kosten im Zweifel viel Geld. Auch unternehmensintern gewinnt das Thema an Bedeutung. Durch Online-Mediation können Konflikte schneller, effektiver und kostengünstiger als bei herkömmlichen Gerichtsverfahren gelöst werden. Außerdem werden nationale Gerichte durch sie zunehmend entlastet.

In zwei europäischen Konferenzen werden juristische Experten, Unternehmer und Mediatoren Erfahrungen zur Lösung grenzüberschreitender Konflikte austauschen. Das erste Treffen wird vom 20.-22. Oktober 2011 in Florenz, die Abschlusskonferenz vom 14.-16. Juni 2012 in Deutschland stattfinden. Unternehmen können als Partner dieses innovative Projekt im Rahmen der internationalen Konferenzen in Deutschland und/oder Italien unterstützen und gleichzeitig von dessen Ergebnissen als Erste profitieren.





WUSSTEN SIE SCHON ...

... dass Mediation mit 73,9% auf Platz zwei der am vorteilhaftesten bewerteten Verfahren zur Konfliktlösung liegt? Dies ist das Ergebnis einer Studie, die die Europa-Universität Viadrina 2005 und 2007 gemeinsam mit PriceWaterhouseCoopers durchgeführt hat. 83% der 158 befragten Unternehmen haben danach bereits Erfahrungen mit außergerichtlichen Konfliktlösungsverfahren gesammelt. Die größten Vorteile der Mediation liegen in der Fortführung von Geschäftsbeziehungen, der Verfahrensdauer und der Vertraulichkeit.

Trotzdessen nutzt die Mehrheit der Unternehmen Gerichtsverfahren oder Verhandlungen zur Konfliktlösung. Die häufigsten Gründe sind das Scheitern vorgeschalteter Verfahren, Klageerhebung des Gegners und mangelnde Bereitschaft der Gegenseite, sich auf andere Verfahren einzulassen.

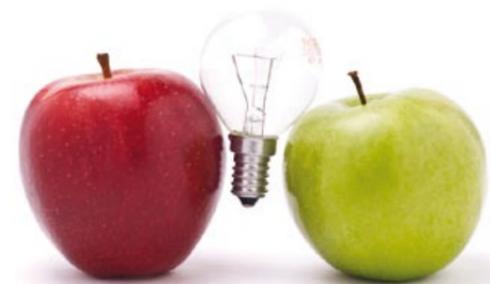
Der Einsatz außergerichtlicher Verfahren wird dagegen durch eine entsprechende Unternehmensphilosophie am stärksten begünstigt. Das Streben nach Kostenminimierung, Vertraulichkeit und Zeitersparnis spielt demgegenüber eine kleinere Rolle. Hinderungsgründe wie Kommunikationsstörungen zwischen Management und Rechtsabteilungen sowie mangelnde praktische Erfahrung stehen der außergerichtlichen Konfliktbeilegung entgegen. Den Unternehmensjuristen empfiehlt die Studie, ihre Kompetenzen zum Konfliktmanager zu erweitern.



Ausschließlich zum Zwecke der besseren Lesbarkeit wurde im gesamten Text auf unterschiedliche, geschlechtsspezifische Schreibweisen verzichtet. Die gewählte männliche Form ist in diesem Sinne geschlechtsneutral zu verstehen.

Haben Sie Fragen? Sprechen Sie uns an.

Wir sind gerne für Sie da:
0511 / 22064780
oder unter:
▶ www.culturecommunication.de



Impressum

- ▶ Herausgeber
culture.communication GbR
- ▶ Redaktionsleitung
Susann Müller
- ▶ Grafik
www.jdesign-agentur.de
- ▶ Bilder
Rotond (S. 4, 11)
Stock (S.1, 2, 5, 7, 8, 9, 10, 11),



Vorschau



In der nächsten Ausgabe erwartet Sie das Thema: „Mergers & Acquisitions“.

- ▶ Interkulturelle Aspekte in internationalen Mergers & Acquisitions
- ▶ Change Management in internationalen M&A-Projekten — Von der Cultural Due Diligence zur Post-Merger-Integration
- ▶ Der Einfluss von Unternehmenskultur auf den Erfolg von Mergers & Acquisitions

Lesen Sie mehr in der nächsten Ausgabe von PLATTFORM – Das Magazin für interkulturelle Wirtschaft“

Erscheinungsdatum: Juni 2011

Konferenzen / Tagungen

UK

► London

19.02.2011

Intercultural Conflict Conference:

The Business of Culture Event – "Intercultural Conflict"

Mehr Informationen: www.sietar.org.uk/

Deutschland

► Berlin

4. - 6.03.2011

Kulturbrücken in Deutschland:

„Deutschland und die Welt - Immigration, Integration und das Bild Deutschlands in der Welt“

Mehr Informationen:

www.culturaldiplomacy.org

Tschechien

► Prag

8. - 10.03.2011

4th Global Conference:

Interculturalism, Meaning and Identity

Mehr Informationen:

www.inter-disciplinary.net

USA

► Denver

13. - 16.04.2011

SIETAR USA conference 2011:

Risk and Resilience in an Intercultural World

Mehr Informationen:

www.sietarusaconference.com

Italien

► Florenz

20.-21.10.2011

European Conference on

Cross-Border Mediation

Mehr Informationen: coming soon

Ausbildung

Interkulturelle Mediation und Konfliktmanagement

Die Ausbildung „Interkulturelle Mediation und Konfliktmanagement“ vermittelt in insgesamt 9 Tagen Verfahren, Methoden und Rollenverständnis in der interkulturellen Mediation, um Konflikte im internationalen Umfeld einer sachgerechten und vertraglichen Lösung zuführen zu können. Die Teilnehmer lernen die Besonderheiten interkultureller Mediationen kennen und werden befähigt, kulturelle Einflussfaktoren in Konflikten zu erkennen und diese konstruktiv in den Mediationsprozess einzubeziehen.

Inhalte der Ausbildung:

- Modul I: Interkulturelle Konflikte
- Modul II: Besonderheiten interkultureller Mediation
- Modul III: Techniken in der interkulturellen Mediation

Das erste von drei Ausbildungsmodulen beginnt am

09.10. – 10.10.2011 in Hannover.

Die Ausbildung wird in Kooperation mit dem Steinbeis Beratungszentrum Wirtschaftsmediation in Leipzig und Hannover durchgeführt und schließt mit einem Hochschulzertifikat der privaten, staatlich anerkannten Steinbeis Hochschule Berlin (SHB) ab.

Zielgruppe:

- Führungskräfte und Konfliktmanager in Wirtschaft, Verwaltung, Sozial- und Gesundheitswesen
- Mediatoren
- Berater und Personalentwickler

Weitere Informationen unter: www.culturecommunication.de



Claude-Hélène Mayer: Trainingshandbuch Interkulturelle Mediation und Konfliktlösung: Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb

Verlag: Waxmann; 1. Auflage 2006, 256 Seiten, 24,90 EUR



Gary Friedman, Jack Himmelstein: Challenging Conflict: Mediation Through Understanding

Verlag: Amer Bar Assn; 1. Auflage 2008, 225 Seiten, 30,99 EUR



Eva Weiler, Gunter Schlickum: Praxisbuch Mediation, Falldokumentationen und Methodik zur Konfliktlösung

Verlag: Beck Juristischer Verlag; 1. Auflage 2008, 190 Seiten, 34,90 EUR