

Kurt Faller

Systemisches Konfliktmanagement

Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung und die Rollen von Macht und Hierarchien

Mediation ist eine dienende Disziplin. Die dritte Partei stellt sich in den Dienst der vom Konflikt Betroffenen und unterstützt sie dabei, selbst eine Lösung zu finden. In der Wirtschaftsmediation kommt noch dazu, dass Mediation durch den besonderen Kontext der Organisation geprägt wird. Mediation in Unternehmen und Organisationen hat immer mit der Kultur, Struktur und den Abläufen in der Organisation und ihrer Stellung am Markt zu tun. In der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung ist der Umgang mit den Themen Macht und Hierarchie von besonderer Bedeutung. Zu diesen besonderen Aspekten bei der Mediation im Kontext der Organisation möchte ich einige Überlegungen darstellen.

Arbeiten in Zeiten von VUCA

Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen der sozialen Dienstleistung müssen heute ihre Arbeit unter Bedingungen hoher Unsicherheit und hoher Komplexität durchführen und sich ständig wechselnden Umfeldbedingungen anpassen. In der Beratersprache hat sich das Kürzel »VUCA« zur Bezeichnung dieser Situation etabliert. Die Buchstaben dieses Akronymes bedeuten:

V = Volatilität
U = Unsicherheit
C = Komplexität
A = Ambivalenz.

Diese Faktoren wirken in vielen Prozessen einzeln oder in Kombination und machen es oft schwierig, die Ursachen von Problemen genau zu erkennen und entsprechend zu handeln.¹

Konflikte in Organisationen sind entscheidende Signale, um zu erkennen, welche dieser Faktoren gerade wirken und welche Bedeutung das Problem für die weitere Entwicklung des Unternehmens hat.

¹ »Je nach Situation ist es die Komplexität, die Volatilität, die Unsicherheit oder die Ambiguität – oder eine spezifische Kombination dieser Faktoren, die als Problemtreiber wirkt.« Organisationsentwicklung, Heft 4/15, S.1.

Es ist zu beobachten, dass die Konflikte in Unternehmen erheblich zunehmen und in der Folge die Konfliktkosten und die Kosten für die Konfliktregelung steigen. Dazu kommt die besondere Belastung von Führungskräften: »30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften werden direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht.«²

Immer wichtiger wird ein bewusstes, systematisches Konfliktmanagement nach dem Motto:

² Konfliktkostenstudie, 2009.

»Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise, wie wir damit umgehen.«

Es kommt darauf an, Probleme möglichst früh zu erkennen und in der Organisation zu erfassen, um Konflikte niedrigschwellig und interessenorientiert bearbeiten zu können. So können Betroffene und Organisationen als Ganzes lernen, mit den Herausforderungen der VUCA-Welt besser zurechtzukommen. Denn das Akronym kann uns auch Hinweise auf Lösungswege geben. »Volatilität erfordert eine gemeinsame Vision, wohin die Entwicklung, zumindest mittelfristig, geht. Unsicherheit erfordert ein vertieftes Umfeld-Verständnis, u. a. davon, welche Faktoren fördernd oder störend wirken. Komplexität erfordert Klarheit in der Prioritätensetzung, der Kommunikation und auch in den Formen der Konfliktregelung. Ambivalenz erfordert Agilität, um rasch reagieren zu können, wenn sich die Situation klärt.«³

Heute gilt: Je volatiler, unsicherer, komplexer und ambivalenter das Umfeld und die Entwicklung in den Organisationen wird, umso mehr wird Kommunikation, Verhandlung und Vermittlung notwendig für Erfolg und Überleben der Unternehmen.

Macht in Organisationen

Macht in Organisationen wird in der Regel so interpretiert, dass Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden bestimmen, was und wie gearbeitet wird. Das ist vordergründig so, aber gleichzeitig auch komplizierter. Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann meint in seinem berühmten Buch: »Organisation und Entscheidung« sogar, dass »ein solcher Machtbegriff eingespart werden kann«. Und weiter: »Der Macht des Vorgesetzten, unangenehme Arbeit zuzuweisen mit der Drohung, dass bei Ungehorsam Entlassung erfolgen würde, steht die Macht des Untergebenen gegenüber, Kooperation zu entziehen in Fällen, in denen der Vorgesetzte darauf angewiesen ist.«⁴

In Wirklichkeit geht es um »Versuche, Kontakte mit wechselseitiger Rücksicht abzufedern und Reizungen mit der möglichen Folge von Gegenreaktionen zu vermeiden.«⁵

