

# *Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts*

*Diese Studie erhebt den Stand des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen im Jahr 2015. Dabei werden die Entwicklungen seit Beginn unserer Studienserie im Jahr 2005 analysiert, Muster und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und Impulse für das zukünftige Konfliktmanagement gegeben.*





---

# **Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts**

*Diese Studie erhebt den Stand des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen im Jahr 2015. Dabei werden die Entwicklungen seit Beginn unserer Studienserie im Jahr 2005 analysiert, Muster und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und Impulse für das zukünftige Konfliktmanagement gegeben.*



## **Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts**

Herausgeber:

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und  
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

Konzeption und wissenschaftliche Leitung:

Prof. Dr. Ulla Gläßer und Prof. Dr. Lars Kirchhoff

Autorinnen und Autoren:

Prof. Dr. Ulla Gläßer, Dr. Michael Hammes und Prof. Dr. Lars Kirchhoff

Die Autorinnen und Autoren bedanken sich für wertvolle Hinweise und Unterstützung bei  
Faktenkontor GmbH, Hamburg, sowie Nicole Becker, Ellen Birkhahn und Dr. Felix Wendenburg,  
Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder), und bei Stefanie Hartog, PwC.

Zitervorschlag:

PwC/EUV (Hrsg.): Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft – Entwicklungen eines  
Jahrzehnts, Frankfurt am Main 2016

September 2016, 102 Seiten, 48 Abbildungen, Softcover

Vervielfältigungen, Mikroverfilmung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen  
Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation entsprechen dem Kenntnisstand der Autorinnen und Autoren  
zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Bei einschlägigen Fragen greifen Sie bitte auf die in der  
Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpersonen.  
Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autorinnen und Autoren sowie der interviewten Personen  
wieder.

Der einfacheren Lesbarkeit halber sind im Folgenden die Bezeichnungen von Personen, Funktionen,  
Akteurs- und Personengruppen in dieser Studie auf die männliche Sprachform beschränkt; wir bitten  
darum, Funktionsträgerinnen und weibliche Gruppenzugehörige als selbstverständlich mitgemeint zu  
betrachten.

---

## Vorwort

Über einen Zeitraum von zehn Jahren, von 2005 bis 2015, begleiteten die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) und PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Frankfurt am Main die Entwicklungsprozesse im Konfliktmanagement deutscher Unternehmen. Die vorliegende fünfte Studie schließt dieses langfristige Forschungsvorhaben ab.

Damit kommt ein – im deutschsprachigen Raum bislang einzigartiges – Langzeitprojekt der empirischen handlungsorientierten Forschung zum Konfliktmanagement deutscher Unternehmen zu einem Ende.

Die gesamte Studienserie profitierte von wertvollen Anregungen sowie der Unterstützung und Mitarbeit zahlreicher Akteure aus Wissenschaft und Praxis, insbesondere von Vertretern des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) sowie zahlreicher Studierender des Masterstudiengangs Mediation der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).<sup>1</sup> Allen Beteiligten sprechen wir unseren herzlichen Dank für ihre Mitwirkung aus.

Unsere Studien sind bislang auf erfreulich großes Interesse in Wissenschaft und Praxis gestoßen; es wurde umfassend über die Ergebnisse berichtet und die Forschungsk Kooperation mit ihren Folgeinitiativen wurde mit Preisen ausgezeichnet. Über diese Anerkennung der in die Langzeituntersuchung investierten Arbeit und ihrer Ergebnisse freuen wir uns sehr.

Wir hoffen, dass die in dieser abschließenden Studie aufgezeigten Entwicklungslinien und Impulse erneut aufgegriffen und weitergeführt werden. Entsprechend sind wir gespannt auf Ihre Reaktionen und wünschen uns fortdauernde, fruchtbare Diskussionen und nachhaltige Innovationen.

Frankfurt (Oder) und Frankfurt am Main im September 2016

***Prof. Dr. Ulla Gläßer   Dr. Michael Hammes   Prof. Dr. Lars Kirchhoff***

---

<sup>1</sup> Eine Übersicht über die an der Studienserie beteiligten Autoren und sonstigen Mitwirkenden findet sich im Anhang.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	8
Abkürzungsverzeichnis .....	11
<b>A Kontext und Ziele der Studie .....</b>	<b>12</b>
1 Rückblick auf die bisherige Studienserie .....	12
2 Der internationale Forschungskontext der Studienserie .....	13
2.1 Nutzung und Beurteilung von ADR-Verfahren im Allgemeinen .....	13
2.2 Untersuchung von Konfliktkosten .....	14
2.3 Konfliktfeld Arbeitsplatz .....	14
2.4 Kommunikations- und Führungsstil sowie Konfliktmanagement- Verhalten von Führungskräften .....	15
2.5 Forschungsgegenstand Verhandlung .....	16
2.6 Etablierung und Wirkung von Konfliktmanagement-Systemen .....	16
2.7 Verankerung von Konfliktmanagement in Lehre und Forschung an deutschen Hochschulen .....	17
3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen .....	18
4 Entwicklungen im unternehmerischen und institutionellen Umfeld .....	19
4.1 Der Round Table Mediation und Konfliktmanagement .....	20
4.2 Etablierung von Konfliktmanagement-Programmen und Konfliktmanagement-Systemen durch Pionierunternehmen .....	21
4.3 Neuerungen innerhalb der Anwaltschaft und Institutionenlandschaft .....	22
5 Kernergebnisse der bisherigen Studien .....	23
5.1 Der Befund der Diskrepanz (2005): Unternehmen tun nicht, was sie wollen, und wollen nicht, was sie tun .....	23
5.2 Die Notwendigkeit präventiv-struktureller anstelle kurativ-punktuelle Maßnahmen (2007) .....	24
5.3 Das Komponenten- und Promotorenmodell als Rahmen erfolgreicher Etablierung von Konfliktmanagement (2011) .....	25
5.4 Professionalisierung von Konfliktmanagement: die Management- und die Kostenperspektive (2013) .....	27
5.5 Die ethische Dimension: selten expliziert und doch im Zentrum .....	29
6 Zielsetzungen der vorliegenden Studie .....	29
<b>B Entwicklungen eines Jahrzehnts .....</b>	<b>30</b>
1 Forschungsfragen, methodischer Ansatz und Struktur der Studie .....	30
2 Vorgehen und Aufbau der Befragung 2015 .....	32
2.1 Quantitative Umfrage .....	32
2.2 Qualitative Interviews .....	36
3 Ergebnisdarstellung .....	37
3.1 Fokus: Umgang mit B2B-Konflikten .....	37
3.2 Fokus: Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz .....	47
3.3 Fokus: Etablierung von Konfliktmanagement-Strukturen, Konflikt- management-Programmen und Konfliktmanagement-Systemen .....	57
3.4 Einfluss von Konfliktmanagement-Strukturen auf das Führungskräfteverhalten .....	72

4	Auswertung der Protokolle des RTMKM .....	75
4.1	Die Macht der Promotoren .....	75
4.2	Die Relevanz und Relativität von Erfolg in der Anfangsphase .....	76
4.3	Die kritische Masse und die gute Gesellschaft .....	76
4.4	Die Schlüsselrolle passgenauen Kompetenzaufbaus .....	77
4.5	Eine neue Phase im Verhältnis zu Institutionen und Beratern .....	77
5	Gesamtinterpretation .....	78
5.1	Umgang mit B2B-Konflikten .....	78
5.2	Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz .....	79
5.3	Etablierung von Konfliktmanagement-Strukturen .....	79
5.4	Konflikt und Führung .....	80
5.5	Stellung und Effekte des RTMKM .....	80
<b>C</b>	<b>Fazit: Zusammenfassung, Empfehlungen und Ausblick.....</b>	<b>81</b>
1	Fazit der Studienserie .....	81
1.1	Kontinuität statt evolutiver Sprünge .....	81
1.2	Konzeptionelle Befruchtung als Entwicklungsbeschleuniger .....	81
1.3	Versuch und Scheitern als Entwicklungsprozess .....	82
2	Impulse für zukünftiges Handeln.....	82
2.1	Implementierungsempfehlungen .....	82
2.2	Schaffung zusätzlicher Anreize.....	84
2.3	Themen der Zukunft .....	86
3	Schlussworte.....	87
	Glossar .....	88
	Quellenverzeichnisse .....	91
	Autorinnen und Autoren der Studie .....	97
	Autoren und Mitwirkende der Studienserie .....	98
	Ihre Ansprechpartner.....	99

