

Spektrum der

Mediation

Herausgegeben vom  
Bundesverband Mediation e. V.  
[www.bmev.de](http://www.bmev.de)

Schwerpunkt

# ZUKUNFTSVISION – ZWISCHEN KI UND NEW WORK

Fremdbestimmt:

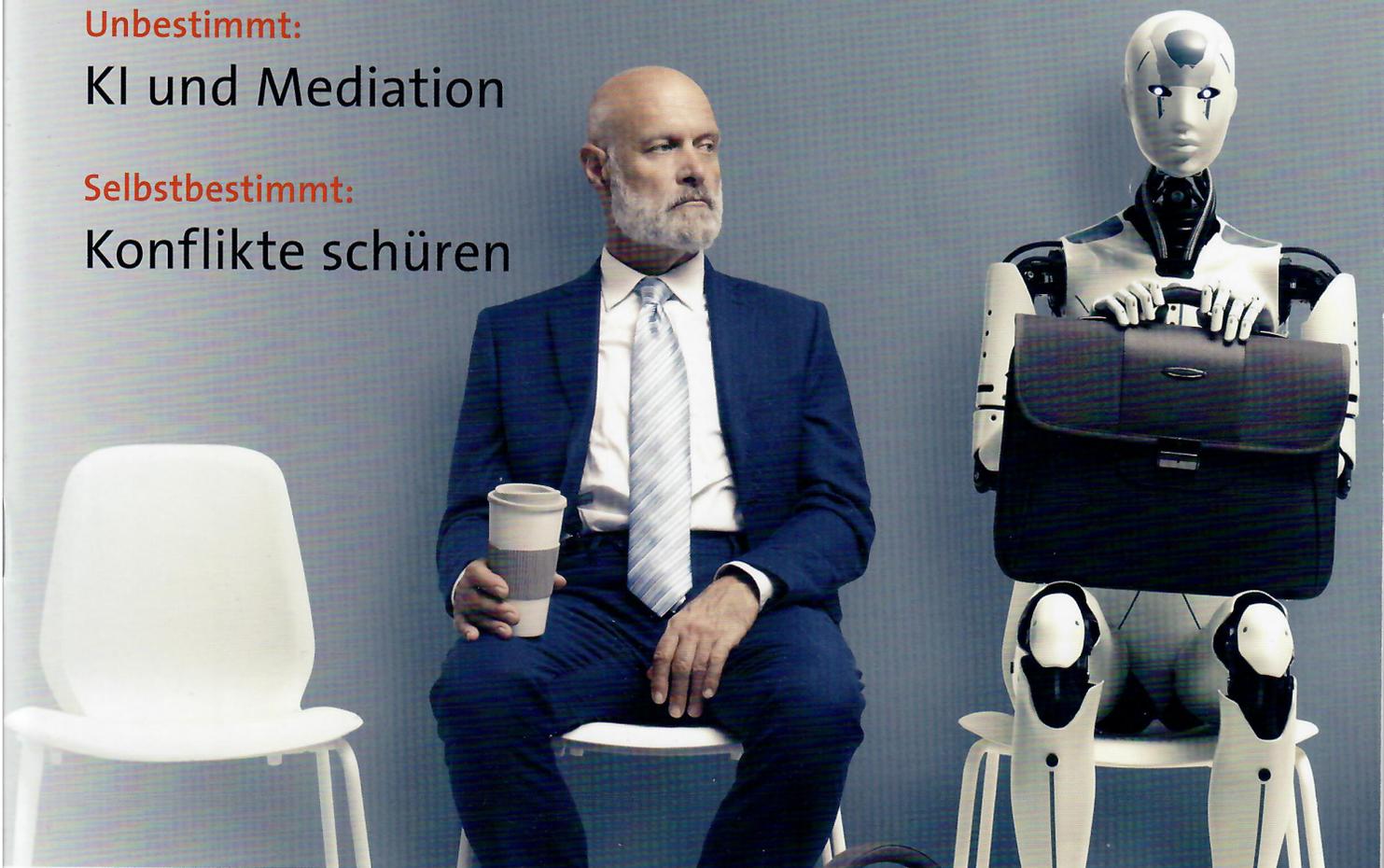
Lebensrealitäten  
von Frauen

Unbestimmt:

