

Detlev Berning | Gerald Schwamberger

Wirtschaftsmediation für Steuerberater

Detlev Berning | Gerald Schwamberger

Wirtschaftsmediation für Steuerberater

Mediation als neues Beratungsfeld



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: RA Andreas Funk

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0623-6

Vorwort

Mediation hat in den letzten 10 Jahren in unserer Gesellschaft an Bedeutung gewonnen. Der Begriff ist in vieler Munde und wird nur noch selten mit Meditation verwechselt. Wesentlich dazu beigetragen hat in jüngster Zeit die Justiz, die den Bürger zunehmend mehr mit gerichtsinterner oder gerichtsnaher Mediation konfrontiert. Auch in der Wirtschaft ist der Begriff präsent, ohne allerdings die Bedeutung erlangt zu haben, die ihr – auch unter dem Gesichtspunkt wirtschaftlichen Handelns – gebührt.

Mit diesem Buch sprechen wir Steuerberater an, die Unternehmen betreuen. Zwischen Steuerberater und Mandant besteht traditionell eine ganz besondere Beziehung, die bis zur Hörigkeit des Mandanten gehen kann. Erklärlich ist es dadurch, dass gerade die KMU's¹ auf den Steuerberater als externen Experten für gutes Wirtschaften zurückgreifen. Dementsprechend groß ist auch die Erwartungshaltung der Klientel an den steuerlichen Berater. Von ihm wird erwartet, dass er seinem Mandanten den Weg weist, wie er gut und erfolgreich wirtschaftet.

Mit diesem Buch geben wir dem Steuerberater ein Instrument an die Hand, das ihn (am effizientesten im Zusammenhang mit einer entsprechenden Ausbildung zum Mediator) in die Lage versetzt, seine Mandanten noch wirkungsvoller darin zu unterstützen, ihre Unternehmen besser zu führen als sie es ohne den externen Rat tun können.

Wir Steuerberater können oft nur erahnen, was Konflikte in einem Unternehmen für die wirtschaftliche Situation bedeuten, wissen aber genau, dass die Einflüsse immer nachteilig sind und bis zur Existenzbedrohung reichen. Es ist ein tragisches Phänomen, dass gerade bei den KMU's die Unternehmer, insbesondere dann, wenn sie persönlich in einen Konflikt einbezogen sind, diesen wirtschaftlichen Aspekt kaum zu sehen in der Lage sind. Ein entsprechend geschulter steuerlicher Berater als externer Experte kann diesen psychologisch erklärbaren Mangel ausgleichen helfen. Wo sich dazu Ansätze bieten und wie der Steuerberater in den unterschiedlichsten Lagen vorgehen kann, beschreiben wir in diesem Werk.

PwC hat in Zusammenarbeit mit der Viadrina (Frankfurt/Oder)² größere Unternehmen mit einem professionellen Management befragt, wie diese Konfliktlagen am besten gelöst sehen. Wir gehen auf die Studie im Buch näher ein, greifen hier aber das tendenzielle Bild auf, wonach die befragten Unternehmen einen Gang zum Gericht für am wenigsten sinnvoll erachten. Auffällig ist dann die Diskrepanz, dass auch diese Unternehmen trotz entsprechenden Bewusstseins im Zweifelsfall doch Gerichte anrufen, um Streitigkeiten entschieden zu bekommen. Nun verfügen größere Unternehmen über eine entsprechende Finanzkraft, solche Verfahren durchzustehen; es fällt nicht so auf. Bei den KMU's ist die richtige Wahl des Weges, einen Konflikt zu lösen, häufig von existentieller Bedeutung. Insoweit weisen wir in diesem Buch auf ein neues Betätigungsfeld des Steuerberaters hin, nämlich die eines vorbereitenden Fallmanagers. Die besondere Vertrauenssituation des Steuerberaters zu seinem Mandanten lässt ihn als einzigen Experten in der Beraterlandschaft geeignet sein, dem Unternehmermandanten wirkungsvoll und zum Wohle des Unternehmens zur Seite zu stehen.

