

Kurt Faller

Konfliktkosten senken – Prozesse optimieren

Der Wettbewerb wird härter. Die Veränderungsprozesse in den Unternehmen laufen immer rasanter ab. Die Auseinandersetzungen in den Teams nehmen zu. Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation ist immer stärker gefragt. Der Autor stellt dazu ein Modell vor.

A. Wirtschaft und Mediation

„Die Wirtschaft ist noch nicht bereit, Mediation im innerbetrieblichen Konfliktmanagement anzuwenden.“ Diese Klage hört man oft bei Konferenzen und Treffen von Mediatorinnen und Mediatoren. Meine Erfahrungen als Mediator in Organisationen und Entwickler von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen haben mich anderes gelehrt: Viele Verantwortliche in Unternehmen, speziell die Fachkräfte aus dem Personalmanagement, sind überaus interessiert, neue Formen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung kennenzulernen und zu nutzen.

Auch die Entwicklung der Wirtschaftsmediation wird mit großem Interesse beobachtet. Das Problem ist, dass viele Konflikte mit anderen Techniken wie Coaching oder Prozessberatung bearbeitet werden, und der Zusatznutzen der Mediation für viele Verantwortliche noch nicht deutlich genug ist.

Auf die Frage, was er den Wirtschaftsmediatoren raten würde, benannte ein Personalmanager eines großen Unternehmens die folgenden drei Punkte:

- „Orientiert euch an den Zielen und aktuellen Erfordernissen des Unternehmens.“
- „Unterstützt uns bei den vielfältigen Konflikten in den notwendigen Veränderungsprozessen und den sich intensivierenden Arbeitsabläufen.“
- „Bietet uns die professionelle Qualität, die wir von unseren sonstigen Beratern gewohnt sind.“

B. Aber – was ist Wirtschaftsmediation?

Als Wirtschaftsmediation bezeichnen wir allgemein die Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen. Wenn man aber die konkreten Prozesse betrachtet,

dann sprechen wir von unterschiedlichen Herangehensweisen und Techniken, je nachdem ob es sich um eine Konfliktbearbeitung zwischen Unternehmen oder im innerbetrieblichen Bereich handelt.

Wirtschaftsmediation als eine Disziplin wird in zwei unterschiedlichen Bereichen eingesetzt:¹

(1) Wirtschaftsmediation als Alternative zu rechtsförmigen Verfahren wird angewendet bei Vertragsverletzungen, Verhandlungen bei Kauf, Verkauf und Übernahme von Unternehmen. Vor allem zwischen, aber auch in Unternehmen bei der Gestaltung von Arbeitsrechtsfragen, Tarifaueinandersetzungen usw. Mediation in diesen Bereichen setzt ein hohes Maß an juristischen Kenntnissen und Erfahrungen bei der Gestaltung von Verträgen voraus und ist daher zu Recht die Domäne der Wirtschaftsjuristen.

(2) Ganz anders sieht es im innerbetrieblichen Bereich aus. Hier geht es um Konflikte am Arbeitsplatz, Teamkonflikte und Konfliktbearbeitung in Veränderungsprozessen. Juristische Fragen spielen nur am Rande eine Rolle, es geht um Logik und Struktur von Wirtschaftsunternehmen, betriebliche Abläufe und Teamstrukturen. Für den Wirtschaftsmediator im innerbetrieblichen Bereich sind daher Kenntnisse zu Organisationsentwicklung, Prozessberatung und Gruppendynamik hilfreich.

C. Das Medius-Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation

Das nachfolgend vorgestellte Konzept wurde in 10 Jahren freiberuflicher Tätigkeit als Mediator, Trainer, Organisationsentwickler, Prozessberater und Coach entwickelt. Es verbindet Mediation mit Elementen systemischer Organisationsentwicklung, Moderation und Coaching. Die wesentlichen Instrumente sind aus der Praxis entwickelt, vielfach erprobt und mehrfach überarbeitet worden.