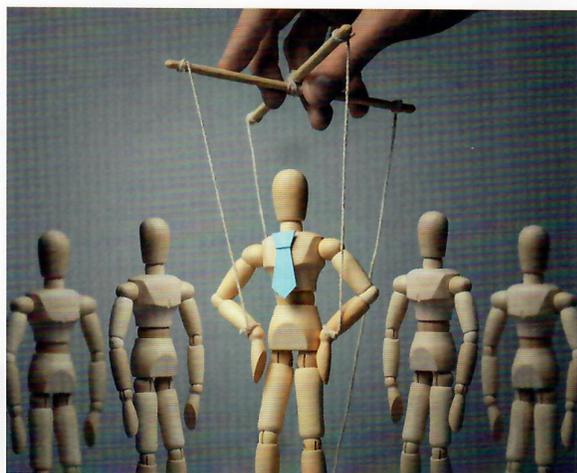
KI und Mediation

Selbstbestimmt:

Konflikte schüren



## Heftvorschau – Schwerpunkte



© Adobe Stock / adragan

Heft 96: »Mächtige Ohnmacht – ohnmächtige Macht«

Heft 97: »Diskriminierungsfreie Mediation – Utopie oder Realität?«

Heft 98: »Vor der Zerreißprobe? – Die verarmte Gesellschaft«

### Impressum

ISSN: 1869-6708 (Print-Version)  
ISSN: 2750-2481 (digitale Version)  
21. Jahrgang, Heft 1/2024  
<https://doi.org/10.30820/1869-6708-2024-1>

**Herausgeber**  
Bundesverband MEDIATION e. V.  
Wittestraße 30 K, 13509 Berlin

**VisdP:** Christian Hartwig

**Redaktion**  
Jörn Valldorf, Chefredakteur  
E-Mail: [joern.valldorf@bmev.de](mailto:joern.valldorf@bmev.de)  
Antje Henkel-Algrang, Redakteurin  
E-Mail: [antje.henkel-algrang@bmev.de](mailto:antje.henkel-algrang@bmev.de)

**Lenkungsausschuss**  
Alexandra Bielecke, Dr. Birgit Keydel,  
Gudrun Schwanert-Tschechne

**Redaktionsbeirat**  
Alexandra Bielecke, Dr. Mathis Danelzik,  
Prof. Dr. Dr. Hans-Joachim Gießmann,  
Lisa Hinrichsen, Antigone Kiefner, Dr. Bettina  
Knothe, Sabine Langhirt, Prof. Dr. Cristina Lenz,  
Dr. Tobias Link, Tilman Metzger,  
Prof. Dr. Anusheh Rafi sowie Jörn Valldorf

**Lektorat, Satz und Bildredaktion**  
Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG

**Anzeigen**  
Bundesverband MEDIATION e. V.:  
030 549060 8-0, [info@bmev.de](mailto:info@bmev.de)  
Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG:  
0641 969978-31,  
[anzeigen@psychosozial-verlag.de](mailto:anzeigen@psychosozial-verlag.de)

**Mediadata**  
[www.bmev.de/ueber-den-verband/  
spektrum-mediation/mediadata.html](http://www.bmev.de/ueber-den-verband/spektrum-mediation/mediadata.html)  
[www.psychosozial-verlag.de/cms/  
mediadata.html](http://www.psychosozial-verlag.de/cms/mediadata.html)

**Verlag**  
Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG  
Walltorstr. 10, 35390 Gießen  
0641 969978-26, [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)  
[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

© Bundesverband MEDIATION e. V. –  
Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge  
sind urheberrechtlich geschützt.

Die Bildrechte liegen, soweit nichts anders angege-  
ben, bei den Autor\*innen und beim Bundesverband  
MEDIATION e. V.