1 Abkürzung für klein- und mittelständische Unternehmen.

2 Commercial Dispute Resolution, Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, Herausgegeben von PwC Deutsche Revision AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main. April 2005

Es ist gut verständlich, dass sich der Steuerberater auch mit seinem Expertenwissen in Sachen Mediation am Markt darstellen möchte. Auf die berufsrechtlichen Möglichkeiten und Grenzen geht das Werk ebenfalls ein.

Wir verstehen dieses Buch sowohl als Lernhilfe für denjenigen, der sich als (Wirtschafts-) Mediator ausbilden lässt. So leiten wir den Interessierten hin auf die Hintergründe des „Problemfeldes“, auf dem die Mediation aufsetzt und wir beschreiben die Besonderheiten, die ein Mediator wissen und beachten sollte, der in der Wirtschaft tätig werden will. Es ist aber vornehmlich ein Praxisbuch, in das wir Autoren unsere Erfahrungen mit Wirtschaftsmediation haben einfließen lassen. Es ist weiterhin eine Orientierungshilfe, wo der Steuerberater ganz individuell Ansätze finden kann, seinen Mandanten über das bisherige Maß wirkungsvoll zu unterstützen.

Wir freuen uns über jede Kritik und alle Anregungen, was wir vielleicht übersehen haben oder noch besser machen könnten.

Im Juli 2008

Die Autoren

Inhaltsübersicht

Vorwort	5	
Abkürzungsverzeichnis	12	
Literaturverzeichnis	14	
Glossar	17	
Bearbeiterverzeichnis	18	
§ 1	Der Steuerberater als Wirtschaftsmediator	20
	A. Wie kommt ein Steuerberater zur Wirtschaftsmediation?	20
	I. Mein Weg zur Mediationsausbildung	20
	1. Grundlagenseminar	21
	2. Was ist Mediation?	21
	a) Ziel – verbindliche Vereinbarung	
	21	
	aa) Rollen	21
	b) Prozessziele	22
	aa) Die Beteiligten	22
	c) Logistik	22
	3. Rollenspiel	22
	4. Übungen: Handhabung von unterschiedlichen Meinungen	24
	5. Verlauf des Grundlagenseminars	26
	6. Stimmung am Ende des Grundlagenseminars	27
	a) Ausbildung zum Mediator	28
	b) Mediationsverfahren im Allgemeinen	29
	aa) Wofür stehen Mediationsverfahren?	29
	bb) Was ist ein Konflikt?	29
	cc) Der Mediator	30
	dd) Das „Harvard-Konzept“	31
	B. Wirtschaftsmediation	33
	C. Abgrenzung des Mediationsverfahrens zu anderen Streitbeilegungsverfahren	35
	I. Gerichtsprozesse	35
	II. Schiedsverfahren	36
	III. Schlichtung	37
	IV. Gerichtsnahe Mediation	37
	D. Arbeitsgebiete des Steuerberaters und Mediation	38
	I. Vorbehaltstätigkeiten i. S. d. § 33 StBerG	39
	II. Vereinbare Tätigkeiten gem. § 57 Abs. 3 StBerG	41
	III. Tätigkeiten als Wirtschaftsmediator	42
§ 2	Verhandlungsformen	44
	A. Verhandeln	44
	I. Erfolgsfaktoren für Verhandlungen	44
	II. Typische Fehler von Beratern bei Verhandlungen:	45