Eine der wesentlichen theoretischen Quellen war neben der Mediation das Harvard-Konzept, und hier vor allem die Arbeiten von *W. Ury*, der entscheidende Impulse für die Konfliktbearbeitung in Unternehmen, für die Berechnung von Konfliktkos-

ten und die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen gegeben hat. Diese „Meta-Mediation“, wie *Ury* es einmal nannte, ist Grundlage für Systemdesignerinnen wie *Constantino/Merchant*.² Die zweite Quelle sind Arbeiten von *E. Schein* zu Organisationskultur und Prozessberatung. Seine Hinweise zum Aufbau einer helfenden Beziehung sind eine Fundgrube für *Mediatoren*.³

Das Konzept basiert auf drei Schritten:

1. Der Schritt von der personenorientierten zur organisationsorientierten Mediation (dazu unter I.)
2. Der Schritt vom klassischen Setting der Mediation zur systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen (dazu unter II.)
3. Der Schritt von der Konfliktbearbeitung zum Konfliktmanagement in Organisationen (dazu unter III.)

I. Personenorientierte und organisationsorientierte Mediation

Konflikte in Organisationen spielen sich in der Regel zwischen Personen ab. Im Arbeitsleben begegnen sich Personen jedoch unter besonderen Bedingungen. Grundlage ihrer Beziehung ist der Arbeitsvertrag und die Beschreibung ihrer Rolle im Arbeitsablauf, nicht der private Wunsch nach Kontakt. Beziehungen im Arbeitsleben sind geprägt von Ausbildung, Berufsbildern und beruflicher Sozialisation. Sie werden stark beeinflusst durch Entwicklung und Struktur des Unternehmens und seine Position am Markt.

Konflikte in Organisationen haben die üblichen negativen Wirkungen im zwischenmenschlichen Bereich, sie sind aber auch immer eine Störung in den Arbeitsabläufen und Arbeitsbeziehungen. Die vorgegebenen Ziele werden nicht erreicht oder es kommt zu schwerwiegenden Fehlentwicklungen. Also entstehen Kosten. Da Arbeitsprozesse in der Regel auch kostenmäßig definiert sind, können auch die Kosten für Störungen in den Abläufen berechnet werden.

Konflikte sind aber auch immer ein wesentliches Signal für die Organisation, dass etwas nicht stimmt, nicht mehr den aktuellen Bedingungen entspricht und anders gestaltet werden muss. Konflikte in Teams offenbaren häufig Unklarheiten in den Abläufen und Mängel in der Klärung der Schnitt-



Kurt Faller

stellen. Insofern sind Konflikte in Organisationen immer wertvolle Hinweise für notwendige Veränderungen.

1. Konflikte in Veränderungsprozessen

Die vielfältigen Veränderungen in Unternehmen führen zu einer signifikanten Zunahme an innerbetrieblichen Auseinandersetzungen. Die Reibungsverluste nehmen zu und ebenso der Aufwand für die Konfliktbewältigung.

So müssen Führungskräfte zunehmend Zeit für die Bearbeitung von Konflikten einsetzen. Wenn die Führungskräfte über wenige Kompetenzen in der Konfliktregelung verfügen – und das ist nach wie vor häufig der Fall – verschärfen sich die Belastungen durch die Konflikte.

Ebenfalls häufig überfordert sind die sog. klassischen Konflikthanlaufstellen im Betrieb – das Personalmanagement, der Betriebsrat, das Gesundheitsmanagement, die Sozialberatung und die Rechtsabteilung – mit komplexen Konflikten. Jede dieser Anlaufstellen hat ihre erprobte Herangehensweise bei der Regelung von definierten und eindeutigen Situationen. Wenn die Dinge aber nicht so klar sind, mit der Gegenseite kooperiert und verhandelt werden muss oder die Zeit drängt, dann reichen die bisherigen Verfahren und Kompetenzen nicht aus.

Besonders fatal wirken unterschiedliche Konfliktlösungsverfahren in einem Unternehmen. Übergreifende Konflikte werden enorm verschärft, wenn deutlich wird, dass die gleichen Fragen in den einzelnen Abteilungen unterschiedlich bearbeitet und gelöst werden. Dies ist aber immer der Fall, wenn es bisher keine Verabredungen zum Konfliktmanagement gegeben hat.