Machtausübung in Organisationen ist daher keine Einbahnstraße, sondern ein Prozess der Aushandlung und ein Geben und Nehmen. Diese Grunderkenntnis prägt auch die moderne Management-Debatte. Peter Drucker, der Altmeister der Managementlehre, forderte schon früh von Führungskräften: »Sie müssen lernen, mit Situationen zurechtzukommen, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können. Das ist die elementare Veränderung. Wo es ehemals um eine Kombination von Rang und Macht ging, wird es in Zukunft Verhältnisse wechselseitiger Übereinkunft und Verantwortung geben.«⁶

Der bekannte Unternehmer Götz W. Werner, Gründer und Aufsichtsratsrat von

dm-drogerie markt, fasst seine Erfahrungen folgendermaßen zusammen.

»Mir ist klargeworden: Eine Führungsperson ist nicht jemand, der alles weiß und besser kann, sondern der, der die notwendigen Fragen stellt. Wer Fragen stellt, eröffnet Bewusstsein. Die Zukunft gestaltet sich nicht mit Antworten, sondern mit Fragen. Heute kann man keine Menschen mehr führen, indem man Fragen beantwortet, sondern indem man Fragen stellt. Das ist aus meiner Sicht die kopernikanische Wende in der Führung.«⁷

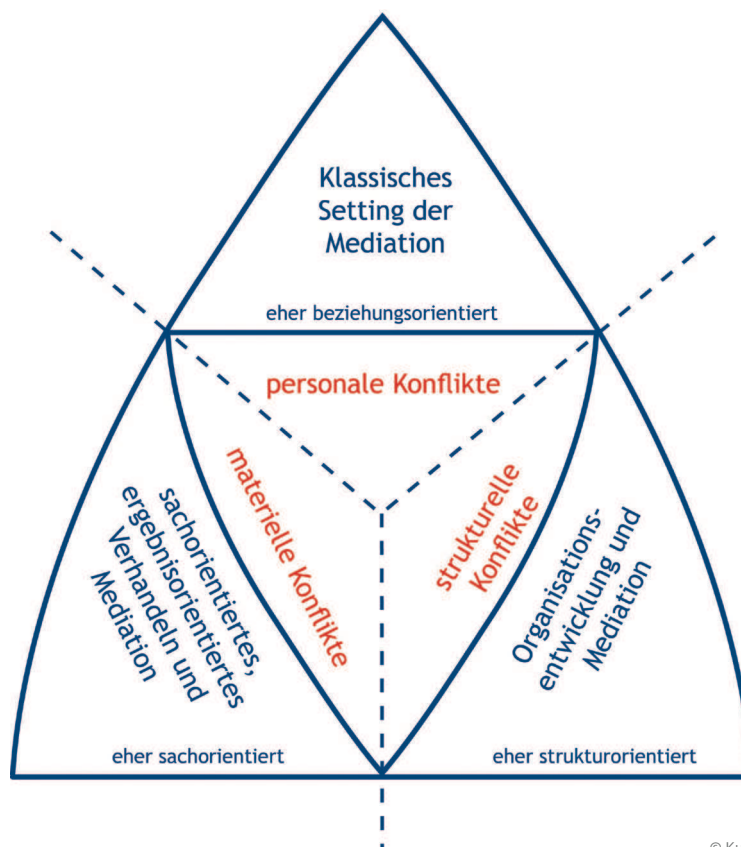
Die Anforderung an Führungskräfte, ihre tatsächliche Machtposition in einer sozialisierten und auf die Unterstützung der Mitarbeitenden ausgerichteten Form auszuüben, ist heute allgemein anerkannte Grundlage der Ausbildung und Weiterentwicklung von Führungskräften und in den Führungsleitlinien vieler Unternehmen verankert.

Es ist aber auch eine Tatsache, dass wir erst am Anfang einer Entwicklung stehen, dass diese theoretischen Ein-

⁵ Ebd., S. 202.

⁶ P. Drucker, zitiert nach K. Doppler, 2002, S. 73.

⁷ Götz W. Werner, zitiert nach Kaduk, 2013, S. 164.



© Kurt Faller

³ Organisationsentwicklung, Heft 4/15, S. 1.

⁴ Luhmann, 2011, S. 200/1.

sichten auch das praktische Führungshandeln in den Unternehmen bestimmen. Denn dazu ist eine grundlegende Veränderung der Haltung notwendig.

