

Elke Schöenberg-Zickerick

Interkulturelle Mediation im Zeitalter der Globalisierung

Berichte aus der Sozialwissenschaft

Elke Schönenberg-Zickerick

**Interkulturelle Mediation im Zeitalter
der Globalisierung**

Shaker Verlag
Aachen 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Copyright Shaker Verlag 2012

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-1118-0

ISSN 0945-0998

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Danksagung

Folgenden Personen möchte ich ganz besonders für das direkte und indirekte Mitwirken an diesem Buch danken:

Meiner Familie, meinen Eltern für ihre Unterstützung in jeglicher Form; meinen Kindern Bianca und Jan, die mich „ertragen“ haben, wenn ich wieder mal nächtelang durchgearbeitet habe, und die mich dann immer wieder ermutigt und inspiriert haben; meinem Lebensgefährten für seine Geduld, seine interkulturellen Erfahrungen, die er mit mir geteilt hat, und die vielen Reisen, die mir manche Praxiserfahrung erst möglich gemacht haben.

Freunden und Bekannten, die mich mit Informationen und kleinen Geschichten „gefüttert“ haben. Liebe Ulrike, Dir vielen Dank für Deine persönliche und fachliche Unterstützung.

All den Personen natürlich, die dazu beigetragen haben, dass manches erst möglich wurde, so beispielsweise den Studierenden, die in meinen Seminaren und Workshops mitgearbeitet haben und mir mit konstruktiver Kritik zur Seite standen.

Der FernUniversität Hagen, Studiengang Mediation, für die Unterstützung und die Möglichkeit, dass ich dieses Buch veröffentlichen darf. Ein besonderer Dank geht an meinen „Betreuer“ Dr. Holger Thomas, der mit wertvollen Tipps und konstruktiver Kritik nicht nur zum Gelingen der Masterarbeit beigetragen hat, sondern auch im Hinblick auf dieses Buch motivierend mitwirkte.

Zum Schluss möchte ich mich noch bei Frau Leany Maaßen vom Shaker Verlag bedanken, für ihre Geduld und die vielen Infos und Tipps. Außerdem bei Frau Sandra Nowack für das Korrektorat und die fachlich sehr kompetente Betreuung und Zusammenarbeit.

Vorwort 1

Konflikte stellen alle Beteiligten vor mehr oder minder große Herausforderungen. Sie zu lösen, ist nicht immer einfach und bedarf oftmals der Unterstützung durch Dritte. Wenn aber zu dem eigentlichen Konflikt noch eine weitere Dimension hinzukommt, erschwert dies in der Regel die Konfliktlösung.

Und genau mit dieser weiteren „Dimension“ beschäftigt sich die Verfasserin in diesem Buch: In Zeiten zunehmender Globalisierung treten Menschen mit verschiedenen kulturellen Hintergründen in Interaktion. Auch dabei kann es zu Konflikten kommen. Wird ein Mediator zur Konfliktlösung herangezogen, wird er sich wahrscheinlich wie der Elefant im Porzellanladen in das Konfliktgeschehen begeben, wenn er die Besonderheiten der unterschiedlichen Kulturen bei der Konfliktbearbeitung – und sei es nur aus Unwissenheit – außer Acht lässt.

Welche innere Haltung, welche Kompetenzen und Erfahrungen erforderlich sind, um in diesem Umfeld als Mediator agieren zu können, erklärt dieses Buch anschaulich, kompetent und praxisnah. Auch setzt sich die Verfasserin mit der Frage auseinander, welche Rolle die interkulturelle Mediation spielt und welche Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen einer fortschreitenden Globalisierung bestehen.

Die Autorin gibt dabei gut umsetzbare Tipps, gelungene Anleitungen und Denkanstöße und hält nicht mit ihren eigenen umfangreichen Erfahrungen im Bereich interkulturelle Interaktion hinterm Berg. Dies macht das Buch zu dem, was es ist: Ein praxisnaher Ratgeber für alle, die im beruflichen oder privaten Umfeld mit Menschen unterschiedlicher Kulturen in Berührung kommen.

Ich wünsche diesem Buch den Erfolg, den es verdient.

