



Sommer & Partner Consulting

White Paper

Online-Mediation für Arbeitsplatz-Konflikte

Datum:

31.12.2015

Autoren:

Sarah Lötscher, Ute Sommer

Kontakt:

Sommer & Partner Consulting GmbH

Rathausstrasse 14

CH-6340 Baar

+41 (0) 41 500 64 63

[www.sommer-consulting.ch/konflikte lösen](http://www.sommer-consulting.ch/konflikte_loesen)

konflikte.loesen@sommer-consulting.ch

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
Vorwort der Autorinnen.....	4
1. Der Hintergrund: Trends in der Organisationsentwicklung	5
1.1 Digitalisierung und Globalisierung bestimmen die Unternehmensentwicklung	5
1.2 Die Auswirkung auf die Unternehmensorganisation: permanenter Wandel verlangt nach neuen Methoden	5
1.3 Herausforderungen für die Menschen im Unternehmen: wechselnde Aufgaben und Beziehungen sowie erschwerte Kommunikation	6
2. Das Problem: Konflikte am Arbeitsplatz	7
2.1 Konfliktursachen	7
2.2 Auswirkungen von Konflikten.....	8
2.3 Konfliktarten und -typen.....	9
3. Die Lösung: Konfliktlösung durch Online-Mediation	10
3.1 Herkömmliche Mediation	11
3.2 Online-Mediation	11
3.3 Vorteile der Online-Mediation	12
3.4 Trends in der Online-Mediation	13
3.4.1 Online-Mediation entwickelt sich	13
3.4.2 Chance für Unternehmen	13
3.4.3 Neue Techniken werden alltagstauglich	14
4. Das Resultat: Auswirkungen der aktiven Konfliktbearbeitung auf das Unternehmen	14
4.1 Kooperative Unternehmenskultur	14
4.2 Einsparungen	15
5. Das Angebot: Externe Konfliktbearbeitung durch Video-Online-Mediation.....	16
5.1 Vorteile externer Konfliktbearbeitung.....	17
5.2 Das Mediations-Verfahren der Sommer & Partner Consulting GmbH	18
6. Quellenangaben	21

Management Summary

Hintergrund: Digitalisierung und Globalisierung bestimmen heute die meisten Unternehmen – sie müssen sich laufend optimieren und in einem internationalen Umfeld behaupten können. Während man früher Veränderung als zeitlich und thematisch abgegrenztes Projekt betrachtete, ist diese heute zu einem kontinuierlichen Auftrag jedes Unternehmens geworden. Man spricht deshalb neu von Change-Management. Mit neuen Change-Management-Ansätzen einhergehend ist die Auflösung klassischer hierarchischer Organisationsformen, die nach und nach von sich selbst steuernden, lernenden Netzwerken abgelöst werden. Für Mitarbeitende führt dieser Wandlungsprozess oft zu besonderen Stresssituationen.

Problem: Stress kann schnell zu Konflikten führen – Change-Management zieht daher auch ein erhöhtes Konfliktpotential nach sich. Warum? Konflikte entstehen immer dann, wenn die Absichten des Anderen nicht oder falsch verstanden werden, wenn das Gesagte und das Verstandene nicht übereinstimmen oder Handlungen des Anderen negativ bewertet werden. Arbeitsplatz-Konflikte wirken sich nicht nur negativ auf die Betroffenen aus, sondern beeinflussen die gesamte Unternehmenskultur. Sie vermindern die Produktivität des gesamten Unternehmens. Es entstehen zum Beispiel interne Kommunikationsstörungen und die Kooperation mit den KundInnen und LieferantInnen wird durch die fehlende Motivation der Mitarbeitenden oder einer erhöhten Krankheitsquote gestört.

Lösung: Was kann man gegen Arbeitsplatz-Konflikte tun? Vor allem ist die Mediation ein Verfahren, welches speziell zur Konfliktlösung entwickelt wurde. Es handelt sich dabei um einen strukturierten Prozess, in dem die Konfliktparteien sich mit den scheinbar unvereinbaren Unterschieden mit Hilfe einer neutralen Drittperson auseinandersetzen, um gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln. Wenn sich Unternehmen dazu entschliessen, Arbeitsplatz-Konflikte zu lösen, bietet sich als Konfliktlösungsverfahren insbesondere die ortsunabhängige, kostengünstige Online-Mediation an. Bei einer Online-Mediation wird der Konflikt mit Hilfe von Video- und Konferenz-Software online gelöst. Dies benötigt einen relativ geringen Zeit- und Kostenaufwand. Zudem entspricht Online-Mediation den eingangs geschilderten Trends: Unternehmen globalisieren und digitalisieren sich – Online-Tools sind ein wichtiges Instrument zur effizienten und internationalen Zusammenarbeit geworden. Somit eignen sich diese Online-Tools auch zur Durchführung von Mediationen.

Resultat: Was verändert sich im Unternehmen, wenn die Arbeitsplatz-Konflikte mit Hilfe von Online-Mediation gelöst werden? Es hat sich gezeigt, dass in Unternehmen, die Konflikte aktiv lösen, viele positive Entwicklungen zu beobachten sind. Der offene, konstruktive Umgang miteinander wird gefördert; die Fluktuation sinkt; Innovationskraft und Motivation steigen und ganz allgemein verbessern sich Kommunikation und Kooperation. Auch der Kosteneinspareffekt ist nicht zu vernachlässigen, denn zur Zeit entstehen in deutschen Industrieunternehmen immer noch pro Unternehmen jährlich mehrere Hunderttausende bis zu mehreren Millionen € Konfliktkosten.

Angebot: Sommer & Partner Consulting GmbH bietet als externer Partner die Durchführung von Online-Mediation in Ihrem Unternehmen an: Erfahrene Konfliktexperten bearbeiten die Arbeitsplatz-Konflikte

professionell, schnell und unkompliziert mit Hilfe der Video-Software Zoom und eines speziell für Arbeitsplatz-Konflikte entwickelten Verfahrens.

Vorwort der Autorinnen

Wir sind davon überzeugt, dass Online-Mediation ein innovatives, wirksames Instrument zur Lösung von Arbeitsplatz-Konflikten ist, welches in Zukunft immer mehr benötigt wird: Unternehmen globalisieren sich, wodurch vermehrt internationale Teams entstehen. Internationale Teams sind oft eine kommunikative Herausforderung für die Mitarbeitenden, denn sie werden mit neuen Sprachen und Kulturen konfrontiert. Zudem entstehen neue Formen der Online-Zusammenarbeit mit Video-Tools, die die Kommunikation über Ländergrenzen hinweg und jederzeit ermöglichen. Video-Tools werden auch zur Durchführung von Online-Mediation eingesetzt.

Online-Video-Mediation ist ein strukturierter, angeleiteter Prozess, um in einem Video-Raum Lösungen für (Arbeitsplatz-) Konflikte zu finden. Das ist relativ neu im deutschsprachigen Raum. Herkömmlich werden Mediationen immer unter persönlicher Anwesenheit aller Konfliktbeteiligten durchgeführt. Die Durchführung von Online-Mediationen hingegen, ist erst durch die Entwicklung von Online Video- und Konferenz-Tools möglich geworden.

Es sind heute weltweit Bestrebungen im Gange, diese neue Form der Konfliktlösung voran zu treiben: Pioniere führen Simulationen durch und entwickeln diverse Angebote zur Umsetzung von Online-Mediation. Diese Pionierarbeit hat uns fasziniert: Die Entwicklung eines neuen Produktes erfordert Durchhaltewille, Kreativität und Neugier – Eigenschaften, die uns sehr entsprechen. Wir haben uns deshalb dazu entschlossen, den Schritt zu wagen und ein Angebot im Bereich Online-Video-Mediation zu entwickeln. Dazu war viel Recherchearbeit notwendig. Ausserdem haben wir zahlreiche Video-Simulationen durchgeführt. So konnten wir uns einen umfangreichen Erfahrungsschatz aneignen, der in ein nun marktaugliches Produktangebot eingeflossen ist.