III. Verhandlungshindernisse	45
1. Komplexität	45
2. Verhandlungsdilemma	46
3. Andere Hindernisse	46
B. Was ist verhandeln?	46
I. Kommunikation	46
1. Verbale Kommunikation	47
2. Nonverbale Kommunikation	48
a) Unbewusste nonverbale Kommunikation	48
b) Teilbewusste nonverbale Kommunikation	48
c) Bewusste nonverbale Kommunikation	49
3. Bedeutung der Kommunikationstheorie für Verhandeln	50
II. Verhandlungstypen	50
1. intuitives Verhandeln	51
a) Persönlichkeitsstrukturen	51
b) Persönlichkeit und Verhandlungstyp	52
c) kulturelle Einflüsse	52
2. Bewusstes Verhandeln	53
a) Verhandlungsstil hart oder weich mit Gewinner und Verlierer	53
b) gewählter Verhandlungsstil mit win-win Ziel	53
c) Präferenzen von Führungskräften	53
III. Verhandlungsstrategie und Verhandlungstaktik	54
1. Begriffe	54
2. Verhandlungsstrategie	55
a) Bandbreite denkbarer Strategien	55
b) Verhandlungsstrategien im Einzelnen	56
aa) kompetitive Verhandlungsstrategie	56
bb) Vermeidungsstrategie	57
cc) Kooperative Strategie	57
dd) Anpassungsstrategie	57
ee) Kompromissstrategie	57
c) Bewertung der Strategien	57
aa) Typische Strategie der rechtsberatenden Berufe	58
bb) Von der Position zum Interesse	58
(1) Position	58
(2) Interessen und Bedürfnisse	59
(3) Gefühle	59
cc) Das Harvard Konzept	60
dd) Ergebnis	62
3. Verhandlungstaktik	63
a) Spezielle Taktiken	64
aa) Zu 1. „Good Cop, bad Cop“	64
bb) Zu 2. „Limited Authority“	64
cc) Zu 3. „Highball-Lowball“	65
b) Vorbereitung von Verhandlungen	65
c) Kommunikative „Taktiken“	66

	aa) Aktives Zuhören	66
	bb) Gewaltfreie Kommunikation	66
	4. Methoden als verhandlungstaktisches Konzept	67
	a) Sokratische Methode	67
	b) 4 M Methode	67
	5. Harvard-Konzept und Verhandlungstaktiken	67
	IV. Das Verhandeln des Steuerberaters	68
	1. StB verhandelt in eigenen Angelegenheiten	69
	2. Er verhandelt als Berater für den Mandanten	70
§ 3	Wirtschaftsmediation	71
	A. Vom Verhandeln zur Mediation	71
	I. Beispiele:	72
	B. Wirtschaftsmediation	74
	C. Struktur des Verfahrens in der Wirtschaftsmediation	75
	I. Pre-Mediation	75
	II. Main-Mediation	77
	1. Vorgespräch	78
	a) Mit dem de jure Auftraggeber	78
	b) Mit den Konfliktparteien	79
	c) Mit Anwälten	80
	d) Fazit	81
	III. Der Mediationsvertrag	82
	1. Form	82
	2. Inhalt	83
	3. Absprachen mit Anwälten	83
	IV. Organisatorische Absprachen	84
	1. Vorbereitung auf die Mediationssitzung	84
	2. Co-Mediation	84
	3. Ort, Raum, Verpflegung	85
	4. Beginn und Dauer	86
	5. technische Ausstattung	86
	6. Sitzordnung	86
	D. Weitere Besonderheiten	87
	I. Struktur von Konflikten in Unternehmen	88
	1. Bedeutung der Unternehmenskultur	90
	E. Anforderungsprofil Wirtschaftsmediator	92
	I. Persönlichkeitskompetenz	92
	1. soziale, menschliche Kompetenz	92
	a) Empathie	92
	b) Ehrlichkeit	93
	c) Demut	93
	2. Haltung	93
	a) Menschenbild	94
	b) Verantwortung	94
	c) Geschützter Rahmen	94

	d) Allparteilichkeit und Fairness	94
	e) Offenheit	94
	f) Einfühlung und Ermutigung der Konfliktparteien	95
	g) Vertraulichkeit und Vertrauen	95
	h) Freiwilligkeit	95
	i) Eigenes Verhalten im Konflikt	95
	j) Professionalität	95
	3. Selbstreflexion	95
	4. Sechs Persönlichkeitsmerkmale	96
	II. Fachliche Kompetenz	96
	1. Prozesskompetenz	96
	2. Methodenkompetenz	97
	3. Fachwissen/organisationelle Kenntnisse	97
	4. Qualitätssicherung	98
	F. Exkurs Mobbing	98
	I. Was genau ist Mobbing?	99
	II. Die vier Phasen des Mobbing	100
	III. Nicht alles, was Mobbing betitelt wird ist Mobbing	101
	IV. Aufgabe für den Fallmanager	101
	V. Eskalationsstufen	102
	G. Exkurs Onlinemediation	106
	I. Begriffsklärung	107
	II. Integration von technischen Systemen in den Mediationsprozess	108
	III. Die Phasen in der Online Mediation	110
	1. Pre-Mediation	110
	2. „Vorgespräch“	110
	3. Das „Mediationsgespräch“	110
	4. Die Umsetzungsphase	112
	IV. Vergleich face-to-face-Mediation und Onlinemediation	112
	V. Fazit	112
§ 4	Ablauf der Mediation	114
	A. Phase 0	114
	B. Phase 1: „Aufwärmen“	114
	I. Ankommen	114
	1. Sicheren Rahmen schaffen	114
	2. Rahmenbedingungen	115
	3. Gesprächsregeln	115
	4. Ungeduld	116
	5. Wissensstand des Mediators	116
	II. Ende Phase 1	116
	III. Praxistipp zur Phase 1	117
	C. Phase 2: Konfliktidentifikation	117
	I. Konfliktparteien entlasten	117
	1. Reihenfolge	117
	2. Darstellung der Sichtweisen	117