Viele Führungskräfte beschäftigen sich daher mit Kommunikation und Mediation, um eine veränderte Haltung und Gesprächstechnik zu erlernen, die ihnen hilft, einen achtsamen und zielorientierten Führungsstil zu erreichen.

Hierarchie und ihre Wirkungen

Unternehmen und Organisationen sind »soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.«⁸

Organisationen sind also zielgerichtet, sind offene soziale Systeme und weisen eine formale Struktur auf. Regeln, Hierarchien und festgelegte Abläufe sind konstitutive Elemente der Organisation. Diese Organisationsstrukturen prägen auch die Arbeits- und Lebensumstände der Mitarbeitenden und damit die Beziehungen untereinander. Dieser enge Zusammenhang von Strukturen, Abläufen und emotionalen Effekten wird bei Umstrukturierungen besonders deutlich. Der Autor des Grundlagenwerkes »Change Management«, Klaus Doppler, hat diesen Zusammenhang in seinem Buch »Feel the change« herausgearbeitet. »Je nach der angestrebten Richtung der Veränderung bewirken Organisationsstrukturen aus sich heraus spezifische emotionale Muster.«⁹

Diese Feststellung, dass wir es im sozialen Kontext Organisation immer mit sachlichen und emotionalen Aspekten zu tun haben, ist aber noch keineswegs selbstverständlich. In den Unternehmen überwiegt nach wie vor eine Dominanz des Sachlichen. »Wenn die Struktur in Ordnung ist, gibt es keine emotionalen Probleme oder Konflikte«, lautet das zwar unsinnige, aber noch weit verbreitete Motto.

Modernes Management dagegen bedeutet, eine Sensibilität für beides – für

Strukturen/Abläufe und für Beziehungen – zu entwickeln. Diese Sensibilität wird auch für die Weiterentwicklung der Strukturen immer wichtiger. Denn in den meisten Unternehmen wird das alte hierarchische Pyramidenmodell von neuen Projekt-, Matrix- oder Netzwerkstrukturen abgelöst. In diesen Organisationsformen verlieren die klassischen hierarchischen Zuständigkeiten und Verhaltensweisen an Bedeutung. Die Hierarchien werden flacher und im Vordergrund steht die Orientierung auf die Wertschöpfungskette und die Kundenorientierung. Um gute Ergebnisse zu erzielen, sind Kommunikation, Kooperation und niedrigschwellige Formen der Konfliktregelung notwendig. »Kommunikation wird der alles entscheidende Engpass,« konstatiert Prof. Rudolf Wimmer.¹⁰

Organisationen sind zielgerichtet. Als offene soziale Systeme weisen sie eine formale Struktur auf. Regeln, Hierarchien und festgelegte Abläufe sind konstitutive Elemente der Organisation.

In der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung wird der Kontext durch die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Organisationskultur, die Struktur und die festgelegten Arbeitsabläufe bestimmt. Für Mitarbeitende und Führungskräfte regelt der Arbeitsvertrag ihre Rechte und Pflichten. Daraus ergeben sich spezifische und differenzierte Vorgehensweisen, die die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation von der Mediation in anderen Arbeitsfeldern unterscheidet.

Der organisationale Blick auf Konflikte

Einer dieser Aspekte ist der erweiterte Blick auf Konflikte. Konflikte in Organisationen sind auf den ersten Blick Konflikte zwischen Personen mit all ihren Erscheinungsformen und Dynamiken. Auf den zweiten Blick erkennt man, dass die Ursachen und der Verlauf dieser Konflikte durch den organisatori-

schen Kontext bestimmt sind. So geht es bei den meisten Konflikten in Unternehmen darum, dass unterschiedliche Sichtweisen darüber bestehen, was gute Arbeit ist. Die Härte dieser Konflikte entsteht gerade daraus, dass jede Partei das Ziel hat, ihre Arbeit besonders gut zu machen. Eine weitere Ursache für Konflikte liegt in einer Störung der Anerkennungsverhältnisse. Eine Person fühlt sich in ihrer beruflichen Kompetenz, in ihrer Arbeitsweise oder in ihrem Status nicht anerkannt. »Ein sozialer Konflikt ist die Nichthinnahme eines gestörten Anerkennungsverhältnisses«, beschreibt Bernd Fechner diese Situation.¹¹

Eine weitere Form, den Konflikt aus der Perspektive des Gesamtsystems zu sehen, ist die Betrachtung aus drei Perspektiven und die Ermittlung personaler, materieller und struktureller Aspekte. Dabei hat sich die Arbeit mit der Triade der systemischen Konfliktbearbeitung bewährt. So werden bei einem konkreten Konflikt die einzelnen Aspekte herausgearbeitet und in die Triade eingetragen. Dies liefert uns wichtige Hinweise für die Entscheidung über die Bearbeitungsrichtung.