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Diskrepanz zwischen Bewertung und Nutzung der Verfahren 2005 .....	24
Abb. 2	Viadrina-Komponentenmodell eines KMS.....	25
Abb. 3	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Etablierung von Konfliktmanagement .....	26
Abb. 4	Konfliktkostenquellen-Würfel.....	27
Abb. 5	Eisbergmodell der Konfliktkostenquellen .....	28
Abb. 6	Struktur der Stichprobe .....	33
Abb. 7	Unternehmensmerkmale RTMKM- vs. übrige Unternehmen .....	34
Abb. 8	Erfahrung und Zuständigkeit der befragten Personen.....	35
Abb. 9	Funktionsbereich und Position der befragten Personen .....	36
Abb. 10	Einsatzhäufigkeit der Verfahren 2005 und 2015 .....	37
Abb. 11	Dem Gerichtsverfahren vorgeschaltete Verfahren 2005 und 2015 .....	38
Abb. 12	Nutzungshäufigkeit der Verfahren bei RTMKM-Unternehmen im Vergleich zu den übrigen Unternehmen .....	39
Abb. 13	Bewertung der Verfahrensvorteile 2005 und 2015.....	40
Abb. 14	Gründe für die Wahl außergerichtlicher Verfahren 2005 und 2015.....	41
Abb. 15	Gründe für die Wahl außergerichtlicher Verfahren – RTMKM- vs. übrige Unternehmen.....	42
Abb. 16	Erwartungen und Einstellungen zur Konfliktbearbeitung 2005 und 2015.....	43
Abb. 17	Entscheidung über die Verfahrenswahl 2005 und 2015 .....	44
Abb. 18	Erschwernis des Einschaltens eines neutralen Dritten .....	45
Abb. 19	Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit eines Corporate Pledge .....	46

Abb. 20	Verfahrensnutzung bei Konflikten am Arbeitsplatz.....	48
Abb. 21	Verfahrensnutzung bei Konflikten am Arbeitsplatz – RTMKM- vs. übrige Unternehmen.....	49
Abb. 22	Gründe für den Einsatz außergerichtlicher Verfahren bei Konflikten am Arbeitsplatz.....	50
Abb. 23	Gründe für den Einsatz außergerichtlicher Verfahren bei Konflikten am Arbeitsplatz – RTMKM- vs. übrige Unternehmen .....	51
Abb. 24	Erwartungen an ein Bearbeitungsverfahren für Konflikte am Arbeitsplatz.....	52
Abb. 25	Erwartungen an ein Bearbeitungsverfahren für Konflikte am Arbeitsplatz – RTMKM- vs. übrige Unternehmen.....	53
Abb. 26	Gestiegene Motivation zum Einsatz außergerichtlicher Verfahren mit Drittbeteiligung.....	54
Abb. 27	Gestiegene Motivation zum Einsatz außergerichtlicher Verfahren mit Drittbeteiligung – RTMKM- vs. übrige Unternehmen .....	54
Abb. 28	Gründe für gestiegene Motivation.....	55
Abb. 29	Gründe für eine nicht ansteigende Motivation .....	56
Abb. 30	Professionalisierung des Konfliktmanagements.....	58
Abb. 31	Bremser von Konfliktmanagement-Maßnahmen .....	58
Abb. 32	Aktuelle und zukünftige Themen des Konfliktmanagements.....	59
Abb. 33	Konfliktmanagement-Programme in Unternehmen .....	60
Abb. 34	Aufbau von Konfliktmanagement-Strukturen.....	61
Abb. 35	Fertigstellungsgrad des Aufbauprozesses von Konfliktmanagement-Strukturen.....	61
Abb. 36	Gründe für die Einführung von B2B Konfliktmanagement- Programmen.....	62
Abb. 37	Gründe für die Einführung interner Konfliktmanagement- Programme .....	63
Abb. 38	Gründe für die Einführung von B2C Konfliktmanagement- Programmen.....	64

Abb. 39	Implementierte Elemente des Konfliktmanagements nach Konfliktbereichen .....	65
Abb. 40	Vorhandensein einer zentralen Steuerungsfunktion .....	66
Abb. 41	Gründe für das Fehlen einer zentralen Steuerungsfunktion .....	67
Abb. 42	Anstehende Aufgaben für B2B Konfliktmanagement-Programme.....	68
Abb. 43	Anstehende Aufgaben für interne Konfliktmanagement-Programme.....	69
Abb. 44	Anstehende Aufgaben für B2C Konfliktmanagement-Programme .....	70
Abb. 45	Schnittstellen zum Konfliktmanagement.....	71
Abb. 46	Veränderungen im Führungskräfteverhalten .....	72
Abb. 47	Auswirkungen von Konfliktmanagement-Strukturen auf das Führungskräfteverhalten .....	73
Abb. 48	Auswirkungen von Konfliktmanagement-Strukturen auf das Führungskräfteverhalten – RTMKM- vs. übrige Unternehmen .....	74

---

## *Abkürzungsverzeichnis*

ADR	Alternative Dispute Resolution
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
CPR	Institute for Conflict Prevention and Resolution
DIS	Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e. V.
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EUV	Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
ICC	International Chamber of Commerce
IKM	Institut für Konfliktmanagement
KM	Konfliktmanagement
KMP	Konfliktmanagement-Programm
KMS	Konfliktmanagement-System
KMU	kleines oder mittleres Unternehmen
MediationsG	Mediationsgesetz
RTMKM	Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft
VSBG	Verbraucherstreitbeilegungsgesetz
ZPO	Zivilprozessordnung

# A Kontext und Ziele der Studie

## 1 Rückblick auf die bisherige Studienserie

2005 initiierten PwC und die Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (EUV) eine Studienserie, die den Paradigmenwechsel im Konfliktmanagement (KM) deutscher Unternehmen, der sich zu diesem Zeitpunkt bereits abzeichnete, über ein Jahrzehnt hinweg beobachten sollte.

Angesichts der Vielzahl komprimierter Darstellungen über das Vorgehen, die Ergebnisse und die Produkte (im Sinne praktisch anwendbarer Modelle) dieser umfassenden Studienserie beschränken wir uns an dieser Stelle darauf, die zentralen Linien nachzuzeichnen, vor deren Hintergrund die Inhalte der abschließenden Studie 5 erst gänzlich nachvollziehbar und relevant werden.

Der Fokus der Studienserie hat sich während des Untersuchungszeitraums ausgeweitet: Ursprünglich stand der Umgang mit Business-to-Business-Konflikten (B2B-Konflikten) im Zentrum; später wurde die Optimierung von KM-Strukturen generell und insbesondere im innerbetrieblichen Bereich einbezogen. Dabei wurde es immer wichtiger, den Ergebnissen der Studien weitgehend unabhängig von Konfliktart und Unternehmensgröße Gültigkeit zu verschaffen. Bezugspunkt der Untersuchung wurde das Vorgehen von Unternehmen (und anderen Organisationen) in Konflikten im umfassenden Sinne.

Über die Gesamtlaufzeit des Forschungsprojekts prägend und inspirierend blieb der Ansatz, die Erkenntnisse möglichst eng mit den „Untersuchungsobjekten“<sup>2</sup>, also den befragten Unternehmen sowie den in ihnen tätigen Konfliktbearbeitern, rückzukoppeln.

Eine wichtige Plattform für diese Rückkopplung bot die parallel zur Studienserie angelegte, ebenfalls fünfgliedrige Tagungsserie „Commercial Dispute Resolution“ an der Bucerius Law School, in deren Rahmen jede Studie vorgestellt wurde. Zunächst vor allem als Diskussion der jeweiligen Studienergebnisse mit Unternehmensrepräsentanten gedacht, entwickelten sich die Tagungen rasch zu einem darüber hinausgehenden Forum für fachlichen Austausch und Inspiration, das von den jeweiligen Autoren der Studien, den befragten Akteuren und der interessierten Fachöffentlichkeit gleichermaßen genutzt wurde.

Im Laufe der Studienserie entstanden auf diese Weise zahlreiche Resonanzräume und Rückkopplungsmechanismen zwischen Untersuchenden und Untersuchtem. Hierzu zählen neben der Begleitung des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) auch zusätzliche Fokusstudien in Unternehmen sowie Kompetenzaufbau in Form von Workshops und Coachings, in denen es im Kern darum ging, Führungskräfte und Konflikthanlaufstellen auf neue oder neu akzentuierte Rollen vorzubereiten. Dadurch ist in den vergangenen zehn Jahren ein besonders anschauliches Beispiel für handlungsorientierte Wissenschaft<sup>3</sup> entstanden.

<sup>2</sup> Die Anführungszeichen sind als Hinweis darauf zu verstehen, dass diese „Untersuchungsobjekte“ gleichzeitig wesentliche Protagonisten der Umsetzung von Erkenntnissen der einzelnen Studien sowie von Produkten und Modellen, die daraus resultierten, waren.

<sup>3</sup> Vgl. Gläßer/Kirchhoff (2009).

## 2 Der internationale Forschungskontext der Studienserie

Während der Laufzeit der PwC/EUV-Studienserie hat sich die Forschungslandschaft zum Themenfeld „Alternative Streitbeilegung (Alternative Dispute Resolution, ADR)/Konfliktmanagement“ maßgeblich weiterentwickelt. Neben der Zahl überblicksartiger Darstellungen der Materien Konfliktmanagement und insbesondere Mediation im Wirtschaftskontext<sup>4</sup> nahm auch die der empirischen Untersuchungen zu verschiedenen Aspekten des Konfliktmanagements deutlich zu. Zur besseren Verortung der Studienreihe im aktuellen internationalen Forschungskontext stellen wir im Folgenden eine exemplarische Auswahl thematisch relevanter empirischer Studien der letzten Jahre vor.<sup>5</sup>

### 2.1 Nutzung und Beurteilung von ADR-Verfahren im Allgemeinen

Ähnlich wie die Ausgangs- und die Abschlussstudie von PwC und EUV beschäftigten sich auch eine Reihe anderer überblicksartig angelegter Forschungsarbeiten mit der Einstellung gegenüber ADR-Verfahren und ihrer Nutzung im Allgemeinen.