Jede Verwertung außerhalb der Freigrenzen des  
Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags  
bzw. des Bundesverbandes MEDIATION e. V. un-  
zulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigun-  
gen, Übersetzungen und die Einspeicherung und  
Verarbeitung in andere elektronische Systeme oder  
die Veröffentlichung auf anderen Webseiten. Ver-  
vielfältigungen zum privaten und sonstigen eigen-  
en Gebrauch sind nur gemäß § 53 UrhG zulässig.  
Für angenommene Manuskripte räumen die  
Autor\*innen dem Bundesverband MEDIATION e. V.  
räumlich und zeitlich unbeschränkt das Recht zur  
Vervielfältigung und Verbreitung sowie zur unkör-  
perlichen öffentlichen und individuellen Über-  
mittlung und Wiedergabe des Beitrages in der  
Zeitschrift ein, und zwar für alle Druck- und Da-  
tenträgerausgaben, sowie zur Nutzung in und aus  
Speichermedien (Datenbanken) auch im Wege des  
Internets. Ferner räumen die Autor\*innen dem  
Verlag räumlich und zeitlich unbeschränkt die  
Rechte ein für Nachdrucke, Abstracts (auch in  
fremdsprachigen Fassungen), Sonderausgaben im  
Rahmen der Zeitschrift und Nachdrucke in Kom-  
bination mit anderen Werken oder Teilen daraus.  
Die Rechte werden eingeräumt:

- a) für die Dauer von einem Jahr ab der Veröffent-  
lichung des Beitrags als ausschließliches Recht,
- b) anschließend als einfaches Recht.

Die Autor\*innen versichern, dass sie über die urhe-  
berrechtlichen Nutzungsrechte an ihren Beiträgen  
einschließlich aller Abbildungen allein verfügen  
können und keine Textstellen oder Abbildungen  
übernommen haben, für die sie keine Rechte haben,  
und dass sie auch sonst mit ihren Beiträgen keine  
Rechte Dritter verletzen.

### Buchrezensionen

Wir akzeptieren die Regeln des Börsenvereins des  
Deutschen Buchhandels e. V. zur Verwendung von  
Buchrezensionen ([www.boersenverein.de](http://www.boersenverein.de)).

### Bildcredits Coverbild:

© Adobe Stock / stokkete

**Erscheinungsweise:** viermal jährlich

**Bezug:** Jahresbezugspreis € 44,90 zzgl. Portokosten;  
Einzelheft € 16,- zzgl. Portokosten  
Das Abonnement verlängert sich um jeweils ein Jahr,  
sofern nicht eine Abbestellung bis acht Wochen vor  
Beendigung des Bezugszeitraums erfolgt.

### Bestellung unter:

[bestellung@psychosozial-verlag.de](mailto:bestellung@psychosozial-verlag.de)

Der Bezug der Fachzeitschrift ist im Mitgliedsbeitrag  
(auch bei Fördermitgliedschaft) des Bundesverban-  
des MEDIATION e. V. eingeschlossen.

*Spektrum der Mediation* bringt Beiträge aus  
allen Bereichen der Mediation – gerne auch von  
Autor\*innen, die nicht BM-Mitglieder sind. Wir  
freuen uns über Artikel, Ergänzungen und  
Vorschläge. Bitte auch an Fotos, Zeichnungen, Schemata  
inkl. Urheberrechte denken.  
Wir bitten um Beachtung der Autor\*innenhinweise.  
Diese können von der Website  
heruntergeladen werden: [www.bmev.de/  
ueber-den-verband/spektrum-mediation/  
spektrum-mediation-autor-werden.html](http://www.bmev.de/ueber-den-verband/spektrum-mediation/spektrum-mediation-autor-werden.html)

**Bitte nehmen Sie vor dem Schreiben Kontakt mit  
der Redaktion ([joern.valldorf@bmev.de](mailto:joern.valldorf@bmev.de) oder  
[antje.henkel-algrang@bmev.de](mailto:antje.henkel-algrang@bmev.de)) auf.**



