

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1. Zielsetzung der Arbeit</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2. Einordnung der Forschungsarbeit</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3. Hypothese und Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>20</b>
<b>2. Mögliche Formen der Konfliktbehandlung</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1. Einführung</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2. Grundsätzliche Möglichkeiten des Umgangs mit Konflikten</b> .....	<b>24</b>
2.2.1. Verhandlungen.....	28
2.2.2. Psychologische Verfahren .....	33
2.2.2.1. Konfliktmoderation.....	33
2.2.2.2. Supervision .....	34
2.2.2.3. Coaching .....	34
2.2.3. Juristische Verfahren .....	34
2.2.3.1. Gerichtsverfahren.....	34
2.2.3.2. Schiedsgerichtsverfahren .....	35
2.2.3.3. Die Schlichtung.....	36
2.2.4. Kritische Diskussion zur juristischen Dimension .....	36
2.2.4.1. Die rechtlichen Lösungswege für Unternehmer .....	37
2.2.4.2. Rechtliche Systeme in internationalen Streitsituationen .....	39
2.2.4.2.1. Neutralität des Forums .....	40
2.2.4.2.2. Unterschiede der Prozeduren und Verfahrenshindernisse ....	40
2.2.4.2.3. Vollstreckung eines ausländischen Urteils im Inland .....	43
2.2.4.3. Vergleich rechtsbasierter Verfahren mit der Mediation.....	44
2.2.4.4. Fazit bezüglich der Ausgangsüberlegungen zur juristischen Dimension .....	48
<b>2.3. Alternative Dispute Resolution in Wirtschaftsbeziehungen</b> .....	<b>49</b>
<b>2.4. Mediation</b> .....	<b>52</b>
2.4.1. Geschichte und Entstehung .....	52
2.4.2. Grundlagen des Mediationskonzepts.....	55
2.4.2.1. Definition .....	55
2.4.2.2. Prinzipien .....	56
2.4.2.3. HARVARD-Konzept.....	56
2.4.2.3.1. Das Konzept .....	56
2.4.2.3.2. Beziehungs- und Sachebene.....	57
2.4.2.3.3. Interessen statt Positionen .....	57
2.4.2.4. Phasen und Ablauf .....	58
2.4.2.4.1. Orientierungsphase oder Vorbereitung .....	58
2.4.2.4.2. Einführungsphase .....	58
2.4.2.4.3. Sichtweisen, Positionen – die „Was?“-Phase.....	59

2.4.2.4.4. Hintergründe, Interessen – die „Warum?“-Phase .....	59
2.4.2.4.5. Lösungen – die Optionenphase .....	59
2.4.2.4.6. Übereinkunft – die Kontraktphase .....	60
2.4.2.4.7. Umsetzungsphase – Konsolidierungsphase .....	60
2.4.3. Die Rolle des Mediators .....	61
<b>2.5. Interkulturelle Wirtschaftsmediation als Einsatzbereich .....</b>	<b>64</b>
2.5.1. Mögliche Einsatzbereiche der Mediation .....	64
2.5.2. Mediation bei interkulturellen Konflikten .....	65
2.5.2.1. Definition .....	66
2.5.2.2. Anwendung der Mediation für interkulturelle Konflikte .....	69
2.5.2.3. Rolle des Mediators im Rahmen der interkulturellen Konflikte .....	70
2.5.3. Wirtschaftsmediation unter interkulturellen Gesichtspunkten .....	75
2.5.3.1. Wirtschaftsmediation .....	76
2.5.3.2. Kulturbedingter Rahmen bei Verhandlungen .....	80
2.5.3.3. Interkulturelle Konfliktpotenziale in Verhandlungen .....	82
2.5.3.4. Ökonomische Effizienz von Verhandlungen unter dem Aspekt der soziokulturellen Rahmenbedingungen .....	85
2.5.3.4.1. Der Transaktionskostenansatz – Grundlagen .....	87
2.5.3.4.2. Die wichtigsten Elemente des Transaktionskostenansatzes und ihre Beziehungen .....	89
2.5.3.4.3. Fokus auf soziokulturelle Rahmenbedingungen der Transaktionsatmosphäre .....	92
2.5.3.4.4. Erscheinungsform der Transaktionskosten .....	94
2.5.3.4.5. Zusammenfassung .....	96
2.5.3.5. Rolle des Mediators .....	97
2.5.3.6. Interkulturelle Mediation in der Wirtschaft .....	99
2.5.3.7. Effektivität der Mediation .....	101
<b>2.6. Rechtliche Grundlagen für die Durchführung einer deutsch-   polnischen Mediation .....</b>	<b>110</b>
2.6.1. Rechtliche Grundlagen für ein Mediationsverfahren in Deutschland .....	110
2.6.2. Rechtliche Grundlagen des Mediationsverfahrens in Polen .....	114
2.6.3. Rechtliche Grundlage des Mediationsverfahrens in der Europäischen Union .....	116
2.6.4. Durchführung eines deutsch-polnischen Mediationsverfahrens ..	117
<b>2.7. Zusammenfassung .....</b>	<b>117</b>
<b>3. Kultur .....</b>	<b>119</b>
<b>3.1. Definitorische Abgrenzung von Identitäten.....</b>	<b>120</b>
3.1.1. Nationale Identität als eine Form kollektiver Identität.....	123
3.1.2. Identitäten in Konflikten.....	125
<b>3.2. Die deutsch-polnischen Beziehungen.....</b>	<b>128</b>
<b>3.3. Fazit .....</b>	<b>131</b>