So zeigt die Studie *Living with ADR*<sup>6</sup> aus dem Jahr 2013 die folgenden Entwicklungstrends in US-amerikanischen Fortune 1.000 Companies auf: Während die Popularität der Schiedsgerichtsbarkeit deutlich abnahm, setzten die Unternehmen verstärkt auf Mediation. Insgesamt konnte beobachtet werden, dass die Erwartungen von ADR-Nutzern sich ausdifferenzierten; auch die Auswahl von Drittparteien erfolgte bewusster. Schließlich ließ sich auch ein wachsendes Interesse an evaluativen Verfahren (insbesondere *early neutral evaluation*, *early case assessment*), die in frühen Phasen eines Konflikts zum Einsatz kommen, sowie an Konfliktmanagement-Programmen (KMPs) für Arbeitsplatzkonflikte feststellen.

Der *ADR-Report 2013*<sup>7</sup> basiert auf einer Umfrage unter 589 mittleren und großen deutschen Unternehmen zur Nutzung außergerichtlicher Streitbeilegung. Hierbei wurde die Hypothese, dass Unternehmen profitabler seien, wenn sie ihre Konflikte außergerichtlich lösen, empirisch überprüft. Im Kern stellte die Studie fest, dass die befragten Unternehmen das Potenzial der Zeit- und Kosteneffizienz sowie der Verminderung rechtlicher Risiken durch außergerichtliche Konfliktbearbeitung zunehmend erkennen.

Die ebenfalls 2013 veröffentlichte Studie *Dafür nehmen wir uns einen Anwalt*<sup>8</sup> ergab unter anderem, dass die befragten Unternehmen bei der Bearbeitung von Konflikten häufig keine systematische Herangehensweise hinsichtlich Kostenminimierung, Zeiteffizienz und Begrenzung rechtlicher Risiken erkennen ließen. Sie zeigten sich zwar generell offen für alternative Konfliktbeilegungsverfahren, wählten jedoch nach gescheiterten Verhandlungen zumeist den Gang vor Gericht. Die Unternehmen wünschten daher, dass die externen Anwälte sie besser über die ADR-Verfahren aufklären.

<sup>4</sup> Beispiele für derartige deutschsprachige Publikationen sind Ballreich/Glasl (2011), Duve/Eidenmüller/Hacke (2011), Eidenmüller (2011), Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg (2014) oder Koschany-Rohbeck (2015).

<sup>5</sup> Die vollständigen Literaturangaben finden sich im separaten Quellenverzeichnis 2.

<sup>6</sup> Vgl. Stipanowich/Lamare (2013), die eine Umfrage aus dem Jahr 2011 ausgewertet und einer analogen Umfrage von 1997 gegenübergestellt haben.

<sup>7</sup> Vgl. Academicon (2013).

<sup>8</sup> Vgl. CLP/Taylor Wessing (2013).

Aktuelle Trends und Best Practices im Umgang mit technologiebezogenen Konflikten stellte im Jahr 2013 die weltweit angelegte Studie *International Survey on Dispute Resolution in Technology Transactions*<sup>9</sup> vor, die Daten aus 62 Ländern einbezog. Nach Ansicht der Autoren waren in technologiebezogenen Konflikten Kosten, Zeit und Umsetzbarkeit von Ergebnissen die hauptsächlichen Gründe für die Verfahrenswahl. Zudem stellte die Studie einen generellen Trend hin zu „out-of-court dispute resolution clauses“ fest.

## 2.2 Untersuchung von Konfliktkosten

Weitere Studien legten einen Fokus auf die Konfliktkosten.

Basierend auf der im Jahr 2009 von KPMG erstellten *Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen*<sup>10</sup>, die funktionale und dysfunktionale Konflikte unterschied, diverse Kategorien von Konfliktkosten benannte und ein Konfliktkostenmodell entwickelte, analysierte die Folgestudie *Best Practice Konflikt(kosten)-Management*<sup>11</sup> aus dem Jahr 2012 Praxisfälle der innerbetrieblichen Mediation. Hierbei wurden Musterbeispiele für ein unternehmensspezifisches Konfliktkostencontrolling erarbeitet.

Auch die Studie *Controlling Conflict Costs*<sup>12</sup> aus dem Jahr 2011 entwickelte Kategorien der Konfliktkostenerfassung und -messung zur Stützung des „Business Case Konfliktmanagement“, die in einen Vorschlag für eine Kostensichtbarkeits- und -messbarkeitsmatrix mündeten.

## 2.3 Konfliktfeld Arbeitsplatz

Während die bislang genannten Forschungsarbeiten sich ganz überwiegend nicht auf ein bestimmtes Konfliktfeld beschränkten, fokussiert eine große Anzahl von Studien das spezifische Konfliktfeld Arbeitsplatz.

Der *Conflict Management Survey Report*<sup>13</sup> basiert auf einer Ende 2010 durchgeführten Umfrage unter Personalverantwortlichen in Unternehmen, die zum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) gehören. Die Autoren stellten fest, dass die Wirtschaftskrise zu einem Anstieg sowohl der Zahl als auch der Bearbeitungszeit von Arbeitsplatzkonflikten geführt hatte. Für die Beilegung von Konflikten am Arbeitsplatz nutzten die Befragten verstärkt Mediation; Führungskräfte absolvierten zunehmend Schulungen in der Gestaltung schwieriger Gespräche.

Die Studie *Tough Times Tough Talk*<sup>14</sup> fragte im Jahre 2010 danach, wie Konflikte in der Arbeitswelt entstehen und in welchem Maß Unternehmen ihre Mitarbeiter beim Führen schwieriger Gespräche unterstützen. Hierzu befragten die Autoren 1.000 Personen in britischen Unternehmen. Als hauptsächlichen Anlass für schwierige Gespräche nannten die Befragten die erhöhte Arbeitsbelastung; auch die Konfliktbelastung war nach Einschätzung der Befragten gestiegen. Führungskräfte wurden überwiegend als nicht ausreichend konfliktkompetent eingeschätzt.

---

<sup>9</sup> Vgl. WIPO (2013).

<sup>10</sup> Vgl. KPMG (2009).

<sup>11</sup> Vgl. KPMG (2012).

<sup>12</sup> Vgl. Buss (2011).

<sup>13</sup> Vgl. CIPD (2011).

<sup>14</sup> Vgl. CEDR (2010).

*Innovation and Conflict Management in Work Teams*<sup>15</sup> ist eine qualitative Untersuchung von 77 Work-Teams in Hochtechnologieunternehmen aus dem Jahr 2010. Ihre Autoren stellten fest, dass die Kompetenz, aufkommende Konflikte auf der Beziehungsebene frühzeitig beizulegen, die Innovationsbereitschaft und -kraft von Teams fördert.

Die 2011 erschienene empirische Studie *Workplace conflict management*<sup>16</sup> basiert auf über 1.000 Telefoninterviews mit Führungskräften, mit denen die Wirksamkeit des neuen Acas Code of Practice<sup>17</sup> gemessen werden sollte. Die Autoren wollten wissen, wie gut Führungskräfte in britischen Unternehmen über Mediation zur Bearbeitung von Arbeitsplatzkonflikten informiert sind und diese auch nutzen. Grundsätzlich waren sich die Befragten einig, dass Mediation die Konfliktbearbeitungskompetenz der Führungskräfte stärkt, die Anzahl der arbeitsgerichtlichen Prozesse senkt und Win-win-Lösungen herbeiführt, die alle Parteien zufriedenstellen.

In *Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace*<sup>18</sup> fassten Katz und Flynn eine Untersuchung aus Broward County, Florida, zusammen, welche die Einschätzungen und Haltungen von Führungskräften zum Thema „Management von Arbeitsplatzkonflikten“ zum Gegenstand hatte. Die Befragten bemängelten hauptsächlich das Fehlen verbindlicher Begriffsdefinitionen und verlässlicher KM-Strukturen in Organisationen sowie ein unzeitgemäßes internes Beschwerdemanagement.

Im Jahr 2015 gaben neue prozessuale Regelungen für die britischen Arbeitsgerichte Anlass zu einer erneuten Untersuchung durch das CIPD. Mit *Conflict management – a shift in direction?*<sup>19</sup> präsentierte das Institut die Ergebnisse einer Umfrage unter mehr als 1.000 Verantwortlichen aus Personalabteilungen britischer Unternehmen zu den Auswirkungen neuer arbeitsrechtlicher Gesetzgebung sowie zu Nutzen und Nutzung alternativer Konfliktbearbeitungsmechanismen im Arbeitsplatzkontext.