# Inhalt

## Sonderserie 2024: Selbstbestimmt leben

»Zunehmender Frauenhass in unserer Gesellschaft« –  
*Dr. Susanne Kaiser im Gespräch mit Antje Henkel-Algrang und Jörn Valldorf* 6

## Impulse

»Es sind immer Erwartungen, die uns unglücklich machen, nicht Konflikte« –  
*Klaus Eidenschink im Gespräch mit Antje Henkel-Algrang und Jörn Valldorf* 10

## Schwerpunkt: Zukunftsvision — Zwischen KI und New Work

Zukunftsvision — *Prof. Dr. Sascha Weigel und Dr. Frank Termer* 14

Digitale Gefährten für Mediator:innen —  
*Prof. Dr. Sascha Weigel und Dr. Frank Termer* 15

ABC zur Mediation in Zeiten von KI und New Work —  
*Prof. Dr. Sascha Weigel und Dr. Frank Termer* 20

»Es ist eine Kernaufgabe von Führung,  
ein Gleichgewicht aus Autonomie und Alignment zu schaffen« –  
*Constanze Buchheim im Gespräch mit Jörn Valldorf und Dr. Frank Termer* 24

Ressourcengewinnung in Teams durch Psychologische Sicherheit –  
*Christoph Zimmermann* 28

KI entmystifiziert — *Prof. Tim Bruysten* 32

New Work — *Uwe Rotermund* 36

Digitale Wege zur Konfliktlösung — *Sonja Ewerdt-Schlaak* 40

Systematisches Konfliktmanagement und New Work — *Jürgen Briem* 43

## Aus der Praxis — für die Praxis

Priming in der Mediation — *Prof. Dr. Dr. Christa Kolodej* 47

## Im Fokus von Wissenschaft, Politik und Recht

»Jeder arbeitet in seiner eigenen Blase« — *Sonja Fücker* 50

## Rezensionen

Harald Pühl & Katrin Thorun-Brennan: Kleines Praxishandbuch Coaching —  
*Prof. Dr. jur. Anusheh Rafi* 54

Thomas Fuchs: Verteidigung des Menschen — *Carla van Kaldenkerken* 55



# Ressourcengewinnung in Teams durch Psychologische Sicherheit

## Mediator\*innen als Transformationsbegleitende

*Christoph Zimmermann*

Die Komplexität wirtschaftlicher Sachverhalte in einer globalisierten Welt erfordert die Bildung von Teams zur Bündelung von Kompetenzen. Transformationsanforderungen an Unternehmen wirken somit auf Teams und damit auch auf Individuen im Unternehmen. Manch eine\*r fühlt sich hiervon überfordert, was einen leistungsmindernden Einfluss auf die Teamperformance haben kann. Die Investition in Transformationsbegleitende kann einen wichtigen Beitrag leisten, um diesem Prozess entgegenzuwirken oder schon verloren gegangene Ressourcen zu reaktivieren.<sup>1</sup>

**V**ieältige<sup>1</sup> Transformationsanforderungen wirken auf Unternehmen und Organisationen ein. Sie werden unter anderem durch Pande-

mien, Kriege, eine fortschreitende Digitalisierung und in immer weiter zunehmendem Maße durch den Klimawandel und die mit ihm einhergehenden ordnungspolitischen Veränderungen bedingt. Dabei beschränken sich die Transformationsanforderungen jedoch nicht abstrakt auf die Unternehmens- und Organisationsebene, sondern betreffen die Arbeitswelt und den Alltag

aller in einem Unternehmen tätigen Individuen. Grundsätzlich sind Individuen in Teams in komplexen Umbruchsituationen unterschiedlichen Einfluss- und Risikofaktoren ausgesetzt, die sich auf ihre Arbeitsqualität und somit auf den Erfolg des Teams und damit auch auf den des Unternehmens auswirken können. Angesichts der Vielzahl möglicher Einflussfaktoren und der mit einer

<sup>1</sup> Zimmermann, C. (2023). Ressourcengewinnung durch Supervision zur Erreichung Psychologischer Sicherheit bei Teams in Unternehmen. <https://www.itm-gmbh.net/team/christoph-zimmermann>.