3. Ziele	118
II. Arbeitstechniken	118
1. Visualisierung	118
2. Aktives Zuhören	119
3. Spiegeln	119
4. Konstruktives Umdeuten	120
5. Einsatz der Techniken (TIPP)	120
III. Themensammlung	122
1. Komplexität reduzieren	122
2. Priorisieren	122
IV. Ergebnis der Phase 2	123
D. Phase 3: Konfliktbearbeitung	123
I. Ziel und Weg	123
1. Ziel	124
2. Weg	124
3. Wirkung	124
II. Arbeitstechniken	125
1. Grundlegend: Gesprächsführung nach C. Rogers	125
2. Fragetechnik	126
3. Aktives Zuhören	126
4. Konstruktives Umdeuten	127
5. Transformieren	127
6. Perspektivenwechsel	127
7. Positive Konnotation	127
8. Paraphrasieren	128
9. Spiegeln	128
10. Reframing	128
11. Doppeln	129
12. Einzelgespräche	130
13. Looping	130
14. Reflecting Team	131
15. Visualisieren	131
16. Einsatz der Techniken	132
a) Von der Position zum Interesse	132
b) Verstehen des Gehörten	133
c) Die unerwähnten Techniken	133
III. Schwierige Gesprächs- und Krisensituationen.	134
IV. Ergebnis der Phase 3	135
E. Phase 4: Sammeln und Bewerten von Optionen	135
I. Ziel und Weg	136
1. Schritt 1	136
2. Schritt 2	136
3. Schritt 3	137
II. Arbeitstechniken	137
1. Moderationstechnik	137
2. Kreativitätstechniken	137

	a) Brainstorming	138
	b) Pinnwandmoderation	139
	c) Provokationstechnik	139
	d) Laterales Denken und six thinking hats	139
	e) Zufallstechnik	139
	f) Semantische Intuition	139
	g) Mindmapping	140
	h) Analogietechnik	140
	3. Verhandlungstechnik	141
	4. Visualisierung	141
	III. Praxistipps	141
	IV. Ergebnis der Phase 4	142
F.	Phase 5 – Vereinbarung	143
	I. Machbarkeitsprüfung	143
	II. allgemeine Kriterien der Vereinbarung	143
	III. Verschriftlichung	143
	1. Wer schreibt	143
	2. Rechtsqualität der Vereinbarung	144
	3. Vollstreckbarkeit	144
	IV. Ergebnis	144
	V. Bilanzgespräch	144
	VI. Abschlussritual	144
G.	allgemeine Praxistipps	145
	I. Einleitung und Ausleitung der Sitzungen	145
	II. Schlüsselsätze	145
	1. Einleitung/Überleitung Phasen 2 bis 4	145
	2. Nach Gefühlen fragen	146
	III. Erhellung von Bedürfnissen	146
	1. Gefühle erkennen und benennen	146
	a) Schuldzuschreibungen unterlassen und Gefühle auf Bedürfnisse beziehen	146
	b) Die Gefühle der Bedürfnisfrustration hinter Ärger, Wut oder Angst herausarbeiten	147
	c) Körperempfinden als Weg zum Fühlen	147
	d) Gefühle in Bildern ausdrücken	148
	e) Indirekte Sprache in Ich-Aussagen verwandeln	148
	f) Beurteilende Gefühlsworte in „fühlende“ Gefühlsworte verwandeln	148
	g) Gefühle spiegeln	148
	h) Zum gegenseitigen Spiegeln der Gefühle anregen	149
	2. Bedürfnisse ausdrücken und empathisches Verstehen	149
	a) Vom Fühlen der Bedürfnisnot direkt zum Spüren der Bedürfnisse überleiten	149
§ 5	Einsatzgebiete für Mediation im Praxisalltag des Steuerberaters	150
	A. Der Bedarf des Marktes	150
	I. PWC-Studie	150