## 2.4 Kommunikations- und Führungsstil sowie Konfliktmanagement-Verhalten von Führungskräften

Der Überblick über Studien zu innerbetrieblichem Konfliktmanagement (siehe den vorangegangenen Abschnitt) macht deutlich, dass der Forschungsfokus zunehmend auf Zusammenhängen zwischen Kommunikations- und Führungsstil einerseits und KM-Verhalten von Führungskräften andererseits liegt.<sup>20</sup>

Die Studie *Leadership styles: relationship with conflict management styles*<sup>21</sup> aus dem Jahr 2014 untersuchte konkret dieses Verhältnis zwischen Führungs- und Konfliktmanagementstil von Führungskräften im Wege einer Umfrage unter 150 Führungskräften auf mittlerer Ebene. Im Ergebnis konnten die Autoren feststellen, dass transformative (d. h. durch Änderung von Einstellungen der Untergebenen) und transaktionale (z. B. durch Klärung von Aufgaben und Verantwortung) Führungsstile zu konstruktiverem Führungsverhalten im Konflikt führten als ein sogenannter Laissez-faire-Führungsstil.<sup>22</sup>

<sup>15</sup> Vgl. Desivilya/Somech/Lidgoster (2010).

<sup>16</sup> Vgl. Williams/Acas (2011).

<sup>17</sup> Vgl. [www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2174](http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=2174). Der Acas Code of Practice enthält praktische Anleitungen für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und ihre Vertreter; er formuliert Leitlinien für den Umgang mit Disziplinar- und Beschwerdesituationen am Arbeitsplatz.

<sup>18</sup> Vgl. Katz/Flynn (2013).

<sup>19</sup> Vgl. CIPD (2011).

<sup>20</sup> Siehe dazu auch Abschnitt B 3.4.

<sup>21</sup> Vgl. Saeed/Almas/Anis-ul-Haq/Niazi (2014).

<sup>22</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Führungsstilen exemplarisch Mayrhofer/Furtmüller/Kasper (2015).

## 2.5 Forschungsgegenstand Verhandlung

Als weiteres Zukunftsthema erweist sich die empirische Erforschung des Verhandeln als einer Vorgehensweise, die sowohl der Konfliktprävention als auch der Konfliktlösung dienen kann.<sup>23</sup>

So beschäftigte sich im Jahr 2015 die Studie *The Benefits of Dominance Complimentarity in Negotiations*<sup>24</sup> mit der Angemessenheit und Erfolgsträchtigkeit unterschiedlicher Verhandlungsstile. Die Studie kam zu dem überraschenden Schluss, dass das Zusammenwirken einer dominanten und einer gefügigen Verhandlungspartei zu einem besseren Informationsaustausch und damit mittelbar zu Ergebnissen führt, die interessengerechter sind als Verhandlungsergebnisse von Parteien, die gleichrangig auftreten.

*Unraveling Business Negotiations Using Practitioner Data*<sup>25</sup> untersuchte im Jahr 2015 die Frage, ob bei Verhandlungen im Wirtschaftskontext bestimmte Strategien bevorzugt werden. Die Studienergebnisse legten nahe, dass das Idealbild von konstruktiven Verhandlungen nur teilweise realisiert wird.<sup>26</sup>

## 2.6 Etablierung und Wirkung von Konfliktmanagement-Systemen

Nicht zuletzt – und für die hier vorliegende Studienreihe besonders relevant – untersuchten einige neuere Studien die Etablierung und Wirkung von Konfliktmanagement-Systemen (KMS) in Unternehmen und anderen Organisationen.

In der Studie *The Future of Conflict Management Systems*<sup>27</sup> aus dem Jahr 2015 wird die zunehmende Etablierung von KMS in Fortune 1.000 Companies zwischen 1997 und 2011 betrachtet. Hierbei wird die Entwicklung hin zu einer begrifflichen Unterscheidung zwischen *conflict management system* und *integrated conflict management system* deutlich. Während Ersteres die Gesamtheit der sich ergänzenden und aufeinander abgestimmten Instrumente und Verfahren des Konfliktmanagements einschließlich der sie unterstützenden Strukturen im Unternehmen bezeichnet, meint Letzteres die strukturelle und funktionale Institutionalisierung des KMS im sozialen System des Unternehmens.

Die Studie *Designing a Conflict Management System for Higher Education*<sup>28</sup> aus dem Jahr 2014 beschreibt speziell für den Hochschulkontext den Aufbau eines solchen integrierten KMS an den 30 Standorten des University System of Georgia<sup>29</sup> von 1994 bis 2014. Die Untersuchung schildert die Rahmenbedingungen, das Systemdesign, die Vorgehensweise bei der Etablierung und die Lerneffekte für den Organisationskontext.

---

<sup>23</sup> Siehe dazu auch Abschnitt C 2.3.

<sup>24</sup> Vgl. Wiltermuth/Tiedens/Neale (2015): Auswertung dreier Vergleichsstudien über systematische Verhandlungssimulationen, Untersuchung der Situationsangemessenheit und situativen Erfolgsträchtigkeit unterschiedlicher Verhandlungsstile.

<sup>25</sup> Vgl. Fells/Rogers/Prowse/Ott (2015): Befragung von 294 Alumni von Wirtschaftsfakultäten, die regelmäßig Verhandlungen führen. Die Verhandelnden griffen eher auf konkurrenzbetonte denn auf kooperative Strategien zurück.

<sup>26</sup> So stecken laut der Studie die Parteien sehr viel Ehrgeiz in die Verhandlungsvorbereitung und die kompetitive Schlussphase der Verteilung. Kooperative Strategien, die eine Partei im Verlauf der Verhandlung nutzt, werden von der anderen Partei allenfalls zögerlich gewürdigt.

<sup>27</sup> Vgl. Lipsky (2015).

<sup>28</sup> Vgl. Yarn (2014).

<sup>29</sup> Das University System of Georgia ist ein Verbund staatlicher Universitäten im US-Bundesstaat Georgia.

Die ebenfalls im Jahr 2014 an 240 Hochschulen in Deutschland durchgeführte Studie *Konfliktmanagement in Hochschulen*<sup>30</sup> ging schwerpunktmäßig der Frage nach, ob es mit Blick auf das Konfliktmanagement signifikante Unterschiede zwischen Hochschulen auf der einen und Wirtschaftsunternehmen bzw. Institutionen der öffentlichen Verwaltung auf der anderen Seite gibt. Die Untersuchung kam zu dem Schluss, dass Konflikte an Hochschulen nicht so andersartig sind, dass ein Bedarf an einem speziellen „akademischen KMS“ bestehe; vielmehr sind nach Ansicht der Studienautoren die mit Blick auf andere Organisationstypen gewonnenen Erkenntnisse und Modelle grundsätzlich auf den Hochschulbereich übertragbar.

Die Grundsatzfrage, inwieweit Erkenntnisse zu Konfliktmanagement zwischen unterschiedlichen Konfliktbereichen und Organisationsformen transferfähig sind, hat auch für die hier vorgelegte Studie an verschiedenen Stellen Relevanz.

## 2.7 Verankerung von Konfliktmanagement in Lehre und Forschung an deutschen Hochschulen

Insgesamt ist an deutschen Hochschulen in den letzten Jahren eine deutliche Aufwertung und zunehmende Verankerung des Themas Konfliktmanagement in Lehre und Forschung zu beobachten: An zahlreichen Hochschulen enthalten die grundständigen Curricula unterschiedlicher Fachbereiche inzwischen verpflichtende oder optionale Lehrveranstaltungen zu Konfliktmanagement/ADR. Zudem entstehen immer mehr spezialisierte Weiterbildungsstudiengänge, die insbesondere berufstätigen Interessenten eine intensive Weiterqualifizierung in diesem Themenfeld anbieten.<sup>31</sup> Institute werden gegründet, die die Erforschung von Konfliktbearbeitungsverfahren vorantreiben sollen.<sup>32</sup> Entsprechend weisen immer mehr Professuren Interessen- oder Tätigkeitsschwerpunkte im Bereich Konfliktmanagement/ADR aus; an der EUV wurde 2015 die erste ordentliche Professur an einer deutschen juristischen Fakultät eingerichtet, die vollständig der Thematik „Mediation, Konfliktmanagement und Verfahrenslehre“ gewidmet ist.<sup>33</sup>

In diesem Rahmen entstehende Forschungsaktivitäten werden dann besonders fruchtbar und praxisrelevant, wenn sie, wie die vorliegende Studienserie, handlungsorientiert konzipiert<sup>34</sup> sind – also gemeinsam mit Praxisakteuren entwickelt, kritisch diskutiert und vorangetrieben sowie mit der Intention, praktisch verwertbare Ergebnisse zu erzielen, ausgearbeitet und ausgewertet werden.

<sup>30</sup> Vgl. Hoormann/Matheis (2013). Die Rücklaufquote lag bei 35,8 %.

<sup>31</sup> Siehe dazu exemplarisch die einschlägigen Angebote z. B. an der EUV, der Fernuniversität Hagen, der Universität Hamburg oder der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg.