Es freut uns sehr mit diesem White Paper die Resultate unserer Recherchen, Überlegungen und Erfahrungen mit Online-Mediation vorzustellen. Wir sind davon überzeugt, damit eine gute Grundlage und ein wertvolles Angebot entwickelt zu haben, welches Arbeitsplatz-Konflikte lösen und die gesamte Kultur eines Unternehmens positiv beeinflussen kann.

1. Der Hintergrund: Trends in der Organisationsentwicklung

Veränderung ist heutzutage ein Kernelement jedes Unternehmens geworden. Unternehmen organisieren sich ständig neu: Fusionen, Neugründungen und Entlassungen sind an der Tagesordnung. Welche gesellschaftlichen Entwicklungen treiben diesen Wandel an? Welche Auswirkungen hat dies auf die Organisationsstrukturen? Und mit welchen Herausforderungen sind die betroffenen Menschen konfrontiert? Diese Fragen werden in diesem Kapitel unter die Lupe genommen.

1.1 Digitalisierung und Globalisierung bestimmen die Unternehmensentwicklung

In den letzten beiden Jahrzehnten wurden Unternehmensabläufe und Prozesse stetig optimiert, wodurch Durchlaufzeiten verkürzt und Herstellkosten reduziert werden konnten. Die Digitalisierung und die damit verbundenen Möglichkeiten gestatten Unternehmen heute zudem ihre Wertschöpfungskette zu zergliedern und an die Orte zu verlegen, an denen benötigte Ressourcen am kostengünstigsten zur Verfügung stehen. Gleichzeitig können Unternehmen sich, weitgehend unabhängig von ihrer finanzieller Mittel und Grösse, durch das Internet Zugang zu den Weltmärkten verschaffen.

Was auf der einen Seite Chancen durch die massive Ausweitung der Absatzmärkte bringt, führt auf der anderen Seite zu einer globalen Konkurrenzsituation, da nahezu jeder Konsument online weltweit einkaufen und Preise sowie Qualität vergleichen kann. Unternehmen fokussieren sich daher verstärkt auf die Kunden, um Produkte und Dienstleistungen mit höherer Qualität schneller auf Kundenbedürfnisse anpassen und im globalen Markt bestehen zu können. Gleichzeitig versuchen sie, mittels weiterer Prozessoptimierung und Kostenreduzierung Waren und Dienstleistungen noch kostengünstiger zur Verfügung zu stellen.

Auch ist aufgrund der technischen Möglichkeiten eine Beschleunigung der Informationsflüsse zu beobachten. Waren in der Vergangenheit finanzielle Informationen nur periodisch verfügbar, gibt es heute „Business Intelligence“ und „Dashboards“. Kennzahlen geben in Echtzeit Auskunft über Umsatz, Profit, Kapitalbindung, Lagerbestände usw., was wiederum zu laufender Anpassung der eingesetzten Ressourcen führt, um diese im ökonomischen Sinne optimal einzusetzen.

1.2 Die Auswirkung auf die Unternehmensorganisation: permanenter Wandel verlangt nach neuen Methoden

In der Organisationsentwicklung hat man bis vor nicht allzu langer Zeit mit Methoden gearbeitet, die darauf beruhten, eine Organisation aufzulösen und zu verändern, um dann möglichst dauerhaft eine

neue Organisation zu bilden (auftauen, verändern, wieder einfrieren¹). Dieses Vorgehen gehört mehr und mehr der Vergangenheit an, da die neuerdings geforderte Schnelligkeit und Flexibilität von Unternehmen mit statischen Vorgehensweisen nicht realisiert werden kann. Heute ist permanenter Wandel auf der Tagesordnung, deshalb spricht man nicht mehr von „Organisationsentwicklung“, sondern vom „Management der Veränderung bzw. Change Management“. Zur Verdeutlichung werden nachfolgend wesentliche Unterschiede dargestellt:

Organisationsentwicklung	Change Management
Paradigmen werden nicht in Frage gestellt	Konsequenter Wandel der Paradigmen
Lineare Planungslogik: analytisches, deduktives Vorgehen	Zyklische Prozesslogik: ganzheitliches Vorgehen
Widerstände überwinden bzw. brechen	Widerstände nutzen (Kommunikationsangebot)
Leistungsfähigkeit im System erhöhen: <i>im</i> System beraten; vorwiegend Innenorientierung	Antwortfähigkeit der Organisation im Verhältnis zu ihrer Aussenwelt verbessern: <i>am</i> System arbeiten; Aussenorientierung überwiegt
Schwachstellen-Orientierung	Stärken-Orientierung
Veränderungen als zeitlich und thematisch abgegrenztes Projekt	Veränderung ist ein kontinuierlicher Auftrag
Geplanter Wandel (Frage der Methodik)	Geführter Wandel (Frage der Führung)
Ziel: neue Routinen etablieren	Ziel: Flexibilität sicherstellen

Darstellung 1: Organisationsentwicklung vs. Change Management (Ballreich et al. 2007: 45 ff)

Mit den neuen Change-Management-Ansätzen einhergehend ist die Auflösung klassischer, hierarchischer Organisationsformen, die nach und nach von sich selbst steuernden, lernenden Netzwerken abgelöst werden. Erscheint die Notwendigkeit permanenter organisatorischer Veränderung verständlich und die Notwendigkeit des Change Management-Ansatzes logisch, stellt sich dennoch die Frage, wie sich diese Entwicklungen auf die Menschen im Unternehmen auswirken.

1.3 Herausforderungen für die Menschen im Unternehmen: wechselnde Aufgaben und Beziehungen sowie erschwerte Kommunikation

Klarheit, Gewissheit und Struktur sind für viele Menschen wichtig. Deshalb sind die Veränderungen für die Mitarbeitenden oft nicht einfach zu bewältigen: Sie müssen sich fortlaufend in neue und internationale Teams einfinden; menschliche Beziehungen immer wieder neu aufbauen und neue Aufgaben und Rollen in der Organisation übernehmen. Der klassische Chef, der Aufgaben verteilt, die Ergebnisse kontrolliert und wenn nötig, auch mal fachliche Unterstützung gibt, hat als Modell weitgehend ausgedient. Selbstorganisation und ständiges Lernen sind gefragt. Derjenige, der jahrelang

¹ Schreyögg 1995: 171 ff

dieselben Aufgaben im selben Team übernimmt, wird zur Ausnahmeerscheinung. „Blindes Verstehen“ unter Kollegen, die sich lange kennen und lange an einem Ort zusammengearbeitet haben, wird immer seltener. Vielmehr wird heute vermehrt international und virtuell gearbeitet. Es gibt Sprachprobleme aufgrund der Tatsache, dass KommunikationspartnerInnen in einer Fremdsprache kommunizieren. Und es entstehen Verständnisprobleme, weil virtuell mittels Email und Video-Konferenzen kommuniziert wird, was eines anderen Kommunikationsstils als der des persönlichen Gesprächs bedarf. Es gibt kommunikative Störungen, weil unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen und unterschiedlichen Kommunikationsstile nicht erkannt werden.

Für Mitarbeitende bedeuten die erhöhten Anforderungen, die an sie gestellt werden, oft Stress. Sie verspüren das Gefühl einer dauerhaften Anspannung. Falls dieser Zustand lange anhält, hat das Konsequenzen: U.a. körperliche Beschwerden, Demotivation, Denkblockaden und Schlafstörungen. Empathie – die Fähigkeit und Bereitschaft, Gedanken, Emotionen, Motive und Persönlichkeitsmerkmale etc. einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen - nimmt zudem ab. Es entstehen dadurch vermehrt Arbeitsplatz-Konflikte. Dies ist nicht unbedingt als schlecht zu bewerten, zeigen Konflikte doch den akuten Kommunikationsbedarf an, der, wenn er erfüllt wird, die offene Unternehmenskultur fördert.