Stehen personale Konflikte im Vordergrund, werden diese in der Logik des klassischen Settings der Mediation bearbeitet. Bei vorwiegend materiellen Aspekten wird der Konflikt eher im Sinne einer Verhandlung sachorientiert bearbeitet. Sind es vor allem strukturelle Aspekte, so wird die Mediation eng mit Elementen der Personal- und Organisationsentwicklung und der Gruppendynamik verbunden. In diese Konfliktbearbeitungen müssen direkte Führungskräfte und andere Verantwortliche in der Hierarchie in einer klugen Form eingebunden werden. Denn es ist eine Mediation »nach vorne«. Es geht mehr um Regelungen für die Zukunft als um die Aufarbeitung von Problemen der Vergangenheit. In unserer praktischen Arbeit in Unternehmen überwiegen die strukturell orientierten Konfliktbearbeitungen.

⁸ zitiert nach D. Vahs, 1997, S. 11.

⁹ Doppler/Voigt, 2012, S. 39.

¹⁰ R. Wimmer, 2004, S. 146.

¹¹ Faller/Fechler/Kerntke, 2014, S. 29.

Besonderheiten der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

Der Kontext der Organisation und die Aspekte Macht und Hierarchie bestimmen auch das Herangehen und den Verlauf der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung. Denn organisationsorientierte Mediation hat nicht nur die Dynamik zwischen den betroffenen Personen, sondern immer auch die Auswirkungen des Konflikts und des Verfahrens der Konfliktbearbeitung auf die Gesamtorganisation zu beachten. Neben den am Konflikt direkt Beteiligten sind viele andere indirekt betroffen und noch mehr betrachten den Konflikt und seine Bearbeitung als »Zuschauer« und fragen sich, was der Konflikt und das Ergebnis der Konfliktbearbeitung für sie bedeuten. Fast immer sind in den Prozess Führungspersonen und die klassischen Konfliktanlaufstellen einbezogen (Personalmanagement, Betriebsrat).

Daraus ergeben sich einige Prinzipien für die innerbetriebliche Konfliktbearbeitung:

1. Die erweiterte Verantwortung der MediatorInnen

MediatorInnen sind verantwortlich für den Prozess der Konfliktbearbeitung. Im Kontext der Organisation umfasst diese Verantwortung zwei Ebenen: die Positionen und Interessen der beteiligten Personen und die Ziele und Aufgaben der Organisation. Diese Ebenen bestimmen auch die Auftragsgestaltung. Der de jure oder äußere Auftrag wird mit der Führung und den involvierten Konfliktanlaufstellen ausgehandelt und klärt die Rahmenbedingungen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung. Der de facto oder innere Auftrag wird mit den direkt beteiligten Konfliktparteien geschlossen. Auch in der Mediation und vor allem im Umgang mit den Ergebnissen sind die beiden Ebenen zu beachten. Das bedeutet für MediatorInnen, dass sie neben der Verfahrenskompetenz auch eine gewisse Feldkompetenz brauchen. Sie benötigen gewisse Kenntnisse der Branchen, der Strukturen und Abläufe im Unternehmen, um die Bedeutung des Konflikts im Gesamtkontext des Unternehmens einordnen zu können.

2. Das Primat der internen Konfliktbearbeitung

»Das Problem und seine Lösung gehören dem Kunden«, sagt der Organisationsberater Edgar Schein.¹² Für die innerbetriebliche Wirtschaftsmediation gilt: auch der Prozess der Konfliktbearbeitung. Das Primat der internen Konfliktbearbeitung folgt dem Grundgedanken der Mediation, die Eigenkräfte und Ressourcen der Organisation zu stärken und in den Prozess der Klärung einzubeziehen. Externe MediatorInnen sehen ihre Aufgabe darin, die beteiligten Personen und die vermittelnden Kräfte in der Organisation so zu stärken, dass sie selbst Lösungen entwickeln. »Fakt ist, dass der Kunde mit den Folgen des Problems und der Lösung leben muss, ich ihm also nicht die Verantwortung dafür abnehmen kann.«¹³

Bei Teamkonflikten ist es sinnvoll, die zuständige Führungskraft an bestimmten Punkten in den Prozess der Konfliktbearbeitung einzubeziehen.