<sup>32</sup> Neben dem Institut für Konfliktmanagement der EUV ([www.ikm.europa-uni.de](http://www.ikm.europa-uni.de)) sind hier z. B. auch das Munich Center for Dispute Resolution ([www.jura.uni-muenchen.de/forschung/forschungsstellen/forschung\\_mediation/index.html](http://www.jura.uni-muenchen.de/forschung/forschungsstellen/forschung_mediation/index.html), letzter Zugriff 05.09.2016) an der Ludwig-Maximilians-Universität oder das Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung an der Universität Bielefeld ([www.uni-bielefeld.de/ikg/](http://www.uni-bielefeld.de/ikg/)) zu nennen.

<sup>33</sup> Professur für Mediation, Konfliktmanagement und Verfahrenslehre, siehe [www.rewi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/br/km/index.html](http://www.rewi.europa-uni.de/de/lehrstuhl/br/km/index.html) (letzter Zugriff 05.09.2016).

<sup>34</sup> Siehe dazu Gläßer/Kirchhoff (2009).

### 3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen

Im Untersuchungszeitraum der Studienserie gab es seitens der Europäischen Union (EU) ein deutliches Bekenntnis zur Förderung der konsensualen Konfliktbeilegungsverfahren, das sich auch in einer Reihe europarechtlicher Vorgaben ausdrückte.

Die europäische Mediationsrichtlinie<sup>35</sup> vom 21. Mai 2008 sollte die Inanspruchnahme alternativer Streitbeilegungsmethoden, insbesondere der Mediation, fördern. Sie bezog sich auf grenzüberschreitende Streitigkeiten in Zivil- und Handelssachen und verlangte von den Mitgliedsstaaten, die Vertraulichkeit des Mediationsverfahrens und die Vollstreckbarkeit von in der Mediation getroffenen Vereinbarungen zu regeln sowie die Verjährung für die Dauer der Mediation zu hemmen.

Deutschland setzte die Vorgaben der Mediationsrichtlinie mit dem Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung um, das am 21. Juli 2012 in Kraft trat und in seinem Artikel 1 das neue Mediationsgesetz (MediationsG)<sup>36</sup> sowie zahlreiche Änderungen der Prozessordnungen statuierte. Mit dem MediationsG erhielt Mediation in Deutschland erstmals eine gesetzliche Grundlage.<sup>37</sup> Es erfasst – weiter gehend als von der Richtlinie gefordert – sämtliche Mediationen, einschließlich derjenigen ohne grenzüberschreitenden Charakter. Es fördert über den Bereich des Zivil- und Handelsrechts hinausgehend auch die außergerichtliche Konfliktlösung im Arbeits- und Sozialrecht, in Familiensachen, Angelegenheiten der freiwilligen Gerichtsbarkeit, in der Verwaltungsgerichtsbarkeit sowie im Patent- und Markenrecht.<sup>38</sup>

Während die Mediationsrichtlinie eine bestimmte Verfahrensart fokussierte, hatte die im Jahr 2013 veröffentlichte Richtlinie über alternative Streitbeilegung in Verbraucherangelegenheiten<sup>39</sup> das Ziel, Verbrauchern für alle Streitigkeiten aus dem Verkauf (on- und offline) von Waren oder aus Dienstleistungen zwischen ihnen und Händlern, die in der EU ansässig bzw. niedergelassen sind, Zugang zu kompetenten, qualifizierten Einrichtungen für die alternative Streitbeilegung zu ermöglichen.<sup>40</sup> Umgesetzt wurde diese Richtlinie in Deutschland durch das am 1. April 2016 in Kraft getretene Gesetz über die alternative Streitbeilegung in Verbrauchersachen<sup>41</sup> (Verbraucherstreitbeilegungsgesetz [VSBG]).<sup>42</sup> Für Streitigkeiten zwischen Verbrauchern und Unternehmern aus Verbraucherverträgen im Sinne des § 310 Abs. 3 BGB wurde damit ein flächendeckendes System der außergerichtlichen Konfliktbearbeitung geschaffen, in dem unterschiedliche Verfahrensarten zum Einsatz kommen können.<sup>43</sup>

<sup>35</sup> Richtlinie 2008/52/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.05.2008 über bestimmte Aspekte der Mediation in Zivil- und Handelssachen.

<sup>36</sup> BGBl. I 2012, Nr. 35, S. 1577 ff.

<sup>37</sup> Kommentierungen des deutschen Mediationsgesetzes finden sich bei Greger/Unberath/Steffek (2016), Klowitz/Gläßer (2014), Fritz/Pielsticker (2013).

<sup>38</sup> Vgl. Klowitz/Gläßer (2014), Teil 1, Nr. 1, Rn. 5 ff.

<sup>39</sup> Richtlinie 2013/11/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.05.2013 über die alternative Beilegung verbraucherrechtlicher Streitigkeiten und zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 2006/2004 und der Richtlinie 2009/22/EG, Amtsblatt der Europäischen Union, L 165 vom 18.06.2013, S. 63 ff.

<sup>40</sup> Zur kritischen Diskussion über Ansatz und Umsetzung dieser Richtlinie siehe die Sammelbände von Stürner (2014) und Althammer (2015); Best-Practice-Beispiele für die Institutionalisierung von Schlichtungsstellen für Verbraucherstreitigkeiten im europäischen Vergleich finden sich bei Berlin (2014).

<sup>41</sup> Verbraucherstreitbeilegungsgesetz vom 19.02.2016 (BGBl. I 2016, S. 254, 1039).

<sup>42</sup> Eine Kommentierung des VSBG findet sich bei Borowski/Röthemeyer/Steike (2016).

<sup>43</sup> § 4 Abs. 1, §§ 18, 19 VSBG.

Die zeitgleich in Kraft getretene Verordnung über Onlinestreitbeilegung<sup>44</sup> hat darüber hinaus die Einrichtung einer EU-weiten Onlineplattform für Streitigkeiten aus Onlinerechtsgeschäften zum Gegenstand. Die Plattform soll als interaktive Website eine zentrale Anlaufstelle für Verbraucher und Unternehmer sein, die aus Onlinerechtsgeschäften entstandene Streitigkeiten außergerichtlich beilegen möchten. Über die Plattform sollen die Verbraucher zunächst herausfinden, welche alternative Streitbeilegungsstelle für die Bearbeitung ihres Falls zuständig ist. Auf der Plattform selbst erfolgt keine Streitbeilegung.

Gemäß den Erwägungsgründen der Verordnung soll durch den Zugang zu einfachen, effizienten, schnellen und kostengünstigen Möglichkeiten der Beilegung von Streitigkeiten beim – insbesondere grenzüberschreitenden – Onlineeinkauf zum einen das Vertrauen der Verbraucher in den digitalen Binnenmarkt gestärkt und zum anderen der Verbraucherschutz verbessert werden. Die EU-weite Plattform ist seit Januar 2016 hilfeschenden Verbrauchern in allen EU-Sprachen zugänglich, die von ihr aus an die nationalen alternativen Streitbeilegungsstellen weitergeleitet werden.<sup>45</sup>

Diese gesetzlichen Vorgaben bilden auch und gerade im Wirtschaftskontext die normativen Rahmenbedingungen für den Einsatz alternativer Streitbeilegungsverfahren, erhöhen dadurch die Orientierung und Rechtssicherheit für die Verfahrensnutzer – und wirken so als Anreiz für die verstärkte Nutzung von ADR-Verfahren.

## 4 Entwicklungen im unternehmerischen und institutionellen Umfeld

In den vergangenen zehn Jahren haben sich neben der Forschungslandschaft und der Rechtslage im Bereich des Konfliktmanagements auch die Vernetzung und Innovationsstrategien von Unternehmen sowie das institutionelle Angebot von ADR-Verfahren weiterentwickelt. Im Folgenden werden wir drei aus unserer Sicht besonders relevante Entwicklungen vorstellen: die Gründung und Etablierung des RTMKM, die Implementierung differenzierter KMPs in Unternehmen sowie die Reaktion zentraler Institutionen (International Chamber of Commerce [ICC] und Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit [DIS]) und der Anwaltschaft auf die sich abzeichnende Neugewichtung des Themas „Konsensuale Streitbeilegung“ in den Unternehmen.

<sup>44</sup> Verordnung (EU) Nr. 524/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21.05.2013 über die Online-Beilegung verbraucherrechtlicher Streitigkeiten und zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 2006/2004 und der Richtlinie 2009/22/EG, Amtsblatt der Europäischen Union, L 165 vom 18.06.2013, S. 1 ff.

<sup>45</sup> Eine Liste alternativer Streitbeilegungsstellen in Deutschland findet sich unter <https://webgate.ec.europa.eu/odr/main/index.cfm?event=main.adr.show> (letzter Zugriff 08.08.2016).