Transformation verbundenen Prozesse kann es in Teams leicht zu Überforderung und/oder Frustration kommen, sodass sorgfältige Anbahnung und Begleitung von Transformationsprozessen erforderlich sind.

Sollte es zu einer Überforderung eines Teams und einer damit einhergehenden Verschlechterung der Arbeitsergebnisse, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft kommen, so wird dies selten durch ein singuläres Ereignis ausgelöst, sondern es handelt sich in der Regel um einen schleichenden Prozess, der durch vielfältige Einflussfaktoren geprägt ist. Diese können sowohl auf persönlicher Ebene liegen, d. h. intern in der Person selbst oder im familiären Umfeld begründet sein, als auch extern in der Institution, dem Team, den Vorgesetzten, der Geschäftsleitung, den Führungskräften, den Kund\*innen bzw. der Zielgruppe verortet sein. Es können aber auch Konkurrenzverhalten, Vorurteilhaltungen oder Einzelkämpfermentalitäten im Team, die Führungskräfte bzw. Geschäftsleitung oder die Institution selbst hierfür ursächlich sein.<sup>2</sup>

Um einen Transformationsprozess erfolgreich zu initiieren und im Unternehmen umzusetzen, bedarf es daher zunächst einer Bestandsaufnahme des Zustands und der Leistungsfähigkeit der Teams. Eine solche Bestandsaufnahme kann gut durch systemische Supervisor\*innen oder Mediator\*innen als externe Expert\*innen gemeinsam mit dem Team erarbeitet werden, was sich anbietet, um auch Dynamiken einschätzen zu können, die Teams belasten. Daher verwende ich den Begriff Transformationsbegleiter\*in, der die vorgenannten Berufsgruppen beinhaltet. Das Erkennen von ggf. vorhandenen Burnout-Merkmalen oder -Entwicklungen durch eine solche Maßnahme ist wichtig, um externen Transformationsbegleiter\*innen eine Orientierung hinsichtlich adäquater Interventionsoptionen zu geben.<sup>3</sup>

## Bestandsaufnahme: ausgebranntes vs. ideales Team

Um den Zustand und die Entwicklung von Teams hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und -bereitschaft beurteilen bzw. einschätzen zu können, ist es erforderlich, bestimmte charakteristische (Team-)Merkmale zu identifizieren und zu deuten.<sup>4</sup> So lässt sich die Teameffektivität gemäß Ergebnissen des People-Analytics-Forscherteams – im Rahmen der vielbeachteten Aristoteles-Studie von Google – anhand von fünf Effektivitätssäulen feststellen, die die interne Teamkultur messen. Diese Effektivitätssäulen sind in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit: Psychologische Sicherheit, Zuverlässigkeit, Struktur und Übersichtlichkeit, Sinnhaftigkeit und Einfluss bzw. Effekt der eigenen Arbeit.<sup>5</sup> Effiziente Teams weisen die genannten Merkmale in hohem Maße auf. Ausgebrannte Teams hingegen sind charakterisiert durch Merkmale, die von Überforderungsgefühlen, Beschuldigungsmustern, Kraft- und Entschlusslosigkeit über die Demontage verfügbarer Ressourcen bis hin zur Teamspaltung reichen können.<sup>6</sup>

Eine klassische Betrachtung des Teamzustandes durch das Messen der Leistung von Teams bzw. die Ableitung ihres »inneren Zustands« aus ihrer Leistung oder monetären Parametern heraus würde demzufolge zu kurz greifen. Es empfiehlt sich daher, sowohl die Bestandsaufnahme von Teamzuständen und der Teamperformance als auch die Begleitung im Transformationsprozess und somit die Ressourcengewinnung von Teams auf dem Weg vom ausgebrannten zum idealen Team durch externe Prozess- bzw. Transformationsbegleiter\*innen durchführen zu lassen. Durch ihre Ausbildung eignen sich hierfür in besonderem Maße erfahrene Mediator\*innen sowie systemische Supervisor\*innen, Coaches und Coachinnen.