Bei strukturell bedingten und länger andauernden Konflikten in Organisationen ist der Hinweis von N. Luhmann zu bedenken, dass Konflikte in Organisationen als soziale Systeme mit eigenen Spielregeln zu betrachten sind. Als autopoietische Systeme sind sie auf Fortsetzung angelegt, und es gibt für sie meist keine internen Gründe, den Streit zu beenden. »Als soziale Systeme sind Konflikte autopoietische, sich selbst reproduzierende Einheiten. Einmal etabliert, ist ihre Fortsetzung zu erwarten und nicht ihre Beendigung. Die Beendigung kann sich nicht aus der Autopoiese selbst ergeben, sondern nur aus der Umwelt des Systems ...«¹⁴

Fritz B. Simon meint: »Als Konsequenz ergibt sich für Konfliktlösungsstrategien generell die Frage, wie diese sich selbst perpetuierenden Muster unterbrochen werden können. Ziel ist nicht Harmonie oder gar ein visionärer

¹² E. Schein, 2003, S. 299.

¹³ E. Schein, ebd. S. 229.

¹⁴ Luhmann, Frankfurt 1984, S. 537.



Frieden, sondern die Beendigung der Konfliktkommunikation.«¹⁵

An dieser Stelle ist die Kooperation von interner und externer Mediation besonders wichtig. Externe MediatorInnen können dazu beitragen, die perpetuierenden internen Muster durch den Blick von außen offenzulegen und beenden zu helfen. Dies kann verbunden werden mit dem internen Blick, um neue Formen der Kommunikation und Kooperation in der bestehenden Kultur und Struktur zu entwickeln und damit den Fortgang der Arbeit zu sichern.

3. Die Balance zwischen Integration und Unabhängigkeit

Die Kunst der innerbetrieblichen Wirtschaftsmediation besteht eben darin, die Konfliktbearbeitung auf der einen Seite möglichst eng mit den Strukturen und Abläufen in der Organisation zu verbinden und auf der anderen Seite die relative Unabhängigkeit des Verfahrens der Konfliktbearbeitung und den Vertrauensschutz in der Mediation zu sichern. Diese Balance muss in jedem Einzelfall neu gefunden und im Prozess ständig nachjustiert werden. So hat es sich bei Teamkonfliktmoderationen bewährt, die zuständige Führungskraft an bestimmten Punkten in den Prozess der Konfliktbearbeitung einzubeziehen. MediatorInnen können mit der Führungskraft zu Beginn ein Interview vor dem Team führen und ihn zu den Zielen und Rahmenbedingungen dieser Konfliktbearbeitung befragen. Dabei wird auch

¹⁵ Fritz B. Simon, 2015, S. 29.

über die Zusicherung der Vertraulichkeit in dem Mediationsverfahren gesprochen. Nach diesem Einstieg arbeiten die MediatorInnen mit dem Team alleine weiter. Am Ende wird die Führungskraft wieder eingeladen und das Team präsentiert ihm seine Ergebnisse.

Aus diesen Grundüberlegungen ergeben sich vier übergeordnete Phasen der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung

(1) Die Vorphase der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung (Pre-Mediation)

Die Vorphase ist im komplexen Feld der Organisation von besonderer Bedeutung. Ziel ist es, einen Mediationsplan zu erarbeiten, der sorgsam auf die Möglichkeiten und Interessen der beteiligten Konfliktparteien abgestimmt ist und die Abläufe und Strukturen der Organisation berücksichtigt. Dazu ist es wichtig, den de jure- und den de facto-Auftrag in Übereinstimmung zu bringen. In der Vorphase werden in der Regel Einzelgespräche mit den Konfliktbeteiligten, verantwortlichen Führungskräften und involvierten Konfliktanlaufstellen geführt. Aus diesen Informationen erstellen die MediatorInnen einen Mediationsplan und verhandeln ihn mit den äußeren und inneren Auftraggebern. Wenn der Mediationsplan von allen Seiten gebilligt ist, kann die Mediation beginnen. Dabei ist wichtig, dass diese Vorphase schon Teil der Konfliktbearbeitung ist.

Wirtschaftsmediation braucht einen klugen Umgang mit Macht und Hierarchie.