<b>3.4. Grundlagen der Kulturforschung.....</b>	<b>131</b>
3.4.1. Der Kulturbegriff.....	133
3.4.2. Theoretische Grundlagen der Kultur.....	134
3.4.3. Aufbau der Kultur.....	137
3.4.4. Einbindung der Kultur in internationale Geschäftsaktivitäten.....	140
3.4.5. Verhältnis von Kultur und Arbeitswelt.....	141
<b>3.5. Kulturkonzepte.....</b>	<b>145</b>
3.5.1. Modell von Harris und Moran.....	146
3.5.2. Das Modell von Trompenaars.....	147
3.5.3. Modell von Hall.....	149
3.5.4. Kulturelle Dimensionen von Hofstede.....	151
3.5.4.1. Dimension I: Machtdistanz.....	151
3.5.4.2. Dimension II: Individualismus vs. Kollektivismus.....	152
3.5.4.3. Dimension III: Vermeidung von Unsicherheit.....	153
3.5.4.4. Dimension IV: Maskulinität vs. Feminität.....	155
3.5.4.5. Dimension V: kurzfristige versus langfristige Orientierung.....	156
3.5.5. Die einzelnen Kulturmodelle im Vergleich.....	157
3.5.6. Schlussfolgerungen für die deutsche und die polnische Kultur – Unterschiede und Ähnlichkeiten.....	158
3.5.6.1. Machtdistanz.....	158
3.5.6.2. Individualismus versus Kollektivismus.....	161
3.5.6.3. Unsicherheitsvermeidung.....	168
3.5.6.4. Maskulinität versus Feminität.....	170
3.5.6.5. Zusammenfassung des Kapitels.....	172
<b>4. Konflikte.....</b>	<b>173</b>
<b>4.1. Untersuchung der Konfliktproblematik.....</b>	<b>173</b>
<b>4.2. Inflation des Konfliktbegriffs in der internationalen         Zusammenarbeit.....</b>	<b>174</b>
<b>4.3. Einordnung der Konfliktforschung.....</b>	<b>175</b>
<b>4.4. Definition des Konfliktbegriffs.....</b>	<b>177</b>
<b>4.5. Konfliktursachen.....</b>	<b>182</b>
<b>4.6. Unterschwellige Natur interkultureller Konfliktursachen in der         Wirtschaft.....</b>	<b>184</b>
<b>4.7. Zusammenfassende Aussagen bezüglich der interkulturellen         Konfliktursachen in der Wirtschaft.....</b>	<b>185</b>
4.7.1. Interkulturelle Konflikte als Hindernis bei Realisierung unternehmerischer Ziele.....	186
4.7.2. Interkulturelle Konflikte als unabhängiger Störungsfaktor.....	187
<b>4.8. Grundlegende Elemente im Umgang mit Konflikten.....</b>	<b>187</b>
<b>4.9. Existenz des menschlichen Wesens innerhalb der         Konfliktdimensionen.....</b>	<b>192</b>