## Transformationsschwellen mithilfe von Transformationsbegleitenden überwinden

Wenn wir uns vor Augen führen, dass Transformationen Prozesse sind und unterschiedliche Phasen durchlaufen, so ist es leicht verständlich, dass das Durchlaufen dieser Phasen nicht fließend vonstattengeht, sondern dass der Prozess an der ein oder anderen Stelle aufgehalten oder behindert wird. Hierbei handelt es sich um Transformationsschwellen, für deren Überschreiten zusätzliche Energie und Engagement durch die Beteiligten aufgewendet werden muss. Transformationsschwellen können z. B. darin bestehen, dass sich Teammitglieder einer geminderten individuellen Leistungsfähigkeit sowie einer geminderten Teamleistung durchaus bewusst sind, dies jedoch durch individuelle Widerstände negieren, wie z. B. durch Beschönigen, Verurteilen oder Leugnen der Situation oder einfach nur durch Festhalten am lieb gewonnenen Status.

Die Herausforderung für Transformationsbegleiter\*innen besteht somit zunächst vornehmlich darin, einzelne Transformationsschwellen zu identifizieren und Symptome von Widerstand im Team zu erkennen. Des Weiteren ist es ihre Aufgabe, durch geeignete Interventionen das Team dabei zu unterstützen, Transformationsschwellen zu überwinden und positive Ansätze aufzuzeigen, die Perspektiven auf Besserung vermitteln und somit bewirken, dass das Team Vertrauen in das Verfahren und den Prozess selbst entwickelt. Eine Ausrichtung auf positive Aspekte, wie z. B. auf positives Denken, Gelassenheit, Achtsamkeit, Vertrauen, Solidarität und Verzeihen, stellt die Basis dafür dar, ein Umfeld von Psychologischer Sicherheit zu schaffen und damit die Grundlage für eine positive Teamperformance. Die Schaffung von Psychologischer Sicherheit – in der Mediation sprechen wir gern vom »Geschützten Raum« – erfordert das Anwenden eines geeigneten Verfahrens für die Arbeit mit Teams im Prozess der Transformation. Hierbei ist meines Erachtens ein reines Mediationsverfahren weniger geeignet als Teamsupervisionen, die ein niederschwelliges

<sup>2</sup> Vgl. Fengler, J. (2012a). Ausgebrannte Teams. Das 6-Faktoren-Risikomodell. In ders. & A. Sanz (Hg.), *Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese* (S. 61–105). 2. Aufl. Klett-Cotta.

<sup>3</sup> Vgl. Sanz, A. (2012). Das Etappenmodell der Burnout-Entwicklung im Team. In ebd., S. 44–53.

<sup>4</sup> Vgl. Fengler, J. (2012b). Merkmale ausgebrannter Teams. In ebd., S. 20–38.

<sup>5</sup> Vgl. Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build a perfect team. *New York Time Magazin*, 25.06.2016. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>.

<sup>6</sup> Vgl. Fengler (2012b).

Verfahren der Klärungshilfe sind und den oft mit einer Mediation in Verbindung gebrachten akuten Konflikt nicht als notwendiges Kriterium benötigen. Der Konfliktbegriff als Arbeitsgrundlage für die Arbeit mit Teams kann sogar hinderlich sein, wenn es darum geht, die Arbeit mit Teammitgliedern im »Geschützten Raum« zu gestalten, da es bei der Umsetzung von Transformationsprozessen zunächst um das Überwinden von Schwellen und Hemmnissen geht und weniger um akute Konflikte.