Ein professionelles Konfliktmanagement setzt daher auf verschiedenen Ebenen an:

- ▶ Bei einer sorgfältigen Betrachtung des gegenwärtigen Konfliktmanagements. Dazu gehört eine Analyse der bestehenden Konfliktpotentiale, der Konfliktkosten und der praktizierten Streitbeilegungsverfahren.
- ▶ Bei der Qualifizierung der handelnden Personen und Gruppen, v. a. der Führungskräfte und Vertreter der klassischen Konflikthanlaufstellen.
- ▶ Bei der Anwendung von Interventionstechniken, die der Kultur des Unternehmens entsprechen, zielführend und zeitsparend sind.

- ▶ Bei der Entwicklung eines einheitlichen Konfliktmanagementsystems.

2. Der Konflikt-Audit

Da es in jedem Unternehmen Konflikte gibt, hat auch jede Organisation Wege und Verfahren entwickelt, um diese Konflikte zu bearbeiten. Auch wenn die praktizierten Verfahren sich im Gesamten als wenig produktiv erweisen, enthalten sie doch meist wichtige Elemente, die Ausgangspunkt für ein verändertes Konfliktmanagement sein können. Es macht daher auf jeden Fall Sinn, das bestehende Konfliktmanagement gründlich zu betrachten. Dazu setzen wir den „Konflikt-Audit“ als Analyseverfahren ein. Das Verfahren ist besonders dann sinnvoll und effektiv, wenn es gemeinsam mit Schlüsselpersonen des jeweiligen Unternehmens – Führungskräften, Vertretern der Konflikthanlaufstellen und betroffenen Mitarbeitern – durchgeführt wird. Dabei gehen wir in 7 Schritten vor und setzen für jeden Schritt unterschiedliche Techniken ein, *siehe Abb. 1.*

Als Erstes ist es wichtig, sich einen Gesamtüberblick über das Unternehmen, seine Ziele, seine Strategie und seine Struktur zu verschaffen und dann die Organisations- und Konfliktkultur zu untersuchen. Diese Untersuchung gibt uns wesentliche Anhaltspunkte dafür, wo eine Veränderung des Konfliktmanagements ansetzen kann. Im 3. und 4. Schritt geht es darum, die Spannungsfelder im Unternehmen herauszuarbeiten und die verschiedenen Konfliktpotentiale zu untersuchen. Spannungsfelder sind etwas völlig Normales im Unternehmen. Sie entstehen durch unterschiedliche Aufgaben, unterschiedliche Berufsbilder und Funktionen im Arbeitsprozess, z. B. zwischen Planungsabteilung, Produktion und Vertrieb. Diese Unterschiede sind not-

wendig und in der Regel auch förderlich für den Produktionsprozess, können aber in schwierigen Situationen in konflikthafte Konkurrenz und gegenseitige Abwertung umpkippen. Dies verschärft sich dann noch, wenn die Schnittstellen nicht geklärt und die Aufgaben nicht hinreichend definiert sind. Dann entstehen in diesen Spannungsfeldern Konfliktpotentiale, die immer wieder zu konkreten und sich häufig verschärfenden Konflikten führen.

In einem weiteren Schritt wird dann ein typischer Konflikt – ein sog. Referenzprojektfall – aufgeplant und genau dargestellt. Diese detaillierte Aufplanung ist notwendig für den nächsten Schritt – die Berechnung der Konfliktkosten. Denn Konfliktkosten kann man nicht allgemein, sondern nur an einem konkreten Fall berechnen. Grundlage dafür sind die von *W. Ury*⁴ entwickelten Kriterien zur Berechnung von Konfliktkosten. *Ury* nennt die berechenbaren Kosten „Transaktionskosten“, und zwar