2. Das Problem: Konflikte am Arbeitsplatz

Arbeitsplatz-Konflikte sind für jedes Unternehmen eine Chance und eine Gefahr zugleich. Konflikte sind eine Chance, wenn sie frühzeitig erkannt und aktiv bearbeitet werden. In diesem Falle können Konflikte als Indikator genutzt werden, welcher sinnvolle Entwicklungsschritte anzeigt, um eine offene und kooperative Unternehmenskultur zu fördern und aufzubauen.

2.1 Konfliktursachen

Warum entstehen Konflikte? Allgemein beantwortet, können Konflikte dann entstehen, wenn die Absichten des Gegenübers nicht oder falsch verstanden werden, wenn das Gesagte und das Verstandene nicht übereinstimmen oder Handlungen des Anderen negativ bewertet werden. Es gibt diverse Gründe, warum es zu einer solchen Situation kommen kann. Oftmals geht man z.B. davon aus, dass Andere gleich denken, fühlen und handeln, wie man selbst. Falls dies nicht der Fall ist und die eigenen Erwartungen an den Anderen nicht erfüllt werden, ist man irritiert und es entstehen Dekodierungsprobleme. Zu Dekodierungsproblemen kommt es folglich dann, wenn fremdes Verhalten mit den eigenen Wahrnehmungs- Handlungs- und Denkschemata entschlüsselt werden. Um sich kausale Zusammenhänge zu erschliessen, neigt der Mensch dazu, alles was er wahrnimmt in die eigenen Denkstrukturen einzuordnen. Wird er mit einem Verhalten konfrontiert, das er nicht kennt, wird diese Einordnung trotzdem vorgenommen und das Verhalten des Gegenübers falsch interpretiert. So können auch Erwartungsverletzungen und Fehlattritionen entstehen. Oftmals entsprechen solche Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Denkmuster der eigenen Zugehörigkeits-Gruppe. Hinzu kommt, dass

häufig gemachte, ähnliche Erfahrungen und eingeschlagene Lösungswege oft zu festgefahrenen Denk- und Verhaltensmustern führen. Neue Herausforderungen oder ein verändertes Arbeitsumfeld, werden dann mit bestehenden, verfestigten Denk- und Verhaltensmustern bewertet, die als allgemeingültig angesehen werden. Neues wird dann nicht akzeptiert. Dies kann zu einer ethnozentristischen Weltanschauung führen, die das Verhalten der eigenen Zugehörigkeitsgruppe als normal und gut wahrnimmt und fremde Gruppen danach (ab-)bewertet.

In Unternehmen entstehen ethnozentristische Tendenzen schon alleine durch hierarchische Organisationsstrukturen, die einem Personenkreis die Macht verleihen, den vermeintlich richtigen Arbeitsstil zu definieren und andere dazu auffordern, sich daran anzupassen. In Unternehmen regiert zudem oft das Konkurrenzdenken: Jeder möchte besser, schneller oder intelligenter sein. Es geht demzufolge dabei nicht darum zu lernen, wie man am erfolgreichsten mit unterschiedlichen Menschen und in unterschiedlichen Situationen kooperiert, sondern wie man das Beste für sich selbst herausholt. Wenn jeder primär für sich und gegen andere kämpft, werden die Interessen und Bedürfnisse anderer ignoriert. Das Entstehen von Konflikten ist dadurch vorprogrammiert.

2.2 Auswirkungen von Konflikten

Welche Auswirkungen haben Konflikte auf das Unternehmen? Arbeitsplatz-Konflikte wirken sich, wie erwähnt, negativ auf einzelne Mitarbeitende aus. Sie beeinflussen dadurch die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens. Konkret können Arbeitsplatz-Konflikte folgende Auswirkungen haben:

- Kommunikationsstörungen: Informationen werden nicht oder falsch weiter gegeben. Die Mitarbeitenden verlieren darauffolgend das Vertrauen in die Organisation oder verstehen ihnen übertragene Aufgaben nicht richtig.
- Emotionale Stressbelastungen: Unter Stress entwickeln Teams Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit. Die Mitarbeitenden verlieren dadurch ihre Arbeitsmotivation.
- Unmotivierte Mitarbeitende und nicht funktionierende Zusammenarbeit führen zu einer sinkenden Innovationskraft des gesamten Unternehmens.
- Die Kooperation mit KundInnen und LieferantInnen leidet aufgrund der Kommunikationsschwierigkeiten und der fehlenden Motivation der Mitarbeitenden.
- Streitigkeiten unter den Mitarbeitern erhöhen die Anzahl der Mobbingvorfälle.
- Langanhaltender Stress führt zu einer erhöhten Krankheitsquote (Burnouts) und einer steigenden Fluktuation, wodurch hohe Organisationskosten entstehen.

Unternehmen sind auf Effizienz und eine gelingende Kommunikation angewiesen, um die eingangs geschilderten Herausforderungen meistern zu können. Damit wird klar, dass Unternehmen sich ungelöste Konflikte nicht länger „leisten“ können. Oftmals ist es allerdings nicht einfach, Konflikte frühzeitig zu erkennen, denn diese können in sehr unterschiedlichen Formen entwickeln.

2.3 Konfliktarten und typen

Wie äussern sich Konflikte auf dem Arbeitsplatz? Menschen gehen ganz unterschiedlich mit Konflikten um. Die einen machen ihrem Unwillen lauthals Luft und zeigen sich aggressiv, andere wiederum „fressen“ ihre negativen Gefühle in sich hinein und ziehen sich innerlich zurück. Man spricht in diesem Zusammenhang von heissen und kalten Konflikten. Mögliche unterschiedliche Umgangsformen mit Konflikten werden in der folgenden Kategorisierung ersichtlich, die unterschiedliche Konflikttypen darstellt:

Angriffstyp	Aktiv, vertritt die eigene Meinung offensiv; fordert Gegenüber heraus; „Angriff ist die beste Verteidigung“
Verteidigungstyp	Rechtfertigung der eigenen Position; Verteidigungshaltung; verunsichert;
Fluchttyp	Rückzug; Position der Person ist nicht greifbar: weicht Konfrontation aus
Erstarrungstyp	Schweigen und Rückzug; Isolation; existentielle Ängste
Ablenkungstyp	Greift völlig anderes Thema auf

Darstellung 2: Konflikttypen (Rabe, Wode 2014: 43ff)

Konflikte entstehen in den Interaktionen zweier oder mehrerer Akteure, die scheinbar unvereinbar sind². Die Unvereinbarkeiten von Arbeitsplatz-Konflikten können auf drei unterschiedlichen Ebenen stattfinden:

Beziehungskonflikte	Arbeitsbeziehungen sind gestört, weil die Konfliktparteien menschlich nicht miteinander „können“ bzw. der Konfliktpartei gegenüber negative Gefühle entwickelt haben.
Sachverhaltskonflikte	Man streitet über die Sache zum Beispiel aufgrund von unterschiedlichen Meinungen oder Informationsdefiziten
Systemkonflikte	Spannungsfelder aufgrund der Organisationsstruktur, zum Beispiel Konflikte wegen Kompetenzstreitigkeiten

Darstellung 3: Konfliktebenen (vgl. Proksch 2010, 5ff)

Nicht jede Interaktion, in der Unterschiede aufeinandertreffen, muss sich zu einem Konflikt entwickeln, der die Konfliktbeteiligten belastet. Falls dies aber doch geschieht und die Unterschiede scheinbar unvereinbar bleiben, besteht die Gefahr, dass sich der Konflikt verhärtet. In diesem Fall wird er für die Konfliktparteien immer schlimmer und es entstehen negative Gefühle wie Wut, Hass, Rache. Man kann diese Dynamik mit Hilfe von 9 Eskalationsstufen beschreiben:

² vgl. Definition von Glasl 1992:14

win-win	1. Verhärtung	Entstehung von Spannungen und Widersprüchen
	2. Polarisation und Debatte	Entwicklung von Strategien, um den Anderen von seinen Argumenten zu überzeugen
	3. Taten statt Worte	Erhöhung des Drucks auf den Anderen, um seine Meinung durchzusetzen
win-lose	4. Sorge um Image und Koalition	Es werden Sympathisanten für die eigene Position gesucht. Bestrebungen den Konflikt zu gewinnen.
	5. Gesichtsverlust	Vernichtung des Gegners z.B. durch Unterstellungen
	6. Drohstrategien	Durch Drohversuche wird der Gewinn des Konfliktes angestrebt.
lose-lose	7. Begrenzte Vernichtungsschläge	Der Gegenüber wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen. Man ist bereit selber Einbussen zuzugestehen.
	8. Zersplitterung	Planung einer Vernichtungsaktion gegen den Gegner
	9. Gemeinsam in den Abgrund	Bereitschaft zur eigenen Vernichtung, um den Gegner zu besiegen

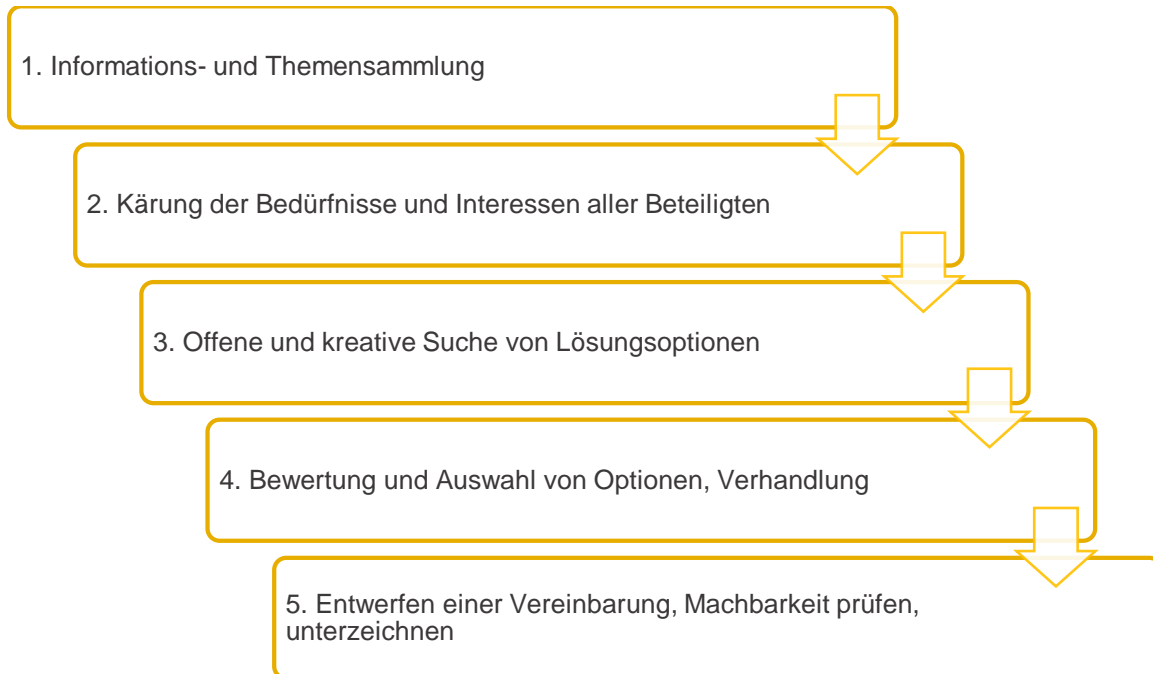
Darstellung 4: Eskalationsstufen (Glasl 1992)

3. Die Lösung: Konfliktlösung durch Online-Mediation

Die beschriebenen Konfliktformen und -ursachen schränken die Produktivität der betroffenen Mitarbeitenden eines Unternehmens ein. Im schlimmsten Fall werden die betroffenen Personen sogar krank oder erleiden ein Burnout-Syndrom. Zudem wird dadurch auch die Qualität der internen und externen Zusammenarbeit vermindert, wodurch die Leistung des gesamten Unternehmens sinkt. Was kann man dagegen tun? Mediation ist ein Verfahren, welches speziell zur Konfliktlösung entwickelt wurde. Mediation ist ein strukturierter Prozess, in dem die Konfliktparteien sich mit den scheinbar unvereinbaren Unterschieden mit Hilfe einer neutralen Drittperson auseinandersetzen, um gemeinsam neue Lösungen zu entwickeln.

3.1 Herkömmliche Mediation

Der Eidgenössische Dachverband für Mediation (SDM) definiert Mediation als *"ein Verfahren der Konfliktbearbeitung, bei dem ein unparteilicher Dritter (Mediator) die Beteiligten darin unterstützt, ihren Streit einvernehmlich zu lösen."*³ Mediation ist nach dieser Definition⁴ ein Verfahren - ein strukturierter Prozess, um langfristige Lösungen für Konflikte zu erarbeiten. Dieser Prozess wird im deutschsprachigen Raum in fünf typische Phasen gegliedert, die vom SDM folgendermassen definiert werden:



Darstellung 5: Der Ablauf einer Mediation (SDM)

Mediatorinnen und Mediatoren nutzen für diesen Prozess diverse Kommunikationstechniken: z.B. fragen, paraphrasieren, spiegeln, reframing etc. Mit diesen Techniken können Mediatoren den Gang der Mediation entscheidend beeinflussen und den Prozess steuern.

3.2 Online-Mediation

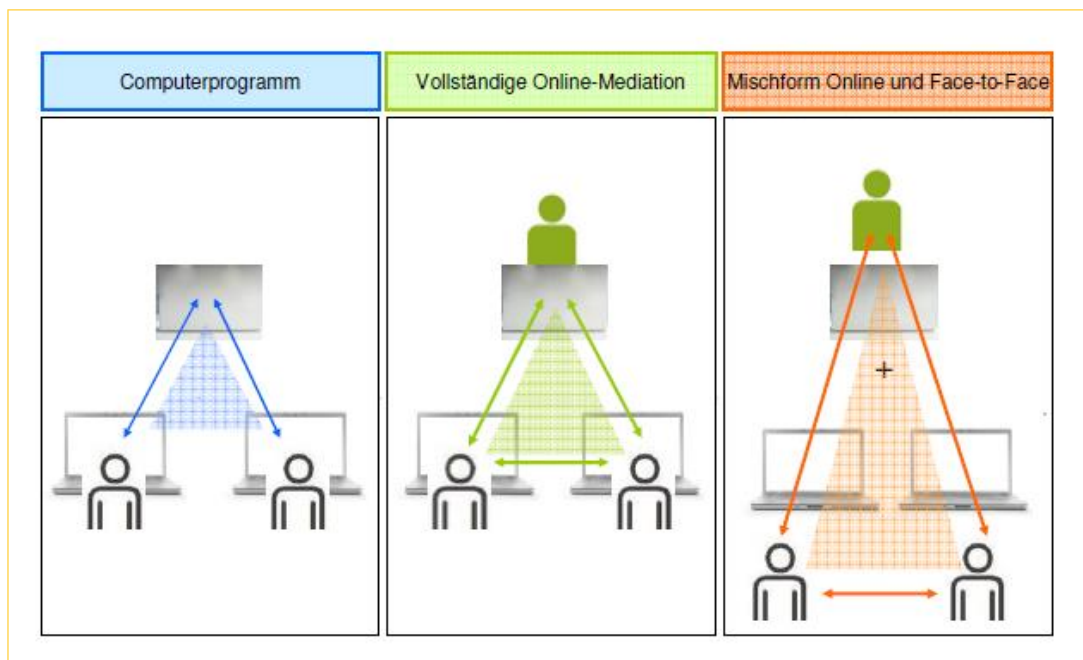
Wenn sich Unternehmen dazu entschliessen, Arbeitsplatz-Konflikte zu lösen, bietet sich als Konfliktlösungsverfahren insbesondere die ortsunabhängige, kostengünstige Online-Mediation an.