Dr. Holger Thomas
Rechtsanwalt, Mediator
Frankfurt am Main

Vorwort 2

Entstanden ist dieses Buch im Rahmen meiner Masterarbeit in dem weiterbildenden Studiengang Mediation der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der FernUniversität Hagen. Sie wurde überarbeitet, um weitere Erkenntnisse und Erfahrungen aus Theorie und Praxis mit einzubringen, welche im Rahmen der Masterarbeit nicht behandelt werden konnten. Dennoch ist dieses Buch nur eine Momentaufnahme für den Stand der Dinge – heute. Sicherlich wird es in einigen Jahren aufgrund der fortschreitenden Globalisierung und Zunahme multikultureller Kulturen und Gesellschaften viele Veränderungen geben. Diesen Veränderungen werde ich mich bei Bedarf und gegebenem Zeitpunkt in einer erweiterten Auflage widmen.

Das vorliegende Buch baut auf Theorie und Praxis sowie auf eigene Erfahrungen auf und ist somit in vielen Bereichen einsetzbar, wie in der Hochschule, im Trainings- und Weiterbildungsbereich der Mediation, in der Beratung und in Konfliktlösungen. Es soll als Leitfaden dienen, um sich etwas leichter im „Dschungel“ der interkulturellen Mediation zurechtzufinden.

Iserlohn, im Juni 2012

Elke Schönenberg-Zickerick

Einleitung

Die interkulturelle Mediation nimmt in der Zeit der Globalisierung an Bedeutung zu, nicht zuletzt aufgrund der fortgeschrittenen Kommunikations- und Medientechnik. Der schnelle Transport von Informationen sowie von materiellen und immateriellen Gütern lässt die ganze Welt mit allen ihren unterschiedlichen Ländern ohne Grenzen wie ein Dorf erscheinen. Die Globalisierung ist aber vor allem ein Prozess, der auf der menschlichen Seite entsteht und nicht nur als politischer oder wirtschaftlicher Prozess zu verstehen ist. Die Menschen sind es, die hinter all diesen „Prozessen“ stehen und auf der menschlichen Ebene entstehen meistens auch kulturell bedingte Konflikte.

Beispielsweise müssen bei Fusionen von Firmen im In- und Ausland Menschen zusammenarbeiten, die aus verschiedenen Kulturen stammen, was dazu führen kann, dass die Kommunikation oftmals schwierig ist und daraus Konflikte entstehen können. Generell leidet nicht nur der Mensch darunter, sondern auch die Produktivität und Kreativität, wenn ein solcher Konflikt entsteht.

Gerade bei Konflikten in Unternehmen mit unterschiedlichen Arbeitnehmern verschiedener Kulturen kann die interkulturelle Mediation helfen, diese zu lösen. Die interkulturelle Mediation kann überall dort hilfreich sein, wo bisher Konflikte mit anderen Mitteln gelöst wurden. Sie ist ein erstklassiges Mittel, um die Kommunikation zu fördern, Gesprächsbereitschaft (wieder-)herzustellen und auch, um erhärtete Fronten wieder aufzuweichen.

Bei dieser Betrachtung wird deutlich, wie wichtig und wertvoll eine gute interkulturelle Mediation und Kommunikation für ein global aufgestelltes Unternehmen sein kann.

Durch das schnelle Fortschreiten der Globalisierung wird teilweise vergessen, welche kulturellen Barrieren Menschen eigentlich trennen. Nach „außen“ lassen sich scheinbar immer mehr Gemeinsamkeiten oder Ähnlichkeiten feststellen, aber tief in den Menschen sind die ureigenen kulturellen Muster nicht vergessen und lassen sich auch nicht verdrän-

gen, so dass gerade deswegen immer mehr Konflikte und Spannungen unterschwellig da sind. Wenn man diese kulturellen Unterschiede mit Nichtbeachtung oder Nichtwissen „straft“, werden diese Beziehungen in Verträgen, Geschäften, Kooperationen, auch politische Zusammenarbeiten u.a. zum Scheitern verurteilt sein.

Die interkulturelle Mediation trägt dazu bei, ein besseres Verständnis untereinander zu entwickeln, die Sprachbarrieren und die kulturellen Unterschiede zu berücksichtigen und vielleicht sogar verstehen zu lernen.