- Erster Ordnung: Die aus dem Konflikt direkt entstandenen Kosten (materielle Schäden, Arbeitszeit, Bearbeitungszeit der damit befassten Stellen, Ausgaben für Beratung oder juristische Auseinandersetzung)
- Zweiter Ordnung: Die aus dem Konflikt entstandenen indirekten Kosten (Ausfälle, nicht erledigte Aufgaben, Verlust von potentiellen Aufträgen, Arbeitszeit im Team oder Umfeld)
- Dritter Ordnung: Die aus dem Konflikt langfristig entstehenden Kosten (Auswirkungen auf das Arbeitsklima, die Motivation der MA, das Ansehen des Unternehmens, notwendige Veränderungsprozesse)

Im letzten Schritt analysieren wir dann die bestehenden Streitbeilegungsverfahren. Dabei beschäftigen wir uns ebenfalls mit

Abb. 1: Konflikt-Audit

„KONFLIKT – AUDIT“

1. Schritt:	Darstellung des Systems – Übersicht –
2. Schritt:	Untersuchung der Organisations- und Konfliktkultur
3. Schritt:	Herausarbeiten der Spannungsfelder
4. Schritt:	Identifizierung der Konfliktpotentiale
5. Schritt:	Aufplanen eines typischen Konflikts „Referenzprojektfall“
6. Schritt:	Berechnung der Konfliktkosten
7. Schritt:	Analyse der Streitbeilegungsverfahren

dem Referenzprojekt und wenden die „weichen“ Kriterien von W. Ury an:
Zufriedenheit mit dem Ergebnis

Wie zufrieden sind die Verantwortlichen und Mitarbeiter mit den bisherigen Formen und Ergebnissen der Konfliktbeilegung?

Auswirkungen auf Beziehungen

Wie haben sich die bisherigen Formen der Konfliktbeilegung auf die weitere Entwicklung der Arbeits- und Kundenbeziehungen ausgewirkt?

Neuaufflammen der Konflikte

An welchen Punkten entstehen immer wieder neue Konflikte bzw. brechen immer wieder alte auf?

Zum Schluss erarbeiten wir eine zusammenfassende Darstellung des bestehenden Konfliktmanagements.

II. Gestaltung des Settings

Meine These ist: Das Ziel von Wirtschaftsmediation ist nicht, Mediation anzuwenden, sondern Unternehmen dabei zu unterstützen, Probleme zu lösen, die Kooperation in den Teams zu verbessern und die Prozesse flüssiger zu gestalten.

Diese Herangehensweise – nicht von der Mediation, sondern vom Kundensystem her zu denken – hat es erleichtert, eine adäquate Grundstruktur für das Verfahren und unterschiedliche variabel einsetzbare Techniken zu entwickeln.

Auf dieser Grundlage ist es dann möglich – je nach Anlass, Zahl der Teilnehmer und Entwicklungsstand des Unternehmens –, unterschiedliche Settings für die konkrete Konfliktbearbeitung zu erarbeiten. Immer unter der doppelten Zielsetzung – auf der einen Seite die Konfliktkosten zu senken und auf der anderen Seite Konflikte als Potential für Veränderung zu nutzen.

1. Auftragsklärung und Mediationsplan

Bei komplexen Konflikten ist die Vorphase der Konfliktbearbeitung besonders wichtig. Sie umfasst drei Schritte:

1. Die Klärung des Auftrags

In Organisationen gibt es zwei Ebenen der Auftragsklärung:

- a) den „äußeren Auftrag“ durch die Verantwortlichen der jeweiligen Organisation
- b) den „inneren Auftrag“ durch die Konfliktbeteiligten

Bei beiden Ebenen der Auftragsklärung müssen unterschiedliche Fragen thematisiert und geklärt werden.