³ Vgl. <http://www.swiss-mediators.org/cms2/was-ist-mediation/was-ist-mediation/>

⁴ Weitere Definitionen findet man u.a. bei: Mediation Basel, <http://mediation-basel.ch/mediation/>; Schweizer Kammer für Wirtschaftsmediation, <http://www.skwm.ch/index-de.php?frameset=2&page=60>; Schweizerischer Anwaltsverband Mediation, <http://mediation.sav-fsa.ch/>, 04.02.2015

Online-Mediation⁵ ist eine Mediation, die komplett oder teilweise/phasenweise online durchgeführt wird: "Mediationsverfahren im engeren oder weiteren Sinne werden dann als Online-Mediation bezeichnet, wenn sie vollständig oder in Teilen computergestützt durchgeführt werden, wobei Computernetzwerke sowohl zur Unterstützung von distanzbasierter als auch zur Realisierung präsenzgebundener Kommunikation eingesetzt werden."⁶

Online-Mediation beinhaltet dementsprechend jede Form von Internetnutzung im Rahmen eines Mediationsprozesses. Im Extremfall kann ein Computerprogramm selbstgesteuert den gesamten Mediationsprozess abspielen, ohne dass die Anwesenheit eines Mediators notwendig ist⁷ oder Online-Mediation kann eine computerunterstützte Mediation sein, bei der nur Teile online durchgeführt werden:



Darstellung 6: Nutzungsmöglichkeiten von Online-Mediation (Hinterhölzl 2009: 14)

3.3 Vorteile der Online-Mediation

Warum und für wen ist Online-Mediation ein geeignetes Instrument? Um eine Antwort auf diese Frage zu erhalten, führt die Sommer & Partner Consulting GmbH Simulationen von Online-Mediationen durch. Die Resultate dieser Simulationen zeigen auf, dass Online-Mediation für Arbeitsplatz-Konflikte ein geeignetes Verfahren ist. Dafür gibt es diverse Gründe:

- Online-Mediation ist effizient. Die erste Kontaktaufnahme und Darstellung des Konfliktes kann z.B. schriftlich mit einem Fragebogen durchgeführt werden.

⁵ Ist die am häufigsten verwendete Form von Online Dispute Resolution (ODR) und wird oft mit dem Begriff E-Mediation gleichgesetzt (Hinterhölzl 2009, 14)

⁶ Märker und Trénel (2003: 12)

⁷ Es gibt auch Definitionen, die diese Form der Online-Mediation ausschließen (z.B. Betancourt und Zlatanska, 2013, 261)

- Online-Mediation benötigt einen relativ geringen Zeit- und Kostenaufwand. Die Teilnehmenden können sich beispielsweise bequem von Ihrem Büro aus daran beteiligen und müssen nicht reisen.
- Die Teilnehmenden sind bei einer Online-Mediation nicht physisch anwesend. Es können deshalb auch Konflikte über grössere Distanzen hinweg behandelt werden. Das ist besonders für international agierende Unternehmen ein wichtiger Vorteil.
- Durch die physische Distanz der Konfliktparteien wird eine emotionale Entspannung des Konfliktes bewirkt. Das ist für die Teilnehmenden sehr angenehm und die Lösungsfindung wird vereinfacht.
- Online-Mediation beherbergt eine grosse Kommunikationsvielfalt: Es kann sowohl ein schriftlicher als auch ein mündlicher Austausch, eine gemeinsame Diskussion oder ein Einzelgespräche durchgeführt werden.
- Es gibt unzählige Programme, mit welchen Grafiken, Bilder oder Mindmaps bearbeitet oder erstellt werden können. Diese Programme werden laufend weiter entwickelt und verbessert und bieten wertvolle Interventionsmöglichkeiten für die Mediation.
- Online-Mediationen können einfach dokumentiert und für die Konfliktparteien oder das Unternehmen aufbereitet werden.

3.4 Trends in der Online-Mediation

Wie wird Online-Mediation zukünftig angewendet? Gibt es einen Markt für Online-Mediation und falls ja, wie sieht dieser aus?

3.4.1 Online-Mediation entwickelt sich

In den Vereinigten Staaten gibt es schon seit 1999 Unternehmen, die sich auf Online-Mediation für Konflikte zwischen Käufern und Verkäufern von Onlineshops spezialisiert haben. Die dadurch gewonnenen Erfahrungen werden momentan vielerorts für andere Konfliktarten- und -formen weiterentwickelt. Giuseppe Leone in Hawaii hat im Rahmen des Virtual Mediation Lab beispielsweise schon über 200 Video-Mediationen zu Arbeitsplatz- und Familienkonflikten simuliert und bietet als Pionier in diesem Gebiet seine Erfahrungen für Arbeitsplatz-Konflikte an. Er beschreibt einen wachsenden Markt im Bereich Online-Mediation. Zudem bestätigen seine Simulationen die vorgängig beschriebenen Vorteile von Online-Mediation. Online-Mediation entwickelt sich dementsprechend mehr und mehr zu einer eigenständigen neuen Form von Mediation.

3.4.2 Chance für Unternehmen

Insbesondere für Unternehmen stellt Online-Mediation eine Konfliktlösungsmethode dar, die den unternehmensinternen Entwicklungstrends entspricht: Unternehmen globalisieren und digitalisieren sich. Online-Tools sind deshalb ein wichtiges Instrument zur effizienten und internationalen Zusammenarbeit geworden. Video-Konferenzen, E-Mails oder Chatrooms sind aus den meisten Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Sie erlauben eine schnelle, kostengünstige und weltweite

Kommunikation und erfüllen die Ansprüche neuer, flexibler Arbeitsstyle in Teams und Netzwerken. Software wie z.B. Webex werden daher immer mehr eingesetzt. Deren Nutzung führt zu einem dazu, dass die Mitarbeitenden sich immer stärker an die Nutzung von Onlinetools gewöhnen und zum anderen entstehen auch immer mehr Konflikte in internationalen Teams, die nicht persönlich vor Ort gelöst werden können. Beide Faktoren sind Hinweise darauf, dass die Nachfrage nach Online-Mediation zur Lösung von Arbeitsplatz-Konflikten zukünftig steigt.

3.4.3 Neue Techniken werden alltagstauglich

Was heute noch neu und innovativ ist, kann morgen schon den Alltag vieler Menschen prägen. Dies lässt sich sehr gut anhand der Nutzung von E-Mails beobachten. E-Mails haben sich zwischenzeitlich als alltägliches Arbeitsinstrument etabliert. Was kommt als Nächstes? Videokonferenzen und Chats stossen momentan auf grosse Anerkennung. Skype, Zoom und Facetime sind Produkte, die zwischenzeitlich von vielen Menschen genutzt und als benutzerfreundlich wahrgenommen werden. Zudem ist (u.a. durch WhatsApp oder die Nutzung von Online-Chats am Arbeitsplatz) für viele der Chat zu einem alltäglichen Begleiter geworden. Es ist daher naheliegend, dass in Zukunft vermehrt Mediationen mit Videokonferenzen und Chats durchgeführt werden.

4. Das Resultat: Auswirkungen der aktiven Konfliktbearbeitung auf das Unternehmen

4.1 Kooperative Unternehmenskultur

Ist es in einem Unternehmen spürbar, wenn systematisch (Online-)Mediationen durchgeführt werden? Es hat sich gezeigt, dass in Unternehmen, die Konflikte aktiv lösen, die folgenden positiven Entwicklungen zu beobachten sind:

- Der offene, konstruktive Umgang miteinander wird gefördert
- Sinkende Fluktuation
- Steigende Innovationskraft
- Verbesserte Kommunikation und Kooperation
- Steigende Motivation

Wenn erkannt wird, dass Konflikte ein Zeichen für ein vorhandenes Verständnis- oder Kommunikationsdefizit sind, hat die aktive Konfliktbearbeitung auch immer eine präventive Komponente. Führungspersonen und Mitarbeitende lernen mit Konflikten umzugehen und können die Erfahrungen und Erkenntnisse, die sie während eines Konfliktlösungsverfahrens gewonnen haben, in künftigen Konflikt behafteten Situationen konstruktiv anwenden. Es entsteht so eine Unternehmenskultur, die sich an den Ressourcen der Mitarbeitenden orientiert und in der andere Meinungen anerkannt und respektiert werden.