Was für einzelne Menschen gilt, gilt auch für soziale Gruppen/Gesellschaften, auch hier bietet die interkulturelle Mediation vielfältige Möglichkeiten:

- Hilfe und Unterstützung weit über die Staatsgrenzen hinaus, die neue Sichtweisen und Perspektiven zu Frieden, Umwelt und Ökonomie eröffnen
- Würdigung und Anerkennung von unterschiedlichen Kulturen
- Freiheit und Unabhängigkeit von Minoritäten

„Die Globalisierung der Mediation wirft ihrerseits viele Themen auf: Ethische Fragen des Exports von Mediation in andere Länder, Fragen nach dem Einfluss der Globalisierung auf die Prinzipien der Mediation, nach den Herausforderungen für aktive Streitschlichter und Mediatoren, die sich mit unterschiedlichen Kulturen konfrontiert sehen, bis hin zu der Frage, wie das Design von Streitschlichtung den unterschiedlichen sozialen, rechtlichen und kulturellen Anforderungen gerecht werden kann. Was im Bereich der Alternativen Streitbeilegung (Alternativ Dispute Resolution, ADR) häufig übersehen wird, ist der Einfluss, den moderne

Technologie auf die Globalisierung von ADR-Dienstleistungen und insbesondere der Mediation hat.“¹

In diesem Buch soll erklärt werden, welche Aufgaben die interkulturelle Mediation in einer globalisierten Welt hat und welches Handwerkszeug der Mediator für interkulturelle Mediation benötigt. Weiter wird die Rolle der interkulturellen Mediation beschrieben und aufgezeigt, wohin diese sich entwickeln kann im Rahmen einer fortschreitenden Globalisierung.

Im Kapitel A werden die Definition der Mediation, die Phasen der Mediation, die Rolle und Aufgaben des Mediators sowie die Ziele der Mediation dargestellt. Im Kapitel B geht es um die Begrifflichkeiten der interkulturellen Mediation, die Kultur an sich, die Konflikte, die Gesellschaft, die kulturellen Unterschiede und Werte. Kapitel C erklärt die unterschiedlichen Techniken der interkulturellen Mediation und Kapitel D stellt die fünf Komponenten für eine erfolgreiche interkulturelle Mediation dar, während Kapitel E einen kurzen Einblick in die fortschreitende Globalisierung gibt. In Kapitel F wird die Rolle der interkulturellen Mediation in einer globalisierten Welt betrachtet und Kapitel G zeigt auf, welche Weiterentwicklung und welche Perspektiven sich mit interkultureller Mediation ergeben. Daraus folgen im letzten Kapitel H ein abschließendes Fazit und ein Ausblick auf die Zukunft der interkulturellen Mediation im Zeitalter der Globalisierung.

In den einzelnen Kapiteln sind Beispiele aus meiner eigenen Berufserfahrung und aus eigenen Beobachtungen, die ich im Laufe der Zeit gesammelt sowie aus meinem privaten Umfeld heraus erlebt habe, zur Verdeutlichung eingebracht. (Diese sind in den einzelnen Abschnitten *kursiv und eingerückt* abgebildet.)

¹ Alexander, Nadja (2007) in: Betrifft JUSTIZ Nr. 89, Mediatoren ohne Grenzen: Wie Technologie zum Sieg globaler Streitbeilegung beiträgt, S. 39.

Inhalt

Danksagung	V
Vorwort 1	VII
Vorwort 2	VIII
Einleitung	IX
Abbildungsverzeichnis	XVI
A. Mediation	1
I. Definition	1
II. Die Phasen der Mediation.	2
III. Die Rolle des Mediators	4
1. Neutralität / Allparteilichkeit.	4
2. Freiwilligkeit	5
3. Selbstverantwortlichkeit	5
4. Informiertheit.	6
5. Vertraulichkeit	6
IV. Die Aufgaben des Mediators	6
V. Ziele der Mediation	9
B. Interkulturelle Mediation	11
I. Definition	11
II. Interkulturelle Kompetenz für den Mediator	11
III. Begrifflichkeiten	15
1. Kultur	15
2. Interkulturell	19
3. Kommunikation	19
a) Nonverbale Kommunikation	21
b) Paraverbale Kommunikation.	26
c) Verbale Kommunikation	28
4. Interkulturelle Kommunikation	30