II.	Was brauchen und wünschen Unternehmer- Mandanten?	153
III.	Auslöser für Interesse an Mediation?	154
	1. Unternehmensphilosophie	155
	2. Vertragsklauseln, die eine mediative Schlichtung vorsehen	155
	3. Zeitersparnis	155
	4. Handlungs- und Gestaltungsfreiheit	156
	5. Erhalt der Geschäftsbeziehung	156
	6. Kosten des Verfahrens	157
	7. „Konfliktkosten“ oder besser: teure Bindung von Ressourcen	157
	8. Nichtöffentlichkeit	158
	9. Freiwilligkeit	159
	10. Die wichtigsten Hinderungsgründe nebst Konzept, damit umzugehen	159
IV.	Interessierte Branchen	160
B.	Grundqualifikation des Steuerberaters	161
C.	Anwendungsgebiete für den Steuerberater	162
I.	mediative Kenntnisse für die (eigene) Steuerberatungspraxis	162
	1. Als Arbeitgeber und Führungskraft	162
	2. Als Partner in Sozietät	164
	3. In Konflikten mit Mandanten	164
II.	Extern, d.h. bei Mandanten	165
	1. In Unternehmen	165
	a) freiberufliche Partnerschaften und andere Gesellschafterkonflikte	166
	b) Konflikte in Kooperationen	167
	c) Konflikte in Leitungsgremien	167
	d) Konflikte zwischen Mitarbeitern	168
	e) Konflikte zwischen Teams und Abteilungen	169
	f) Mobbing	170
	g) Kündigungskonflikte	170
	h) Veränderungsprozesse in Unternehmen	171
	i) Unternehmensgründungen	172
	j) Generell: Spezialisierung und Systematisierung des Konfliktmanagements durch StB?	172
	k) Management by Wirtschaftsmediation?	173
	2. Familienunternehmen	174
	a) Schenkungen zu Lebzeiten/Erbaueinandersetzungen	176
	b) Unternehmensnachfolge	177
	c) Trennung/Scheidung bei Unternehmerehepaaren	178
	3. Zwischen Unternehmen und zu Behörden	180
	a) Kooperationen (wie z.B. Arge)	181
	b) Unternehmen und Kreditinstitut	181
	c) Kunden	182
	d) Unternehmen mit Lieferanten	184
	e) Versicherungen	185
	f) Behörden	185

4.	Andere Mandanten bzw. Sachverhalte	186
a)	Erbverträge/Nachlassregelungen	186
b)	Schenkungen zu Lebzeiten	187
c)	Erbaueinandersetzungen	188
d)	Unternehmenskauf/-verkauf	191
e)	Investitionen in Vermögensanlagen	191
§ 6	Der Steuerberater als Wirtschaftsmediator und Berufsrecht	193
A.	Das Berufsrecht der Steuerberater zur Wirtschaftsmediation	193
I.	Zulässige Tätigkeit des Steuerberaters als Wirtschaftsmediator	193
1.	Wirtschaftsmediation als vereinbare Tätigkeit gem. § 57 Abs. 3 StBerG	194
2.	Beachtung des Rechtsberatungsgesetzes (RBerG)	195
a)	Das Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG)	196
b)	Die Steuerberaterin/Der Steuerberater als Parteiberater/in	196
II.	Erlaubte Werbung für Wirtschaftsmediation	197
B.	Das Honorar	198
I.	Honorar nach Zeitgebühr	198
II.	Pauschalhonorar	199
III.	Honorar nach Wertgebühren	200
IV.	Verschiedenes	200
	Anlagen	201
	Stichwortverzeichnis	217