4.2 Einsparungen⁸

Allgemeingültige Berechnungsmethoden von Konfliktkosten gibt es nicht. Eine mittlerweile anerkannte Methode wurde von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG im Rahmen ihrer beiden Konfliktkostenstudien 2009 und 2012 entwickelt. Konfliktkosten werden in dieser Studie in 9 Kategorien innerhalb der Dimensionen Person, Team und Organisation aufgeteilt:

I. Person	Beispiele
Fluktuation	Kosten für Recruiting, Abfindungen, Freistellung, Einarbeitung neuer Mitarbeiter
Krankheits-/Fehltag	Fehlzeiten aufgrund von Demotivation, Angst, Burnout
Kontraproduktives Verhalten	Nacharbeit, Suche nach Information, Überstunden, „Klatsch in der Kaffeeküche“, Beteiligte sind mit Konflikt beschäftigt
II. Team	
Kunden/Lieferanten	Verlust / Neugewinnung von Kunden, erhöhte Beschaffungskosten
Mängel bei Projektarbeit	Garantiefälle, Zeitverzögerungen, Abschreibungen für Fehlinvestitionen, Einkauf von externem Know-How, nicht eingehaltene Fertigstellungstermine
Entgangene Aufträge	Entgangener Gewinn
III. Organisation	
Über-/Unterregulierung	Dokumentation, Systemfehler, fehlende Kommunikationsregeln
Anreiz- und Gehaltssysteme	Gehaltsverzicht, Bonus, Mehrkosten für Berater
Arbeitsrechtliche Massnahmen	Rechtskosten, Zeitaufwand für Beteiligte

Darstellung 7: vgl. KPMG Konfliktkostenstudie 2009 und 2012

Die KPMG Studie (2009) zeigt auf, dass in deutschen Industrieunternehmen pro Unternehmen jährlich mehrere Hunderttausende bis zu mehreren Millionen € Konfliktkosten entstehen. Sicherlich ist es

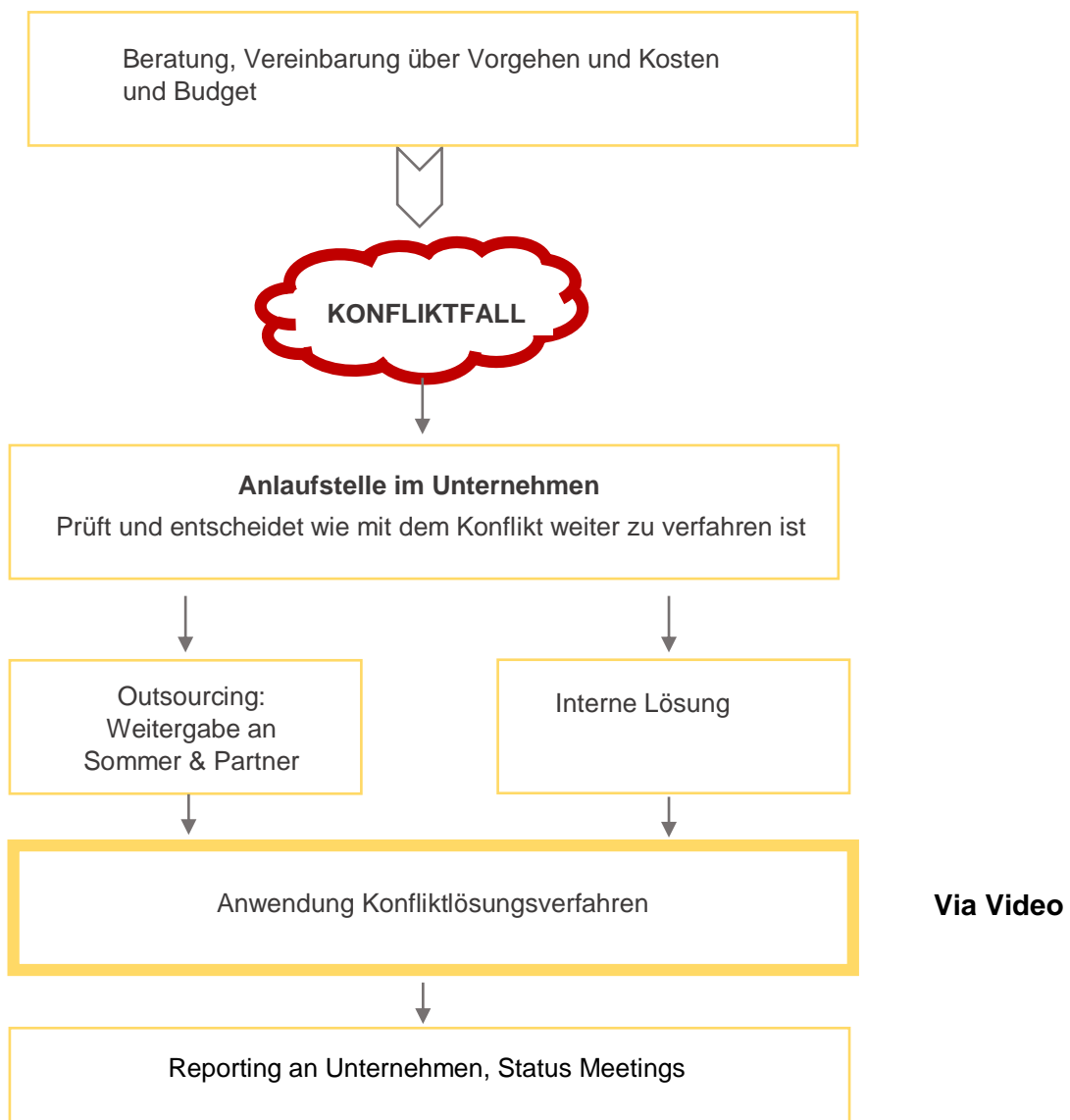
⁸ Siehe auch Berechnungstool für Konfliktkosten: <http://www.konfliktkostenrechner.de>

schwierig die jeweiligen Kosten exakt zu bestimmen. Allerdings zeigt eine einfache Schätzung aufgrund der genannten Kriterien, dass die Kosten in Konfliktfällen schnell sehr hoch sein können.