2. Die Konfliktanalyse

In komplexen Prozessen ist es sinnvoll, die unterschiedlichen Ebenen und Wirkungen

Abb. 2: Phasen der Konfliktbearbeitung

Phasen der Konfliktbearbeitung in Unternehmen und Organisationen

I. Die Vorphase der Konfliktbearbeitung (Pre-Mediation)

1. Die Klärung des Auftrags
2. Die Konfliktanalyse
3. Der Mediationsplan

II. Die Phase der Konfliktbearbeitung (Main-Mediation)

Die 10 Techniken der systemischen Konfliktbearbeitung in Organisationen

III. Die Phase der Konsolidierung (Post-Mediation)

1. Follow-up zur Umsetzung der Vereinbarung
2. Integration in Team und Organisation

IV. Die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen (Meta-Mediation)

1. Die Klärung des Auftrags
2. Das Arbeiten mit Hexagon
3. Die Phasen der Implementierung

des Konflikts in der Organisation zu analysieren, bevor man in die Bearbeitung einsteigt. Dazu werden in der Regel Einzelgespräche geführt und unterschiedliche Analysetechniken angewandt.

3. Der Mediationsplan

Im Ergebnis der Konfliktanalyse wird ein Mediationsplan erarbeitet, in dem der Mediator seine „Leitenden Gedanken“ für die Konfliktbearbeitung, die konkreten Vorgehensschritte und die anzuwendenden Techniken beschreibt.

2. Die 10 Techniken der Systemischen Konfliktbearbeitung

1. Konfliktberatung

In den 7 Schritten der Konfliktberatung erarbeitet der Mediator mit den Konfliktbeteiligten oder Verantwortlichen im Einzelgespräch eine Übersicht über den Konflikt und seine Auswirkungen, die günstigste Vorgehensweise und die sinnvollen Techniken.

2. Konfliktcoaching

Im Konfliktcoaching begleitet der Mediator Konfliktbeteiligte oder Führungskräfte in regelmäßigen Coaching-Sitzungen bei der selbständigen Klärung eines Konflikts. Die Beteiligten klären den Konflikt eigenständig in ihrem Umfeld und bereiten mit ihrem Konfliktcoach die nächsten Schritte vor und reflektieren die jeweiligen Erfahrungen.

3. Das klassische Setting der Mediation

Das klassische Setting ist die Kerntechnik der Mediation. Der Mediator arbeitet mit

den (beiden) Konfliktbeteiligten in den 5 Phasen der Mediation. Das Erlernen des klassischen Settings ist grundlegende Voraussetzung für die Arbeit mit anderen Techniken der alternativen Streitbeilegung.

4. Shuttle-Mediation

Im Shuttle-Verfahren arbeitet der Mediator mit den Beteiligten in Einzelgesprächen und übernimmt die Aufgabe des „shuttle“ zwischen den Beteiligten.

5. Teamkonfliktmoderation

In der Teamkonfliktmoderation werden die Phasen und Techniken der Mediation in veränderten – der Gruppendynamik angepassten – Formen bei der Bearbeitung von Konflikten in Arbeitsteams angewandt. Dabei wird die Energie der Gruppe genutzt, um unterschiedliche Konfliktlagen zu bewältigen.