Wenn während der Arbeit mit Teams im Veränderungsprozess dennoch Konflikte zutage treten, so sollte dies als positives Signal und als Indiz für Engagement im Team gedeutet werden und dafür, dass der Kohäsionsverlust im Team und in Bezug auf das Unternehmen noch nicht weit fortgeschritten ist. Es handelt sich in diesem Fall um ein positives Konfliktsignal, das den Transformationsbegleiter\*innen eine wertvolle Hilfestellung geben kann, um mit den Teammitgliedern die Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Zustand zu thematisieren und sie zu befähigen, den Weg vom »Überlebens-« zum »Kompetenzmodus«<sup>7</sup> durch das Überwinden etlicher Transformationsschwellen zu beschreiben. Zur Herstellung der hierfür erforderlichen Psychologischen Sicherheit ist es für die Transformationsbegleiter\*innen nicht nur erforderlich, mit den Teammitgliedern an der Entwicklung einer positiven Haltung zu arbeiten, sondern auch essenziell, selbst positive Grundannahmen zu den Teammitgliedern zu treffen, denn schließlich hatte

<sup>7</sup> Vgl. Lammers, W. (2012). Das Laufrad der Hamster: Unternehmensstrategien für ausgebrannte Teams. In ebd., S. 234–237.

ihre seinerzeitige Anstellung bzw. Auswahl und Zusammenstellung als Team ihren Ursprung in ihren individuellen Qualifikationen, Talenten und ihrer Passung zum Stellenprofil, die im »Überlebensmodus« nun möglicherweise nicht länger sichtbar sind.

### Hierachieverantwortung im Transformationsprozess

Eine Investition in das Humankapital eines Unternehmens durch den Einsatz externer Expert\*innen zur Begleitung von Transformationsprozessen stellt eine strategische unternehmenspolitische Entscheidung dar. Sie bietet sich an, um Transformationsprozesse nachhaltig und effizient zu gestalten, da Ineffizienzen in Teams und die damit einhergehende Leistungsminderung hohe Kosten für das Unternehmen verursachen. Dem Gedanken folgend, dass sowohl die Einleitung wie auch Gestaltung von Transformationsprozessen unternehmenspolitische Entscheidungen sind, sind diese Entscheidungen »Chiefsache«. Führungskräfte stehen dabei in der Verantwortung, eine systemische

Perspektive einzunehmen. Eine bloße Reduzierung von Leistungsminderungen im Team auf mögliche Probleme und Schwächen einzelner Mitarbeiter\*innen ist nicht ausreichend, um einen Lösungsansatz zu finden. Aus der Führungsverantwortung folgen strategische Entscheidungen, die Einfluss nehmen auf die Arbeitsbelastung und Kontrolle, die Mitarbeiter\*innen über ihre Arbeit haben. Hieraus kann ein Missverhältnis zwischen Arbeit und Mensch entstehen. So wirkt es auf Teamebene z. B. als prozessbeeinträchtigend, wenn Teammitglieder das Gefühl haben, von Führungskräften bzw. der Geschäftsleitung im Transformationsprozess nicht ernst genommen oder gar ignoriert zu werden.<sup>8</sup>

Entsprechend dem Grundsatz, dass die Qualität der Arbeit vom Gemeinschaftssinn im Betrieb sowie von der Wertschätzung, dem Respekt und der Fairness der Mitarbeiter\*innen untereinander abhängt,<sup>9</sup> ist es selbstverständlich Chefsache, all dies zu gewährleisten und einen Rahmen zu schaffen, der die zuvor beschriebene Psychologische Sicherheit aus der Aristoteles-Studie widerspiegelt. Folgerichtig ist es auch Chefsache, dass die Einrichtung und Etablierung von Projektgruppen sowie die Bündelung von Kompetenzen zur Burnout-Prävention in Teams bzw. die Rekrutierung von entsprechenden Transformationsbegleiter\*innen die uneingeschränkte Unterstützung der Unternehmensleitung erhalten und ent-

<sup>8</sup> Vgl. ebd.

<sup>9</sup> Vgl. Maslach, C. & Leiter, M.P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können*. Springer; zit. n. ebd., S. 244.