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
Arge	Arbeitsgemeinschaft
B:B	business to business
BMF	Bundesministerium der Finanzen
BOSTB	Berufsordnung für Steuerberater
BStBK	Bundessteuerberaterkammer
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DStV	Deutscher Steuerberaterverband
DVStB	Verordnung zur Durchführung der Vorschriften über Steuerberater, Steuerbevollmächtigte und Steuerberatungsgesellschaften
EDV	elektronische Datenverarbeitung
E-Mail	electronic mail
etc.	für und so weiter; von lat.: et cetera, „und die übrigen“
e.V.	eingetragener Verein
€	Euro
GfK	gewaltfreie Kommunikation
ggf.	gegebenenfalls
i.d.R.	in der Regel
i.e.S.	im engeren (oder eigentlichen) Sinne
i.S.d.	im Sinne des
ISO	Internationale Organisation für Normung
IT	Informations- und Datenverarbeitung
LAN	Local Area Network
Lat.	lateinisch
lt.	laut
NPO	non-Profit-Organisation
o.ä.	oder ähnliches
OE	Organisationsentwicklung
OG	Obergeschoss
PO	Profit-Organisation
PWC	PricewaterhouseCoopers, Frankfurt am Main Dispute Analysis & Investigations

RA	Rechtsanwalt
RBerG	Rechtsberatungsgesetz
RDG	Rechtsdienstleistungsgesetz
RVG	Rechtsanwaltsvergütungsgesetz
S.	Seite
s.o.	siehe oben
StB	Steuerberater
StBerG	Steuerberatungsgesetz
StBGebV	Steuerberatergebührenverordnung
TOA	Täter-Opfer-Ausgleich
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
usw.	und so weiter.
u. U.	unter Umständen
WAN	wide area network
z.B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

- Alternatives Konfliktmanagement in der Bürgergesellschaft; Stiftung Mitarbeit, Bonn 2005
- Aron, Raymond „Clausewitz. Den Krieg denken“, Propyläen Verlag (Juni 1986)
- Avenhaus, R. und Zartman, I. W. (Hrsg.), Diplomacy Games: Formal Models and International Negotiations, Springer – Verlag Berlin Heidelberg 2007 Seiten 297-322
- Bähner, Christian und Oboth, Monika und Schmidt, Jörg: „Konfliktklärung in Teams & Gruppen“ Jungfermann 2008
- Ballreich, Rudi und Glasl, Friedrich „Mediation in Bewegung – Ein Lehr- und Übungsbuch ...“ Concadora Verlag Stuttgart 2008
- Bay Rolf H. „Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören“ Expert-Verlag; Auflage: 5. A. (Januar 2006)
- Berning, Dr. Detlev „Mediations- bzw. Interessenklauseln in Verträgen?“ in „Spektrum der Mediation“ Nr. 23/III-2006, Seite 35 ff
- Berning, Dr. Detlev: „Konfliktkosten in Unternehmen“ Monographie 2006
- Berning, Dr. Detlev und Novak, Dr. Andreas: 2 mal 5 gleich 1 – Leitung übergeben, Führung übernehmen in „Frischer Wind für Mediation“ 2007
- Berse, Nicole und Steinitz, Daniel „Wirtschaftsunternehmen als Konflikt- und Mediationsfeld“ Besonderheiten in der Praxis – eine qualitative Studie; Frankfurt/Oder 2005
- Besemer, Christoph: Mediation – Vermittlung in Konflikten, 5. Auflage, Darmstadt, 1998
- Bühler, Wilhelm; König, Thomas: <http://www.uni-hildesheim.de/RZ/irc.htm>, Internet Relay Chat (IRC)
- Bundesverband Mediation e.V. www.bmev.de
- Busch, F.; Mayer, T.B.: Der Online-Coach – Wie Trainer virtuelles Lernen optimal Fördern können, Weinheim und Basel, 2002
- de Bono, Dr. Edward „The six thinking hats“ – Seminarunterlage 2007 bei fabb Führungsakademie Berlin-Brandenburg, Berlin (www.fa-bb.de)
- DGB http://www.dgb.de/themen/mobbing/was_ist_mobbing.htm/
- Ebay: <http://www.ebay.de>
- Elias, Norbert „Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen. Frankfurt a. M. (Band 2) 1982
- Falk, Gerhard und Heintl, Peter „Handbuch Mediation und Konfliktmanagement“ Vs Verlag; Auflage: 1 (Mai 2005)
- Fisher, Roger Ury, Wiliam und Patton, Bruce M. „Das Harvard-Konzept“ Campus 22. Auflage 2004
- Fromm, Erich „Die Kunst des Liebens“ Erstauflage 1956, 60. Auflage, Frankfurt/M. 2003