5. Das Angebot: Externe Konfliktbearbeitung durch Video-Online-Mediation

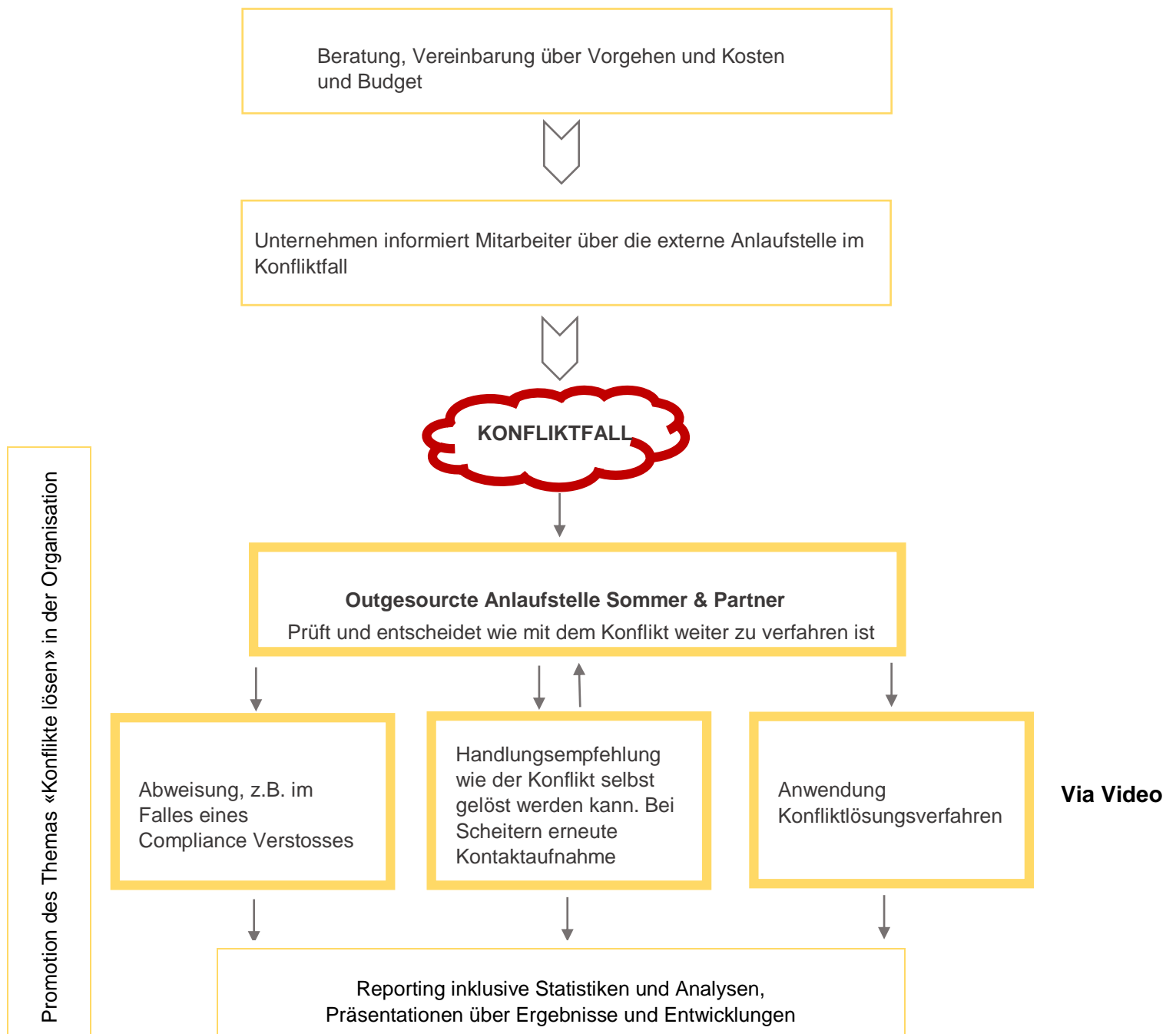
Sommer & Partner bietet als externer Partner die Durchführung von Video-Online-Mediation für Arbeitsplatzkonflikte an (Outsourcing von Konfliktlösungsverfahren). Die von uns entwickelten Verfahren lassen sich an die Bedürfnisse eines Unternehmens anpassen. Grundsätzlich unterscheiden wir zwischen zwei Outsourcing-Modellen:

Gezieltes Outsourcing: Auslagerung von innerbetrieblichen Konflikten in das externe Konflikt-Lösungsverfahren bei Sommer & Partner:



Darstellung 8: Konfliktlösungsverfahren «Gezieltes Outsourcing» (eigene Darstellung)

Komplettes Outsourcing: Sommer & Partner ist Anlaufstelle und übernimmt die Konfliktbearbeitung:



Darstellung 9: Konfliktlösungsverfahren «Komplettes Outsourcing» (eigene Darstellung)

5.1 Vorteile externer Konfliktbearbeitung

Was sind die Gründe dafür, die Konfliktlösung aus dem Unternehmen auszulagern? Meistens sind mehrere Personen bis hin zu ganzen Teams in einzelne Konflikte in einem Unternehmen involviert. Die beteiligten Konfliktparteien sehen sich dabei dazu gezwungen, eine Position einzunehmen und diese zu verteidigen. In dieser Situation macht es Sinn, eine unabhängige Person (MediatorIn) in den Konflikt

beizuziehen, die in keiner Art und Weise in das Unternehmen involviert ist und die eine neutrale Haltung einnehmen kann. In grösseren Unternehmen könnte diese Arbeit zwar von HR-Personen übernommen werden, bei Veränderungsprozessen ist das HR allerdings oftmals verstärkt in die Alltagsgeschäfte involviert. Meistens bleibt in diesem Falle keine freie Kapazität zur Verfügung, sich um die zunehmenden zwischenmenschlichen Konflikte zu kümmern. Hinzu kommt die Tatsache, dass HR-Fachpersonen oftmals nicht über die notwendige Ausbildung verfügen, um effizient und professionell Arbeitsplatz-Konflikte lösen zu können. Das Angebot der Sommer & Partner Consulting GmbH stellt daher eine Chance dar, Konflikte professioneller, effizienter und erfolgreicher zu bearbeiten als mittels einer internen Lösung. Konkret bietet das externe Online-Mediationsangebot der Sommer & Partner Consulting GmbH folgende Vorteile:

- Erfahrene Konfliktexperten bearbeiten die Arbeitsplatz-Konflikte professionell, schnell und unkompliziert.
- Neutralität und Anonymität, die den Mitarbeitenden angeboten wird, erhöhen die Chancen auf eine nachhaltige Konfliktlösung.
- Speziell für Arbeitsplatz-Konflikte entwickelte Online-/Video-Verfahren erhöhen die Effizienz der Konfliktbearbeitung gegenüber klassischen Verfahren. Es kann Zeit und Geld eingespart werden.
- Es werden Konfliktlösungsverfahren in deutscher, englischer und französischer Sprache durchgeführt.
- Ein regelmässiges Reporting (Art der Konflikte, systemischer Hintergrund, gefundene Lösungsansätze) erlaubt wertvolle Hinweise auf organisatorisches Optimierungspotential.

5.2 Das Mediations-Verfahren der Sommer & Partner Consulting GmbH

Wir haben auf der Basis der Erkenntnisse, die in diesem White Paper dargelegt sind, ein Verfahren zur Umsetzung von Online-Mediation für die Lösung von Arbeitsplatz-Konflikten entwickelt.

Zur Durchführung der Online-Mediationen benutzen wir das Produkt Zoom. Zoom ist eine Video- und Webkonferenz-Anwendungssoftware, mit der sowohl Gruppen - als auch Einzelmeetings durchgeführt werden können. Des Weiteren beinhaltet die Anwendung Zoom Möglichkeiten zum Desktop Sharing, es steht ein elektronisches Whiteboard zur Verfügung und die Video-Qualität ist so gut, dass im Hintergrund auch ein Flipchart verwendet werden kann. Somit können mit dem Einsatz von Zoom alle wesentlichen Methoden einer Face-to-Face Mediation adaptiert und angewendet werden.

Das Verfahren der Sommer & Partner Consulting GmbH lässt sich in vier Schritten zusammen fassen:

I Kontaktaufnahme

Die Konfliktparteien oder eine Vertretung des Unternehmens nehmen mit der Sommer & Partner Consulting GmbH online Kontakt auf und vereinbaren die Durchführung einer Mediation. Die Sommer & Partner GmbH wählt einen passenden Mediator/Mediatorin aus.



2 Vorbereitung

Alle Konfliktparteien werden über die anstehende Mediation informiert. Sie erhalten online Informationen über den bevorstehenden Prozess und werden gegebenenfalls gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Durch den Fragebogen werden die Konfliktparteien ebenfalls auf den bevorstehenden Prozess vorbereitet.



3 Durchführung

Die Online-Mediation erfolgt mit der Anwendung Zoom. Im Rahmen von 2-3 zweistündigen Sitzungen werden die Themen der Mediation erarbeitet, vertieft und gemeinsam Lösungen diskutiert, die von allen Beteiligten befürwortet werden. Falls notwendig können auch Einzelsitzungen einberufen werden.