© Adobe Stock / Exotic Escape:  
Generiert mit KI



sprechende Mittel zur Verfügung gestellt werden.<sup>10</sup> Erwähnt sei in diesem Zusammenhang, dass die Unterstützung der vorgenannten Prozesse durch Vorgesetzte und Unternehmensleitung auch deren Teilnahme an den Prozessen bedeuten kann. Dies sollte allerdings wohlbedacht sein, da eine Teilnahme sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringen kann.<sup>11</sup>

## Ausblick und Fazit

Investieren Unternehmen in ihre Humanressourcen mit dem Ziel, dass sich Mitarbeiter\*innen mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren und im Sinne der zuvor genannten fünf Effektivitätssäulen, basierend auf dem Prinzip der Psychologischen Sicherheit, zusammenarbeiten, bringt dies oftmals eine

<sup>10</sup> Vgl. Lammers (2012, S. 250–253).

<sup>11</sup> Vgl. Fengler, J. (2012c). Coaching in ausgebrannten Teams: Rollen, Stress und Lösungsversuche. In ders. & A. Sanz (Hg., S. 223–232).

Veränderung der gesamten Unternehmenskultur mit sich. Diese sollte ge- und vorgelebt werden, auch wenn die Umsetzung kleinschrittig erfolgt.<sup>12</sup> Da sowohl die Kulturgrenzen eines Unternehmens wie auch die Flexibilität der im Unternehmen handelnden Akteur\*innen jeweils individuell zu betrachten und einzuschätzen sind, sollte hierbei behutsam vorgegangen werden, um diese nicht durch die angebotenen Interventionen zu überfordern. Eine Veränderung der Unternehmenskultur kann dabei nur gelingen und dann auch im ökonomischen Sinne erfolgreich sein, wenn sie ebenfalls Einzug in die strategische Führung des Unternehmens hält.<sup>13</sup> Hierbei können Mediator\*innen als Transformationsbegleiter\*innen einen wesentlichen Beitrag leisten. Idealerweise sollten Mediator\*innen bei der Arbeit mit Teams in Unternehmen über eine Zusatzqualifikation im Bereich Coaching und Super-

<sup>12</sup> Vgl. Lammers (2012, S. 252f.).

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

vision verfügen, um der Komplexität der erforderlichen Prozesse Rechnung tragen zu können.



© Tanja Finke

### Dipl.-Kfm. Christoph Zimmermann

ist geprüfter Mediator und systemischer Supervisor, Geschäftsführer ITM GmbH und Dozent am INEKO für Baumediation. Er hat jahrzehntelange Erfahrung als mittelständischer Unternehmer im Baugewerbe und als Interim-Manager.

[www.itm-gmbh.net](http://www.itm-gmbh.net)

[christoph.zimmermann@itm-gmbh.net](mailto:christoph.zimmermann@itm-gmbh.net)

Anzeige

Anzeige

## 10. LEIPZIGER MEDIATIONSFORUM

Die Steinbeis-Tage | 24. – 26. Juni 2024

Sammeln Sie spannende Impulse und erfahren Sie die neuesten Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis der Mediation und Konfliktbearbeitung! u.a. mit Sosan Azad, Prof. Dr. Gernot Barth, Regisseur Florian Arndt, Dr. Klaus Harnack, Dr. Reiner Ponschab u. v. m.



- ▶ vielfältige, praxisbezogene Workshops von Expert\*innen des Konfliktmanagements mit spannenden Themen.
- ▶ mehr als 20 Tages-Workshops



**Veranstaltungsort:**  
Steinbeis | IKOME-Seminarzentrum  
(Hohe Straße 11, 04107 Leipzig)

Anmeldung online unter:  
[www.mediationstage.de](http://www.mediationstage.de)

229 € – Tages-Ticket  
579 € – 3-Tages-Ticket



30 % Rabatt mit Code:  
SPEKTRUMSTEINBEIS

## Master Supervision und Coaching



Ihre berufsbegleitende Weiterbildung, unser Versprechen: systemischer Schwerpunkt, hohes akademisches Niveau, klares Profil, breites Spektrum der Berufsgruppen und fachlicher Perspektiven.

Studienbeginn: Oktober 2024

EVANGELISCHE  
HOCHSCHULE  
FREIBURG