	5. Sprache	31
	6. Sinneswahrnehmung	33
IV.	Konflikt	34
	1. Interessenkonflikte	35
	2. Innerer Konflikt	35
	3. Sozialer Konflikt	35
	4. Wertungskonflikt (Ideologische Konflikte).	36
	5. Rollenkonflikt	36
	6. Beziehungskonflikt.	36
	7. Zielkonflikte	37
	8. Verteilungskonflikte	37
	9. Generationskonflikte	38
	10. Strategiekonflikte.	38
	11. Entscheidungskonflikte.	38
	12. Wahrnehmungskonflikte.	39
V.	Kulturelle Strukturmerkmale und ihre Auswirkungen auf die Mediation	39
	1. Gesellschaft	39
	2. Stereotype und Vorurteile	41
	3. Der Faktor Zeit	42
	4. Aberglaube	43
	5. Werte und Wertorientierungen	45
	6. Das Menschenbild	47
	7. Individualismus versus Kollektivismus	51
	8. Machtdistanz und Langzeitorientierung	52
VI.	Möglichkeiten der Kulturunterteilung	53
	1. Modell nach Geert Hofstede	53
	2. Modell nach Richard D. Lewis (2000)	59
	3. Modell nach Fons Trompenaars	63
	4. Modell nach Edward Hall	69
C.	Werkzeuge der interkulturellen Mediation	74
	Techniken	75
I.	Kontrollierter Dialog	75
II.	Fragetechniken	76
III.	Mediationstechniken	79

D.	Die fünf Komponenten für eine erfolgreiche interkulturelle Mediation	89
I.	Personen	89
II.	Situation	90
III.	Prozess	90
	1. Aufbau von Vertrauen	91
	2. Batna und Watna.	91
	3. Konzessionen.	93
IV.	Ergebnis.	94
V.	Fairness	95
E.	Globalisierung	98
I.	Definition	98
II.	Zukunft – Beschleunigung oder Hemmung?	99
F.	Die Rolle der interkulturellen Mediation in einer globalisierten Welt.101
F.	Weiterentwicklung und Perspektiven interkultureller Mediation103
H.	Fazit und Ausblick.106
	Anhang109
	Anhang 1109
	Literaturverzeichnis111

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Strukturmodell interkultureller Kompetenz (frei nach Müller/Gelbrich 2004)	12
Abb. 2: Eisbergmodell (frei nach Sigmund Freud).	17
Abb. 3: Eisbergmodell/Konfliktmodell (eigene Darstellung) . . .	18
Abb. 4: Die Hofstede'sche Zwiebel (frei nach Hofstede)	54
Abb. 5: Skala linear-aktiver – multiaktiver Nationalitäten (frei nach Lewis 2000).	60
Abb. 6: Skala der reaktiven Nationalitäten (frei nach Lewis 2000).	61
Abb. 7: Zuhörererwartung bei Präsentationen unter kulturtypischen Gesichtspunkten (frei nach Lewis 2000).	62
Abb. 8: Universalismus/Partikularismus (frei nach Trompenaars, Handbuch Globales Management 1993) . .	64
Abb. 9: Neutral/Affektiv (frei nach Trompenaars, Handbuch Globales Management, 1993)	65
Abb. 10: Individualismus/Kollektivismus (frei nach Trompenaars, Handbuch Globales Management, 1993)	66
Abb. 11: Spezifisch/Diffuse (frei nach Trompenaars, Handbuch Globales Management, 1993)	67
Abb. 12: Leistungsorientiert/Herkunftsorientiert (frei nach Trompenaars, Handbuch Globales Management, 1993) . .	67
Abb. 13: Vergangenheit/Gegenwart/Zukunft (frei nach Trompenaars, Handbuch Globales Management, 1993) . .	68
Abb. 14: Selbstbestimmt/Außengeleitet (frei nach Trompenaars, Handbuch Globales Management, 1993)	69
Abb. 15: Triadische Brücke (eigenes Modell).	83