4.9.1.	Ebenen des Konfliktes .....	192
4.9.2.	Ebenen und Konfliktpotenzial von Menschen .....	194
4.9.3.	Das Individuum im Zusammenhang mit Konfliktmechanismen .....	197
<b>4.10.</b>	<b>Konfliktentwicklung.....</b>	<b>200</b>
4.10.1.	Grundlegende Mechanismen von Konflikten .....	200
4.10.1.1.	Basismechanismus 1: zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration .....	200
4.10.1.2.	Basismechanismus 2: Issue-Lawine und Simplifizierung .....	201
4.10.1.3.	Basismechanismus 3: wechselseitige Kausalitätsumkehrung bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen .....	202
4.10.1.4.	Basismechanismus 4: Ausweitung des sozialen Rahmens bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren.....	203
4.10.1.5.	Basismechanismus 5: Beschleunigung durch „pessimistische Antizipation“ .....	203
4.10.2.	Stufen und Lebenszyklus von Konflikten .....	204
<b>4.11.</b>	<b>Erscheinungsformen von Konflikten .....</b>	<b>210</b>
4.11.1.	Erscheinungsform: heiße und kalte Konflikte.....	210
4.11.2.	Erscheinungsform: formfreie und formgebundene Konflikte.....	214
<b>4.12.</b>	<b>Konflikt und Mediation .....</b>	<b>216</b>
<b>5.</b>	<b>Die empirische Forschung im Rahmen von Analysen zu einer interkulturellen Konfliktproblematik und zur Implementierung der interkulturellen Mediation in der deutsch-polnischen Zusammenarbeit.....</b>	<b>219</b>
<b>5.1.</b>	<b>Die quantitative Forschung .....</b>	<b>220</b>
5.1.1.	Instrumente der Datengewinnung.....	220
5.1.2.	Umfrage .....	220
5.1.3.	Struktur des Fragebogens .....	221
5.1.4.	Arten der Fragen.....	221
5.1.5.	Skalierung .....	223
<b>5.2.</b>	<b>Umfrage bei den Unternehmen .....</b>	<b>223</b>
5.2.1.	Realisierung der quantitativen Umfrage.....	223
5.2.1.1.	Zielsetzung .....	223
5.2.1.2.	Fragestellung und Hypothesengenerierung.....	224
5.2.1.3.	Auswahl der Methodik .....	224
5.2.1.4.	Auswahl der Teilnehmer .....	224
5.2.1.5.	Der Fragebogen .....	226
5.2.1.6.	Fragen im Fragebogen.....	228
5.2.1.7.	SPSS als Instrument zur Analyse der Fragebögen.....	228
5.2.1.8.	Statistische Verfahren .....	229
5.2.2.	Ergebnisse.....	229
5.2.3.	Zusammenfassungen der Ergebnisse.....	229

<b>5.3. Die qualitative Befragung: Interview .....</b>	<b>231</b>
5.3.1 Zielsetzung.....	231
5.3.2 Zielgruppe.....	232
5.3.3. Verlaufsstruktur der Interviews .....	233
5.3.4. Gewährleistung der Anonymität.....	235
5.3.5. Ergebnisse der Befragungen.....	235
5.3.6. Schwierigkeiten bei den Befragungen.....	235
<b>6. Ergebnisse der Forschung als Empfehlungen bezüglich der Anwendungsbereiche der interkulturellen Mediation in der Wirtschaft.....</b>	<b>237</b>
<b>6.1. Anwendungsfelder der interkulturellen Mediation im Rahmen der deutsch-polnischen Verhandlungen.....</b>	<b>237</b>
6.1.1. Bereich der Zielsetzung der Verhandlungen .....	238
6.1.2. Bereich der Vorstellung über den Verhandlungsprozess .....	239
6.1.3. Bereich des Stils und der Form der Verhandlungsführung .....	240
6.1.4. Bereich der Kommunikationsform in den Verhandlungen .....	241
6.1.5. Bereich der Zeitsensibilität.....	242
6.1.6. Bereich der Emotionalität.....	243
6.1.7. Bereich der Form der Vereinbarungen.....	243
6.1.8. Bereich des Prozesses der Vereinbarung.....	244
6.1.9. Bereich der Organisation des Verhandlungsteams.....	245
6.1.10. Bereich der Risikobereitschaft in Verhandlungen .....	246
<b>6.2. Anwendung der Mediation in Bezug auf Geschäftsverlaufsphasen.</b>	<b>248</b>
<b>6.3. Anwendung der Mediation in Bezug auf Konflikte innerhalb der Organisationen.....</b>	<b>257</b>
<b>6.4. Anwendung von Mediation in Bezug auf die Bereiche der interkulturellen Konfliktpotenziale .....</b>	<b>261</b>
<b>7. Abschlussbetrachtung .....</b>	<b>263</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>269</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>303</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>305</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>307</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>309</b>