4 Abschluss

Die erarbeiteten Lösungen der Mediation werden in Form einer schriftlichen Abschlussvereinbarung festgehalten. Diese ist nur den beiden Konfliktparteien bekannt und nur für diese verbindlich. Falls erwünscht oder notwendig, werden weitere Personen über die Resultate der Mediation informiert.

Darstellung 10: Verfahren der Sommer & Partner Consulting GmbH (eigene Darstellung)

Während der Online-Mediation werden die Konfliktparteien gebeten, folgende Regeln zu einzuhalten:

- Niemand anders ist während der Mediation im selben Raum wie die Konfliktparteien und das Telefon ist ausgeschaltet.
- Es werden keine Videoaufnahmen von der Mediation gemacht.
- Alle Aussagen werden streng vertraulich behandelt und können nur an Drittpersonen weiter gegeben werden, falls alle Teilnehmenden damit einverstanden sind.

Wir hoffen, Ihnen mit unserem White Paper eine aufschlussreiche wie interessante Quelle zu Hintergründen und Lösungsmöglichkeiten von Arbeitsplatz-Konflikten zur Verfügung gestellt zu haben. Sicherlich werden wir unsere Verfahren mit Enthusiasmus und Professionalität weiterentwickeln und immer auf den neuesten technischen und inhaltlichen Stand halten.

Wir sind stets daran interessiert mit am Thema Interessierten in Dialog zu treten und würden uns somit über Ihre Kontaktaufnahme sehr freuen.

Sarah Lötscher

Ute Sommer

7. Quellenangaben

- Alexander, Nadja (2013): *Globale Trends in der Mediation*. In: Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Cristina (Hg.): *Mediation und Konfliktmanagement*. 1., Auflage. Baden-Baden: Nomos. 103-113
- Ballreich, Rudi; Fröse Marlies W. Piber, Hannes (Hg.) (2007): *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement*. Bern: Haupt
- Besemer, Christoph (1993). *Mediation - Vermittlung in Konflikt*. Baden: Werkstatt für gewaltfreie Aktion
- Bühler, Wolfgang (2006): *Konfliktprävention und Konfliktlösung durch unternehmensinterne Mediation*. Norderstedt: GRIN Verlag GmbH
- Doppler, Klaus; Lauterburg Christoph (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. 12. Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Gettinger, Johannes / Kill, Klaus-Peter / Schoop Mareike (2013). Aus *Forschung und Praxis: Aktuelle Studie zur Akzeptanz von Online-Mediation*.
- Glasl, Friedrich (2013): *Methoden der Mediation*. In: Trenczek, Thomas / Berning, Detlev / Lenz, Cristina (Hg.): *Mediation und Konfliktmanagement*. 1., Auflage. Baden-Baden: Nomos. 103-113
- Glasl, Friedrich; Lievegoed, Bernard (2011): *Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management*. 4. Auflage, Bern: Haupt
- Glasl, Friedrich (1992): *Konfliktmanagement, ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*. Bern: Paul Haupt Verlag
- Goodman, Joseph (2003): *The Pros and Cons of Online Dispute Resolution: An Assessment of Cyber-Mediation Websites*. Vo. 2 *Duke Law & Technology Review*.1-16
- Hofstede, Geert; Hofstede Gert Jan; Minkow Michael (2010): *Cultures and Organizations*. 3.Auflage, New York: Mc Graw Hill
- Katsh, Ethan (2001): *ODR: A Look at History*. In: Abdel, Wahab, Mohamed / Katsh, Ethan / Rainey, Daniel (Hg.): *Online Dispute Resolution Theory and Practice*, Den Haag: International Publishing. 21-33
- Knapp, Peter (Hg.) (2014): *Konflikte lösen in Teams und grossen Gruppen*. 2.Auflage, managerSeminare Verlags GmbH
- Knapp, Peter (Hg.) (2012): *Konfliktlösungs-Tools. Klärende und deeskalierende Methoden für die Mediations- und Konfliktmanagement-Praxis*. 2.Auflage, managerSeminare Verlags GmbH
- Krieger, Tobias / Berger, Thomas (2014): *Schreiben bietet Vorteile*. *Psychoscope FDP*, 8-9 vol. 35. S. 4-7
- Lenz, Christina; Mueller, Andreas (2008): *Wirtschafts-Mediation. Ein Leitfaden zur Konfliktlösung in Unternehmen und Organisationen*. Berlin: Ulrich Leutner Verlag
- Lewis, Richard D. (2012): *When Teams Collide*. London, Boston, Nicholas Breal Publishing
- Lötscher, Sarah (2015). *Online-Mediation in der Deutschschweiz. Bisherige Erfahrungen und zukünftige Anwendungsfelder*. Luzern: Institut für Kommunikation und Führung.

- Märker, Oliver und Trénel, Matthias (2003). *Online-Mediation: Konfliktvermittlung in neuem Kleid*. In: (des. Hg.): Online - Mediation. Neue Medien in der Konfliktvermittlung - mit Beispielen aus der Politik und Wirtschaft. Berlin: Edition Sigma
- Mergler, Melanie (2011): *Kulturelle Kommunikation in internationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Mohammed, K. Umar; White, Gareth RT (2008): *Culture and Conflict Management. Style of International Project Managers*. International Journal of Business and Management. Vol 3, No 5 2008, S. 3-11
- Proksch Stephan (2010). *Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz*. Wien: Springer
- Przeworski, Gregor Maximilian (2011): *Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen: Ursachen und Lösungsansätze im Change Management*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH
- Rabe, Susanne, Christine / Wode, Martin (2014). *Mediation Grundlagen Methoden Rechtliche Grundlagen*. Hannover: Springer
- Schulz von Thun, Friedemann (2013): *Miteinander reden: 1*. 50. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag
- Senn, Lary; Hart, Jim (2006): *Winning Teams. Winning Cultures*. Long Beach, Leadership Press
- Treichel, Dietmar; Mayer; Claude-Hélène (2011): *Lehrbuch Kultur. Lehr- und Lernmaterialien zur Vermittlung kultureller Kompetenzen*. Münster: Waxmann Verlag
- Trenczek, Thomas; Berning Detlef; Lenz, Christina (Hg.) (2013): *Mediation und Konfliktmanagement*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft
- Trickey, David; Ewington, Nigel; Lowe, Richard (2009): *Being International. What international professionals and managers think is really important*. *Cultus*. The Journal of Intercultural Mediation and Communication. Ausgabe 2/2009, S. 49 ff

Internetquellen:

- Capgemini Consulting (2012): *Digitale Revolution. Change Management Studie 2012*. Offenbach, Capgemini Consulting GmbH; www.de.capgemini-consulting.com/capabilities/change-management, Stand: 19.04.2014
- Goncalves, Ana (2013). A brain-based analysis of Online Mediation. <http://www.mediate.com/articles/Goncalves1.cfm>, Stand: 17.02.2013
- Hinterhölzl-Widi, Daniela (2009). *Online-Mediation. Erweist sich Online-Mediation als taugliches Instrument in Österreich?* E-Beratungsjournal. 6. Jahrgang, Heft 2 http://www.e-beratungsjournal.net/?page_id=63, Stand: 19.10.2014
- Köppel, Petra (2013): *Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX-30 Unternehmen*. Köln, München, Synergy Consult; www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf, Stand: 28.09.2014

- PriceWaterhouseCoopers AG; Europauniversität Viadrina Frankfurt (Oder) (Hg) (2013): *Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung*. Frankfurt, PriceWaterhouseCoopers AG; www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/PwC_EUV_KMS-Studie-IV_131010_final.pdf, Stand: 22.04.2014
- SDM (2015). *Was ist Mediation?* <http://www.swiss-mediators.org/cms2/was-ist-mediation/was-ist-mediation/>, Stand: 01.01.2015
- Sommer, Ute (2014): *Neue Kommunikationsstile für neue Formen der Zusammenarbeit?* Wollerau; MakingScienceNews <http://www.makingsciencenews.com/catalogue/papers/716/view> Stand: 01.01.2015