(2) Die Phase der direkten Konfliktbearbeitung (Main-Mediation)

In der Phase der direkten Konfliktbearbeitung werden entsprechend der Komplexität des Falles und der Bedarfe der Konfliktparteien mediative Verfahren des Dialogs, der direkten Verhandlung, der Arbeit mit Gruppen oder Großgruppen und der organisationalen Entwicklungsmethodik eingesetzt, um den Konflikt im Kontext der Organisation zu bearbeiten. Doch auch wenn wir hier komplexe und hybride Formen der Konflikt-

bearbeitung einsetzen, ist es eine Mediation nach den fünf Phasen des klassischen Settings der Mediation. Ziel ist die Erarbeitung einer Vereinbarung, die der Führung und den Konfliktanlaufstellen mitgeteilt wird.

(3) Die Phase der Konsolidierung der erreichten Ergebnisse (Post-Mediation)

Für die Umsetzung der Ergebnisse in der Organisation wird in der Phase der Konsolidierung in einem angemessenen zeitlichen Abstand ein Follow-up-Termin mit der MediatorIn vereinbart.¹⁶

(4) Die Phase der Weiterentwicklung des bestehenden Konfliktmanagements (Meta-Mediation)

Wenn in der Organisation durch die Ergebnisse der Konfliktbearbeitung das Bewusstsein entstanden ist, die Konfliktfestigkeit des Unternehmens zu erhöhen, besteht eine Grundlage, um ein erweitertes, an mediativen Aspekten orientiertes Konfliktmanagementsystem, ein Systemdesign, zu entwickeln. Der Begriff Systemdesign als Verbindung von Mediation und Organisationsentwicklung in der Entwicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen ist von W. Ury, einem der Autoren des Harvard-Konzepts für integrative Verhandlung, entwickelt worden. In der europäischen Debatte ist es vor allem Friedrich Glasl, der in seinen Büchern den Zusammenhang von Mediation und Organisationsentwicklung herausarbeitete. »Im Systemdesign geht es um die Synthese von Organisationsentwicklung mit der modernen Mediation in einer professionellen Prozessberatung.«¹⁷

Fazit

Eine systemische Haltung und ein organisationaler Blick auf Konflikte, eine kooperative Auftragsgestaltung und eine systemspezifische Gestaltung von Settings der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung, eine systemische Vorgehensweise in der Mediation und eine umfangreicher Methodenkoffer und die Ent-

wicklung und Implementierung von Konfliktmanagementsystemen – das sind die Komponenten einer Wirtschaftsmediation, die mit einem klugen Umgang von Macht und Hierarchie Unternehmen und Organisationen unterstützen kann, in Zeiten von VUCA die Konfliktkosten zu senken und als Organisation schneller und effektiver zu lernen.

Literatur

- Doppler; Voigt: Feel the change. Frankfurt 2012.
 Drucker, Peter in K. Doppler: Change Management. Frankfurt 2002.
 Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation. Frankfurt 2014.
 Faller/Fechler/Kerntke: Systemisches Konfliktmanagement. Stuttgart 2014.
 Glasl, Friedrich in Faller K.: Konfliktfest durch Systemdesign. Stuttgart 2014.
 Kaduk, Stefan u. a.: Musterbrecher. Die Kunst das Spiel zu drehen. Hamburg 2013.
 Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2009.
 Luhmann, Niklas: Organisation und Entscheidung. Wiesbaden 2011.
 Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Frankfurt 1984.
 Organisationsentwicklung, München, Heft 4/15.
 Schein, Edgar: Prozessberatung. Bergisch Gladbach 2003.
 Simon, Fritz B.: Einführung in die Systemtheorie des Konflikts. Heidelberg 2015.
 Vahs, Dietmar: Organisation. Stuttgart 1997.
 Wimmer, Rudolf: Organisation und Beratung. Heidelberg 2004.



Kurt Faller

Lehrmediator BMWA, Organisationsentwickler, Coach, Systemdesigner
 Studienleiter der weiterbildenden Studiengänge »Mediation und Konfliktmanagement« sowie »Konfliktmanagement und Systemdesign« an der Ruhr Universität Bochum
 Geschäftsführer MEDIUS GmbH Münster
 E-Mail: kontakt@medius-gmbh.com

¹⁶ Ausführlich in: Faller/Faller: Innerbetriebliche Wirtschaftsmediation. 2014.

¹⁷ Glasl in Faller K.: Konfliktfest durch Systemdesign. 2014, S. 9.