## 4.1 Der Round Table Mediation und Konfliktmanagement

Der RTMKM wurde im Mai 2008 ins Leben gerufen und tagte bei dieser Gelegenheit zum ersten Mal. Dieser unter anderem mit dem Sokrates-Preis des Verlags Dr. Otto Schmidt ausgezeichnete Zusammenschluss von mittlerweile mehr als 60 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen (z. B. SAP, Bombardier, Deutsche Bahn)<sup>46</sup> bündelt das Innovationspotenzial im Bereich Konfliktmanagement, fördert den gezielten Erfahrungsaustausch zwischen Praxis und Wissenschaft und treibt seither die Einführung und Optimierung von Konfliktmanagement in Unternehmen auf allen Ebenen voran.<sup>47</sup>

### **Plenumssitzungen und Arbeitskreise**

Das zentrale Arbeitsformat des RTMKM sind die jeweils eintägigen Plenumssitzungen, zu denen die beteiligten Unternehmen nach dem Rotationsprinzip im Schnitt alle vier Monate in ihre Räumlichkeiten einladen. Im Herbst 2016 wird die 25. Plenumssitzung stattfinden. In diesen vertraulichen (und gleichzeitig für Gäste aus interessierten Unternehmen zugänglichen) Sitzungen werden die Meilensteine und Erfolgsfaktoren der KMPs ebenso wie Hürden und Rückschläge offen diskutiert. Neben Beiträgen von Gästen aus Institutionen, Wissenschaft und Politik runden Schulungen zu Kommunikationstechniken und mediativer Methodik die Plenumstreffen ab. Flankierend zu diesem Hauptformat sind eine Reihe von Arbeitskreisen ins Leben gerufen worden, die sich über einen langen Zeitraum hinweg mit stärker fokussierten Fragestellungen befassen und konkrete Produkte erarbeiten, die anschließend im Plenum vorgestellt und den Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden. Zu diesen Produkten zählen neben Präsentationen und Blaupausen für die Etablierung von KMPs etwa auch Kriterienkataloge und Leitfäden für die Auswahl des jeweils passenden Verfahrens der Konfliktbearbeitung.

### **Förderung des Austauschs von Wissenschaft und Praxis**

Laut Satzungszweck des RTMKM-Fördervereins beteiligen sich die Mitglieder des RTMKM in den Bereichen Mediation und Konfliktmanagement an Forschungsvorhaben und wissenschaftlichen Veranstaltungen und sind in die wissenschaftliche Lehre sowie in die Betreuung von Forschungs- und Qualifikationsarbeiten eingebunden. Allein in den Jahren 2014/2015 haben Mitglieder des RTMKM an über 40 wissenschaftlichen Veranstaltungen mitgewirkt, circa 25 RTMKM-bezogene Publikationen in Fachzeitschriften und -büchern vorgelegt,<sup>48</sup> sieben Initiativen zur (weiteren) Etablierung von Konfliktmanagement in der Unternehmenslandschaft begleitet und gefördert, sich an sechs einschlägigen Studien beteiligt bzw. diese mit initiiert sowie circa 25 Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten (mit-)betreut.

<sup>46</sup> Neben den Mitgliedsunternehmen des RTMKM gibt es eine wechselnde Zahl von punktuell oder mittelfristig engagierten Unternehmen mit Gaststatus.

<sup>47</sup> Ausführliche Informationen sowie Beschreibungen der aktuellen Projekte finden sich auf der Homepage [www.RTMKM.de](http://www.RTMKM.de). Zu weiteren Details siehe Briem/Klowait (2012) und Kirchhoff/Klowait (2014).

<sup>48</sup> Siehe dazu exemplarisch die Beiträge von RTMKM-Mitgliedern in Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg (2014).

### **Initiierung und Durchführung von Veranstaltungen**

2017 wird der RTMKM Ausrichter der Global Pound Conference Deutschland sein, die in Berlin stattfinden wird. Der RTMKM organisiert die Global Pound Conference Deutschland in Zusammenarbeit mit dem Institut für Konfliktmanagement (IKM) der EUV sowie im Kooperationsverbund insbesondere mit Anbietern und Nutzern von KM-Dienstleistungen, aber auch mit Begleitanwälten und anderen Wissenschaftsakteuren. Die Global Pound Conference, die auf eine Initiative des International Mediation Institute zurückgeht, wird als Konferenzserie von März 2016 bis Juli 2017 in circa 40 Städten weltweit jeweils als Tagesveranstaltung durchgeführt. Das Ziel besteht darin, die Perspektiven der Nutzer, Anbieter und Berater sowie weiterer Stakeholder (Politik, Wissenschaft, Ausbilder etc.) im Bereich ADR zusammenzutragen, um Erkenntnisse über ADR-Nutzungsverhalten und -Nutzungshürden zu gewinnen. Perspektivisch sollen sich dadurch die Fragestellungen mit übergreifender Bedeutung für die Entwicklung des Konfliktmanagements in der Wirtschaft klarer konturieren.

## **4.2 Etablierung von Konfliktmanagement-Programmen und Konfliktmanagement-Systemen durch Pionierunternehmen**

Die Gründung des RTMKM hätte sich nicht als derart wirkungsvoller Akt erwiesen, wären nicht in den RTMKM-Unternehmen über die Folgejahre eine ganze Reihe neuer oder optimierter KM-Strukturen entstanden, deren Existenz oder Anatomie sich vor allem aus der Mitgliedschaft und Zusammenarbeit in dem produktiven Netzwerk erklärt. Erst durch diese Implementierung und Erprobung von KMPs in der Praxis wurden neue Modelle greifbar; zugleich konnten so empirische Daten generiert werden, die zur Anpassung und Verbesserung dieser Modelle notwendig waren.

Bei den in den RTMKM-Unternehmen etablierten Strukturen handelt es sich zum Großteil um spezifische KMPs, vorrangig im Bereich der Konflikte am Arbeitsplatz, und zu einem kleinen Teil um vollständige KMS. In vielen Fällen haben sich die Strukturen über die Jahre massiv verändert (unterschiedliche organisatorische Verankerungen, Budgetierungen, Namensgebungen etc.), sodass ihre Beobachtung und Begleitung aus wissenschaftlicher Sicht besonders aufschlussreich waren.

Für die ausführliche Darstellung der jeweiligen Strukturen samt den Prozessen, die zu ihrer Implementierung geführt haben, verweisen wir auf die Rubrik „Aus den Organisationen und Unternehmen“ in der Zeitschrift *Konfliktynamik*.<sup>49</sup> Unter anderem finden sich dort Beschreibungen der Programme von Bombardier Transportation, SAP, der Deutschen Bank, der Deutschen Bahn, Maritim und – als Illustration des Transfers der entwickelten Modelle auf ein Bundesministerium – des Auswärtigen Amts.

<sup>49</sup> Herausgegeben von Markus Troja, Alexander Redlich und Renate Dendorfer-Ditges, Stuttgart; [www.konfliktynamik.de](http://www.konfliktynamik.de).

### 4.3 Neuerungen innerhalb der Anwaltschaft und Institutionenlandschaft

*„Die bessere Ausbildung der Berater und Inhousejuristen im Bereich Mediation führt nicht zu einer wesentlichen Erhöhung der Fallzahlen in diesem Bereich. Die erworbenen Erfahrungen und Techniken werden bislang vor allem außerhalb der Mediation, in bilateralen Vergleichsverhandlungen und gerichtlichen Verfahren, angewendet.“*

Die Angebote und Strukturen der mit Streitbeilegung befassten Berater und Institutionen bilden, naturgemäß mit einer gewissen Verzögerung, Verschiebungen auf dem Markt und insbesondere in der Bedürfnisstruktur der Nutzer auf eine interessante Weise ab. Gerade angesichts der immensen Transaktionskosten für Neuerungen in einem tendenziell am Status quo festhaltenden Umfeld lassen sich die nachfolgend aufgeführten Veränderungen als Indikatoren dafür deuten, dass sich der Markt der (außergerichtlichen) Streitbeilegung signifikant verändert.

Viele – insbesondere größere – Kanzleien haben inzwischen das Thema ADR in ihr Portfolio aufgenommen und entsprechende Angebote auf ihren Internetseiten ausgewiesen. Einige Kanzleien investieren auch systematisch in den entsprechenden Kompetenzaufbau der für sie tätigen Berufsträger. Dennoch sind die absoluten Fallzahlen von begleiteten außergerichtlichen Mediations- und Schlichtungsverfahren noch gering.

Demgegenüber ist die Zahl der gerichtsintern durchgeführten Mediationen bzw. mediativen Güterichterverfahren in den letzten zehn Jahren auf ein beachtliches Niveau gestiegen.<sup>50</sup> Durch das MediationsG<sup>51</sup> erhielten die bereits an zahlreichen Gerichten etablierten Angebote der gerichtlichen Mediation<sup>52</sup> im Jahr 2012 eine Rechtsgrundlage in der Neufassung des § 278 Abs. 5 ZPO, die allerdings auch eine terminologische Änderung mit sich brachte: Nunmehr können in rechtshängigen Streitigkeiten sogenannte Güterichter vermitteln, die ihrerseits nicht für die Entscheidung des Rechtsstreits zuständig sind.<sup>53</sup> Diese gerichtsinternen Vermittlungsverfahren werden auch für Konflikte aus dem Wirtschaftskontext genutzt.

Als anschauliches Beispiel für die Profil- und Programmentwicklung einer internationalen Institution auf dem Feld der Konfliktbearbeitung kann die ICC<sup>54</sup> in Paris herangezogen werden. An der ICC wurde im vergangenen Jahrzehnt ein beeindruckendes Spektrum relevanter Maßnahmen ergriffen, um ADR-Verfahren in den institutionellen Strukturen zu verankern und zu optimieren: Diese reichen von der umfassenden Überarbeitung der ICC Mediation Rules (2014) über den Ausbau des ICC International Centre for ADR bis zur weiteren Professionalisierung der weltweit beachteten ICC Mediation Competition.