Gans, Brigitte: Mediation. Ein Weg des Umgangs mit Konflikten in der räumlichen Planung? Schriftenreihe zu ökologischen Kommunikation, Bd. 3 1994 München

Gesellschaft gegen psychosozialen Stress und Mobbing (GpsM) e.V. <http://www.mittelstandswiki.de/Mobbing>

Glasl, Friedrich (1999). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6., erg. Aufl. Bern – Stuttgart 1999

Gordon, Thomas „Die Familienkonferenz“ Heyne Sachbuch Nr. 15, 1989

Haft, Fritjof „Verhandlung und Mediation“ C.H. Beck 2. Auflage 2000

Harrison, Roger „Rollenverhandeln“ 1971

Haynes/ Mecke / Bastine / Fong „Mediation. Vom Konflikt zur Lösung“ Unter Mitarbeit von Gretchen Haynes. Klett-Cotta 2004

Hernstein-Institut, Wien, Management Report 7/2005

Hesse, Jürgen. & Schrader, Hans-Christian „Krieg im Büro. Konflikte am Arbeitsplatz und wie man sie löst“. Eichborn Frankfurt a.M. 1993

Institut für Mittelstandsforschung Bonn <http://www.ifm-bonn.org>

Izard, Carroll E. „Emotionen des Menschen“ BeltzPVU; Auflage: 4., neu ausgestattete A. (Juli 1999)

Kellner, Hedwig „Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konfliktmanagement für Führungskräfte“ Carl Hanser Verlag 1999

Klandt, Prof. Dr. Heinz und Weihe H. (Hrsg.), „Dokumentation des 5. Forums Gründerforschung“ Josef Eul Verlag, 2002

Klein, Zamyt M. „Kreative Geister wecken – kreative Ideenfindung und Problemlösungstechniken“ managerSeminare Verlags GmbH 2006

Knapp, Peter/Novak, Dr. Andreas „Effizientes Verhandeln“ Sauer-Verlag 2003

Lenz, Christina „Pre-Mediation – die Klärung vor der Mediation“ B. in „Mediation in Organisationen“ von Harald Pühl (Hrsg.) 2003

Leymann, Heinz: Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann. Rowohlt, Hamburg 1993

Luhmann, Niklas „Vertrauen“ Lucius & Lucius Stuttgart 2000

Märker, Oliver; Trénel, Matthias (Hg.): Online-Mediation. Neue Medien in der Konfliktvermittlung – mit Beispielen aus Politik und Wirtschaft, Berlin, 2003

Maslow, Abraham H. „Motivation und Persönlichkeit“ Rowohlt Tb. 2002

Novak, Andreas „Schöpferisch mit System“ Sauer-Verlag 2001

Osgood, Charles „Perspective in Foreign Policy“, Palo Alto (Calif.), 1966

Pasztor, Susann und Gebns, Klaus-Dieter „Ich höre was, das Du nicht sagst“ – Gewaltfreie Kommunikation in Beziehungen. Jungfermann 2004