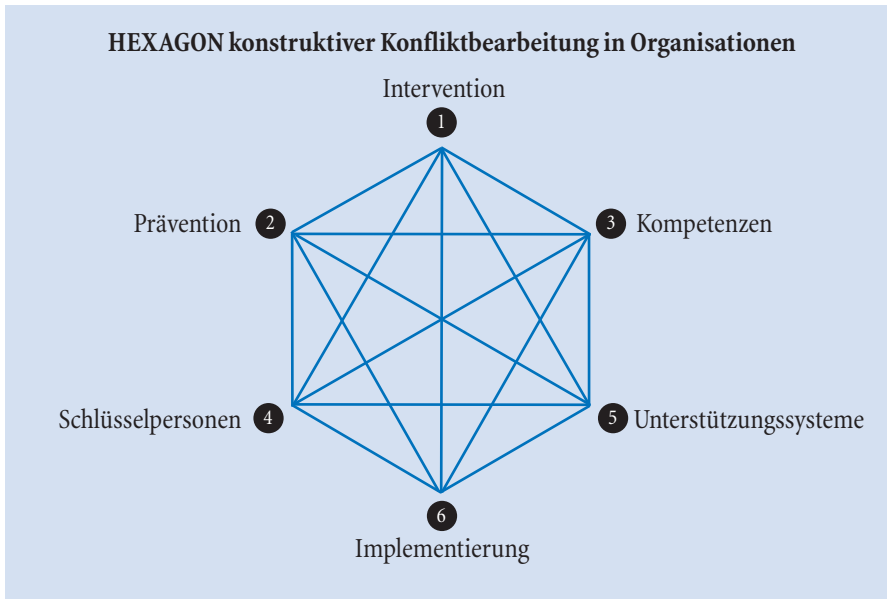
6. Gruppen-Mediation

Die Techniken der Gruppen-Mediation werden v. a. in Konflikten zwischen homogenen Gruppen oder Fraktionen angewandt. Die Bearbeitung derartiger Konflikte erfordert eine differenzierte Bearbeitung in den einzelnen Gruppen und zwischen den Gruppen.

7. Großgruppen-Mediation

Der Einsatz von Mediation in Planungs- und Umweltverfahren, in politischen Prozessen und in großen Organisationen erfordert eigene Settings und Strukturen.

Abb. 3: Hexagon



8. Arbeiten mit mediativen Beratern

Bei der Vermittlung in materiellen Konflikten ist die Verbindung von mediativen Ansätzen und Verhandlungstechniken nach dem Harvard-Konzept sinnvoll.

Bei der integrativen Verhandlungsführung ist die Vorbereitung der Verhandlung ein entscheidendes Element. Bei Vermittlungen in materiellen Konflikten unterstützt der mediative Berater die Beteiligten in Einzelgesprächen.

9. Vermittlungskommission

Die Vermittlungskommission als dauerhaft oder für bestimmte Zeiträume eingerichtete Vermittlungsstelle im Unternehmen ist hilfreich einsetzbar in Change-Prozessen oder bei der Zusammenlegung von Abteilungen und Unternehmenseinheiten.

10. Management by mediation

Management by mediation beschäftigt sich mit der Frage, wie mediative Techniken im Sinne eines ressourcenorientierten Führungsstils in Management-Entscheidungen oder Personal- und Organisationsentwicklung integriert werden können.

III. Konfliktmanagementsystem

Mediation ist erst einmal eine Technik danach. Es gab einen Konflikt, und dafür ist Mediation eine konstruktive Form der Bearbeitung. Konfliktmanagement muss mehr gewährleisten:

1. Instrumente zur Früherkennung und Vermeidung von Konflikten
2. Eine Struktur zur möglichst niedrigschwelligen und effektiven Konfliktbearbeitung und

3. Ein Verfahren, in dem die Informationen zu den strukturellen Ursachen von Konflikten in Veränderungsprozesse umgesetzt werden können.

Um dieses Ziel zu erreichen, erarbeiten wir ein Konfliktmanagement-Systemdesign. Ein derartiges Systemdesign umfasst all die Elemente und Einzelprogramme, die oben genannt sind.

W. Ury erläutert das folgendermaßen: „Systeme für Konfliktlösung zu entwickeln, kommt fast der Entwicklung eines Schleusensystems gleich. Ein Konflikt ist wie Regen unvermeidlich. Richtig kontrolliert kann er eine Wohltat sein; zu viel am falschen Platz kann zum Problem werden. Wir brauchen Systeme, die Konflikte ohne zu großen Aufwand wieder in richtige Bahnen lenken und deren Bewältigung ermöglichen.“⁴⁵

Und die – möchte ich hinzufügen – Veränderungen ermöglichen, die derartige Konflikte in Zukunft vermeiden und Kraft und Energie freisetzen für die Ziele und Aufgaben des Unternehmens.