<sup>50</sup> Siehe dazu die Angaben des Statistischen Bundesamts zu den jeweiligen Jahren und Verfahrensarten.

<sup>51</sup> Siehe dazu oben, Abschnitt A 3.

<sup>52</sup> Siehe dazu Gläßer/Schroeter (2011).

<sup>53</sup> Vgl. Gottwald/Greger (2016), Klamt/Moltmann-Willisch (2015), Löer (2014).

<sup>54</sup> Weitere Informationen unter [www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org).

Auch innerhalb der DIS<sup>55</sup> vollziehen sich nachhaltige Prozesse der Umorientierung. Seit einigen Jahren werden Modernisierungsmaßnahmen durchgeführt, die darauf zielen, die DIS in eine Institution umzuwandeln, die nicht nur die Administration von (insbesondere: Schieds-)Verfahren anbietet, sondern aktiv die Zukunft der differenzierten Streitbeilegung mitgestaltet. Dazu werden Strukturen, Ordnungen und Werte neu definiert. Diese Neuakzentuierung schlägt sich auch in den zur Zeit laufenden Reformen der Schiedsgerichtsordnung nieder, bei denen gemeinsam mit Unternehmen nach Lösungen gesucht wird, um mehr Durchlässigkeit zwischen den unterschiedlichen Verfahrensordnungen zu schaffen. Damit wird der bereits in der 2010 verabschiedeten DIS-KM-Ordnung aufgegriffene Gedanke weitergeführt, dass sich auch eine Schiedsinstitution dem gesamten Spektrum der Verfahrensarten zuwenden muss.

*„Kern der Reform von Institutionen muss der Gedanke sein, dass Unternehmen eben nicht ein bestimmtes Verfahren bei einer bestimmten Institution durchführen, sondern schlicht Konflikte sinnvoll lösen wollen.“*

Ein Blick auf die Fallstatistik der DIS der Jahre 2014/2015 zeichnet dennoch ein klares Bild des gegenwärtigen Nutzungsverhaltens: Einer Gesamtzahl von 266 Schiedsverfahren stehen 21 anderweitigen ADR-Verfahren gegenüber. An dieser Stelle zeigt sich ein Befund, den wir in der Studie noch mehrfach aufgreifen werden: Die durchaus relevanten Angebotsanpassungen kontrastieren mit der Tatsache, dass die absoluten ADR-Fallzahlen weiterhin eher überschaubar sind. Warum das so ist, werden wir im Fazit erklären.

## 5 Kernergebnisse der bisherigen Studien

Die Kernergebnisse der Studien 1 bis 4 zusammenzufassen ist auf objektive Weise kaum möglich, da die jeweilige Ergebnisrelevanz mit dem individuellen Erkenntnisinteresse verknüpft ist. Uns als Autorenteam hat bei der folgenden Auswahl vor allem das Kriterium geleitet, welche Prägekraft und Praxisrelevanz die Ergebnisse in der Unternehmenslandschaft entfaltet haben.

### 5.1 Der Befund der Diskrepanz (2005): Unternehmen tun nicht, was sie wollen, und wollen nicht, was sie tun

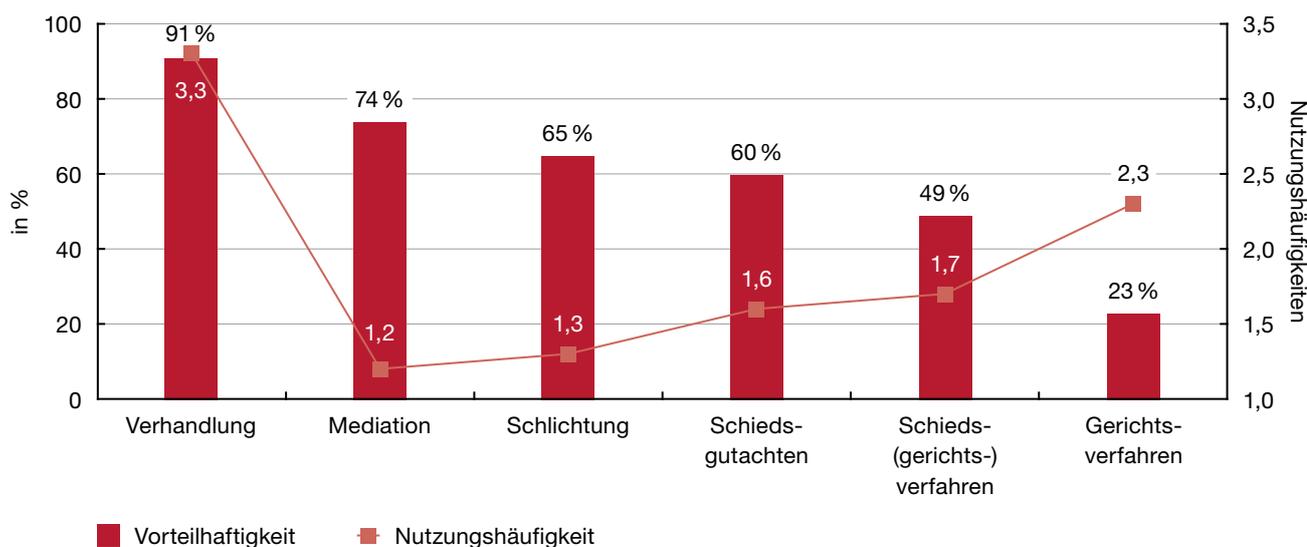
Studie 1 sollte zunächst die Frage beantworten, welche Verfahren Unternehmen zur Bearbeitung ihrer Konflikte mit anderen Unternehmen einsetzen und welche Einstellungen sie zu diesen Verfahren haben. Die 2005 befragten Unternehmen setzten zur Beilegung von Konflikten regelmäßig zunächst auf Verhandlungen. Scheiterten diese, zogen sie vor Gericht. Andere Verfahrensalternativen waren zwar keineswegs unbekannt, kamen jedoch vergleichsweise selten zum Einsatz. Insbesondere Mediation und Schlichtung wurden kaum genutzt.

<sup>55</sup> Weitere Informationen unter [www.disarb.org](http://www.disarb.org).

Ein nahezu gegenteiliges Bild ergab die Abfrage der Einschätzung spezifischer Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahren: Verhandlungen wurden mit Abstand am besten beurteilt, gefolgt von Mediation und Schlichtung. Demgegenüber stufte die Unternehmen das Gerichtsverfahren als am wenigsten vorteilhaft ein. Diese Diskrepanz zwischen Bewertung und Nutzung der Verfahren ist in Abbildung 1 dargestellt.

**Abb. 1 Diskrepanz zwischen Bewertung und Nutzung der Verfahren 2005**

4 = immer, 3 = häufig, 2 = selten, 1 = nie



**Praktische Relevanz:** Der Befund einer derart signifikanten Diskrepanz zwischen Wollen und Tun war für uns Anlass, Motivation und Legitimation für den gesamten Aufwand der nachfolgenden Studien und diente als Leitmotiv auch unserer praxisbegleitenden Aktivitäten. Denn wo ein Wollen derart deutlich nachzuweisen ist, scheitert das Tun oft am Können; an diesem Punkt kann und sollte handlungsorientierte Wissenschaft ihren Beitrag leisten.

## 5.2 Die Notwendigkeit präventiv-struktureller anstelle kurativ-punktueller Maßnahmen (2007)

Die in Studie 1 festgestellte Diskrepanz zwischen Bewertung und Nutzung der Verfahren legte nahe, die Gründe für dieses Phänomen näher zu untersuchen. Eine qualitative Folgestudie erforschte daher die Gründe und identifizierte unzureichende Kenntnisse über ADR-Verfahren und den Mangel an praktischen Beispielen als signifikante „Theorie- und Praxislücke“. Ferner stellte sich heraus, dass der Umgang mit Konflikten in vielen Unternehmen zwar „Konfliktmanagement“ genannt wurde, aber häufig grundlegenden Managementprinzipien nicht entsprach.<sup>56</sup> Ein Kernergebnis dieser Untersuchung war, dass es deutlich schwieriger ist, die Bearbeitung eines bereits manifesten Konflikts in konsensuale Bahnen zu lenken, als eine solche Weichenstellung bereits vorab strukturell anzulegen.

<sup>56</sup> Hier ging es insbesondere um die fehlende Definition von Zielen und klaren Kriterien für die Konfliktbearbeitung sowie darum, dass systematische, auf der Basis von Zielen und Kriterien durchgeführte Evaluationen der KM-Aktivitäten nicht vorhanden waren.

**Praktische Relevanz:** Diese Erkenntnis erwies sich als weichenstellend sowohl für die Existenz als auch die konkreten Regelwerke der KMPs zahlreicher Unternehmen: In Vertragswerke, Verfahrensautomatismen und Selbstverpflichtungen zu investieren ist bei Weitem effizienter, als die punktuelle Überzeugungsarbeit gegenüber Konfliktparteien zu intensivieren, wenn Konflikte erst einmal entstanden sind. Signifikante Verhaltensveränderung geschieht strukturell, nicht punktuell.