- Porbeck, H.P.R.* von „Neue Bellona oder Beyträge zur Kriegskunst und Kriegsgeschichte“ hrsg. von einer Gesellschaft Hessischer und Anderen Officiers und H. P. R. von Porbeck. – Leipzig : Reinicke u. Hinrichs, 1801 – 1806
- PWC-Studie „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“, veröffentlicht April 2005
- Raith, Prof. Dr. Matthias* „Entscheidungs- und Verhandlungsanalyse zur Unterstützung von Unternehmensgründungsprozessen“ zusammen mit Ralf-H. Peters (Magdeburg) in G-Forum 2001 - Dokumentation des 5. Forums Gründerforschung,
- Redlich, Prof. Dr. Alexander* „KonfliktModeration“ Windmühle; Auflage: 6. A. (März 2004)
- Rosenberg, Marshall B.* „Gewaltfreie Kommunikation“ Jungfermann 2003
- Schein, Prof. Dr. Edgar H.* „Organisationskultur“ Edition Humanistische Psychologie – Ehp (2003)
- Schulte-Zurhausen, Manfred* „Organisation“ Vahlen; Auflage: 4., überarb. A. (April 2005)
- Schulz von Thun, Friedemann* in „Miteinander reden“ 1 bis 3, rororo 1999
- Squaretrade: <http://www.squaretrade.com>
- Stagge, Carsten und Redlich, Alexander Prof. Dr.* „Auf dem Weg zu einer Methodik der Konfliktmoderation“ in Frischer Wind für Mediation 2007 S. 99 ff
- Der Standard, Printausgabe 24./25.6.2006
- Thomann, Dr. Christoph* „Klärungshilfe: Konflikte im Beruf“ rororo 2000 und „Klärungshilfe 2 – Konflikte im Beruf“ rororo 2007
- Thomann, Dr. Christoph und Prior, Christian* „Klärungshilfe 3 – Das Praxisbuch“ Rowohlt Tb. (April 2007)
- Trenczek, Prof. Dr. Thomas* „Leitfaden zur Konfliktmediation“ in ZKM 2005, 193 ff
- Troja, Dr. Markus/Schwitters, Eckard/Kessen, Stefan* in in Haft/Schlieffen „Handbuch Mediation“ 2002
- Tupy, Dr. Norbert* (Redaktion) „Management by Wirtschaftsmediation“ Hrsg. Wirtschaftskammer Österreich Wien 2006
- Wacker, Ulf*: Online-Mediation, in ZKM Zeitschrift für Konfliktmanagement, 4. Jahrgang, 6/2001
- Wahrig, Deutsches Wörterbuch

Glossar

Außergerichtliches Verfahren

Verfahren, das jenseits des staatlichen Gerichtsverfahrens zur Konfliktbearbeitung zur Verfügung steht.

Außergerichtliches Verfahren mit Drittbeteiligung

Außergerichtliches Verfahren, in dem ein neutraler Dritter die Parteien in der Konfliktbearbeitung unterstützt (im Rahmen dieser Studie: Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsbarkeit).

Gerichtsverfahren

Staatliches Verfahren, in dem Rechtsstreitigkeiten unter Führung eines Gerichtes durch ein Urteil oder einen Vergleich beendet werden.

Mediation

Strukturiertes Verfahren, in dem ein neutraler Dritter ohne Entscheidungsgewalt gemeinsam mit den Konfliktparteien eine einvernehmliche Lösung erarbeitet.

Schiedsgerichtsverfahren

Nicht-staatliches Verfahren, in dem Rechtsstreitigkeiten unter Führung eines mit von den Parteien benannten neutralen Dritten besetzten Gremiums durch einen bindenden Schiedsspruch beendet werden.

Schiedsgutachten

Entscheidungsvorschläge eines von den Konfliktparteien einvernehmlich bestellten Sachverständigen zu abgrenzbaren, strittigen (Fach-)Fragen, die für die Parteien – je nach vorab getroffener Vereinbarung – verbindlich oder unverbindlich sein können.

Schlichtung

Unterbreitung eines für die Parteien rechtlich unverbindlichen Konfliktlösungsvorschlags durch einen neutralen Dritten nach Anhörung aller Konfliktparteien.

Verhandlung

Eigenständige Konfliktbearbeitung durch die Parteien ohne Beteiligung eines neutralen Dritten, in denen erzielte Übereinkünfte als bindender Vertrag oder als informelle Vereinbarung formuliert werden können.

Bearbeiterverzeichnis

Es wurden bearbeitet von

Dr. Detlev Berning	§§2, 3, 4 und 5
Gerald Schwamberger	§§ 1 und 6