Um ein derartiges Systemdesign praktisch erarbeiten zu können, habe ich das Hexagon konstruktiver Konfliktbearbeitung entwickelt, *siehe Abb. 3*. Es umfasst sechs zentrale Punkte:

- Die Frage der Intervention
- Die Frage der Prävention
- Die Frage der Kompetenzen
- Die Frage der Schlüsselpersonen
- Die Frage der Unterstützungssysteme
- Die Frage der Implementierung

Wenn ich das Hexagon einsetze, um ein Systemdesign zu entwickeln, wird in drei Schritten gearbeitet:

1. Ich nutze es zur Analyse der bestehenden Unternehmens- und Konfliktkultur. Dabei geht es

- im Bereich der Intervention darum, die bestehenden Konflikte, ihre Kosten und die bisherige Konfliktkultur zu erkennen,
- im Bereich der Prävention – orientiert an den Kernprozessen – darum, die Spannungsfelder und die bisherigen präventiven Strategien zu sehen,
- im Bereich Kompetenzen um das Erreichen einer Einschätzung der Ressourcen und Fähigkeiten der Mitarbeiter im Umgang mit schwierigen Situationen,
- im Bereich Schlüsselpersonen darum, die Bereitschaft der Führungskräfte zu einer Veränderung der Konfliktkultur zu erkunden,
- darum, wahrzunehmen, welche Unterstützungssysteme es in der Organisation und im Systemumfeld gibt und
- schließlich darum, was zu beachten ist, um ein verändertes Konfliktmanagement in der Organisation zu implementieren.

2. Mit den oben genannten Punkten – Intervention, Prävention und Kompetenzen – erarbeiten wir dann das Konzept für ein verändertes Konfliktmanagement mit folgenden Elementen:

- Neue, ergänzende Formen der Konfliktbearbeitung (*s. Abb. 4*),
- präventive Maßnahmen zur Vermeidung und Früherkennung von Konflikten und
- Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter

3. Auf den genannten Kriterien Schlüsselpersonen, Unterstützungssysteme und Implementierung erarbeiten wir das Design

Abb. 4: Ebenen der Konfliktregelung

Machtentscheidung
Juristische Klärung
Externe Mediation
Interne Mediation
Konfliktauflaststellen
Klärung durch Führungskraft
Klärung im Team
Klärung zwischen beteiligten Mitarbeitern

der Umsetzung und die Voraussetzungen für das Projektmanagement.

Die Implementierung eines Konfliktmanagement-Systemdesigns erfolgt in den bekannten Phasen des Projektmanagements.

Konfliktmanagement auf der Basis des Mediationsansatzes ist somit eine attraktive Möglichkeit für Unternehmen und Organisationen, aus der Bewältigung von Konfliktsituationen zu lernen und bessere Ergebnisse zu erzielen.

Fazit

Dieses Konzept der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation ist in vielen Fällen praktisch umgesetzt worden. In diesem ersten Artikel konnten nur der theoretische Rahmen und die Instrumente dargestellt werden. In weiteren Artikeln werden in den nächsten Ausgaben Beispiele und Fälle aus der Praxis dargestellt.

Kurt Faller

Mediator, Lehrtrainer (BMW), Coach, Organisationsberater, MEDIUS- Institut für Mediation, Beratung und Systemdesign, Leiter des Weiterbildenden Studiums „Konfliktmanagement in Arbeit und Wirtschaftswelt“ an der Ruhr-Universität Bochum
medius-netz@t-online.de

1 Für eine begriffliche Trennung *Christian Stubbe*, ZKM 2003, 32 ff. sowie Mitteilungsblatt der AG Mediation im DAV Heft 3/06, S. 10.

2 *Cathy A. Costantino/Christina Sickles Merchant*, *Designing Conflict Management Systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996.

3 *E. Schein*, *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – Der Aufbau einer helfenden Beziehung*, EHP-Or-

ganisation, Bergisch-Gladbach 2003; wertvolle Anregungen bieten auch das Buch von *Klaus Doppler/Christoph Lauterburg*, *Change Management*, Frankfurt 2002.

4 *William Ury/Jeanne M. Brett/Stephen B. Goldberg*, *Konfliktmanagement*, München 1996.

5 *Ury/Brett/Goldenberg*, s. Fn. 4, S. 13.