### 5.3 Das Komponenten- und Promotorenmodell als Rahmen erfolgreicher Etablierung von Konfliktmanagement (2011)

Das in Studie 2 festgestellte Fehlen geeigneter Managementstrukturen führte zu der Frage, wie Konfliktmanagement organisatorisch ausgestaltet werden könnte. Wenn man die Vielfalt der in der Unternehmenslandschaft beobachtbaren einzelnen KM-Elemente funktionsorientiert kategorisiert, ergibt sich eine überschaubare Zahl von Komponenten. Diese Komponenten lassen sich zu einem übersichtlichen Modell eines vollständigen KMS zusammenfügen.<sup>57</sup> Das Modell hat den grundsätzlichen Anspruch, auf alle Bereiche von Unternehmen und anderen Organisationen unabhängig von ihrer Größe anwendbar zu sein.

**Abb. 2 Viadrina-Komponentenmodell eines KMS**



<sup>57</sup> Differenzierte Handlungsempfehlungen zur unterschiedlichen Nutzbarkeit dieses Modells finden sich in PwC/EUV (2011), S. 69 ff.

**Praktische Relevanz:** Das in Abbildung 2 dargestellte EUV-Komponentenmodell eines KMS diente in zahlreichen Unternehmen, aber auch anderen Organisationen wie dem Auswärtigen Amt als Anregung und Referenz für die Gestaltung der jeweiligen KMPs.<sup>58</sup> Gerade dadurch konnten zahlreiche Daten und Erfahrungswerte aus der Praxis in unsere Langzeituntersuchung einfließen, was unter anderem eine leichte Überarbeitung des ursprünglichen Komponentenmodells zur Folge hatte.<sup>59</sup>

Darüber hinaus beschäftigte Studie 3 sich mit der Frage, wie bei der Einführung von KM-Strukturen in Unternehmen vorzugehen ist. Dafür wurden verschiedene Implementierungsprozesse und -strategien untersucht und die daran beteiligten Akteure je nach ihrer Funktion als Fach-, Macht- oder Prozesspromotoren<sup>60</sup> klassifiziert. Ist der erste Impuls zur Einführung eines systematischen Umgangs mit Konflikten in einem Unternehmen gegeben, lassen sich vier Schritte eines erfolgreichen Implementierungsprozesses unterscheiden (vgl. Abb. 3): Nachdem ein Konzept erstellt ist (Fachpromotor), trifft die Unternehmensleitung (Machtpromotor) eine Entscheidung, die Unterstützung aller relevanten Akteurguppen wird sichergestellt und schließlich durch interne Kommunikation eine breite Verankerung des Konfliktmanagements im Unternehmen und der Unternehmenskultur erreicht (Prozesspromotor).<sup>61</sup>

**Abb. 3 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Etablierung von Konfliktmanagement**



**Praktische Relevanz:** Die ebenso einfache wie strategisch einnehmende Botschaft des Promotorenmodells – dass erst die Anwesenheit der drei so unterschiedlich gelagerten Kräfte einen Fortschritt bei der Etablierung neuer Strukturen ermöglicht – erwies sich in vielen Unternehmen als *missing link* zwischen der Überzeugung Einzelner, dass eine Fortentwicklung der KM-Strukturen sinnvoll sei, und den für die praktische Umsetzung erforderlichen systemischen Rahmenbedingungen. Während die Rolle der Fachpromotoren in der Regel einfach zu besetzen war, bedurfte es erheblichen Aufwands, um Macht- und Prozesspromotoren zu aktivieren. Erst im Verbund entfalten die Promotoren ihre Kraft.

<sup>58</sup> Siehe etwa die Beschreibungen von SAP, der Deutschen Bank und des Auswärtigen Amts in der Rubrik „Aus den Organisationen und Unternehmen“ der Zeitschrift Konfliktodynamik.

<sup>59</sup> Die Ergebnisse dieser Überarbeitung sind in Abb. 2 bereits enthalten.

<sup>60</sup> Der Begriff des Promotors stammt aus der Innovationsforschung; siehe dazu Witte (1973) und Hauschildt (1998).

<sup>61</sup> Eine detailliertere Darstellung der Rolle von Promotoren bei der Einführung von KM-Strukturen findet sich in PwC/EUV (2011), S. 56 ff., sowie bei Gläßer/Hammes/von Oertzen (2011).

## 5.4 Professionalisierung von Konfliktmanagement: die Management- und die Kostenperspektive (2013)

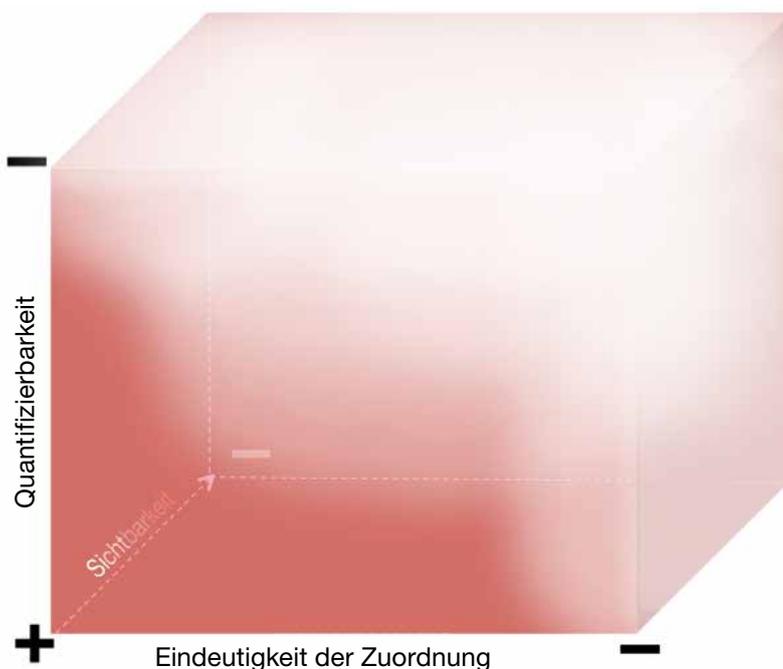
Für das in Studie 3 entwickelte Konzept eines KMS wurden in Studie 4 aus verschiedenen Perspektiven Professionalisierungsfelder aufgezeigt und diese mit Blick auf eine wertorientierte Unternehmensführung zusammengeführt.

Das Konfliktmanagement zu professionalisieren bedeutet, das Managementverständnis zu erweitern: Konfliktmanagement ist auch als Steuerung konflikt-induzierter Risiken (und Chancen) zu begreifen. Grundsätzlich ist Konfliktmanagement eine Führungsaufgabe, die sich in Führungskompetenzen abbilden muss.

Ein zweiter Schwerpunkt der Studie lag auf der Kostenperspektive. Wengleich in der Vergangenheit eine Reihe von Modellansätzen zur Messung von Konfliktkosten oder der Ermittlung des mit Konflikten verbundenen Schadenspotenzials erarbeitet wurden<sup>62</sup>, besteht die aus unserer Sicht einzige wissenschaftlich valide Aussage zum Thema Konfliktkosten darin, dass sie beträchtlich sind und durch gut konzipierte KMPs massiv verringert werden können. Alles Weitere ist im Bereich der quantitativen Unschärfe zu verorten. Allerdings können in diese Unschärfe gewisse Konturen gebracht werden, indem man Konfliktkosten nach Sichtbarkeit, Quantifizierbarkeit und Eindeutigkeit der Zuordnung unterscheidet. Abbildung 4 macht deutlich, dass es durchaus Bereiche gibt, in denen Konfliktkosten sichtbar und quantifizierbar sind sowie eindeutig zugeordnet werden können. Sie illustriert aber auch, dass Räume der Unschärfe in allen drei Dimensionen existieren.

*„Sinnvoll ist es aus meiner Sicht, das Wissen um Kosten und andere Daten der Konfliktlösung zu erweitern. Diese Daten, die weitgehend unerforscht und nicht erhoben sind (wie viel kostet eine Klausel und wie viel Ersparnis bringt sie?), werden eines Tages erhoben und genutzt werden. Sie werden die Landschaft verändern.“*

**Abb. 4** Konfliktkostenquellen-Würfel



<sup>62</sup> Siehe dazu auch den Forschungsüberblick in Abschnitt A 2.2.

Zudem lassen sich die Quellen der Konfliktkosten konkretisieren. Dies ist in Abbildung 5 dargestellt.

**Abb. 5 Eisbergmodell der Konfliktkostenquellen**



**Praktische Relevanz:** Die Erkenntnisse wirkten sich direkt auf die Erstellung des viel zitierten und unternehmensintern häufig eingeforderten „Business Case Konfliktmanagement“ aus. Für die Formulierung eines solchen Business Case gibt es zwei Optionen: Entweder man hält sich an griffige, aber eben scheinpräzise Aussagen, nach denen 10%, 20% oder auch 30% der Personalkosten eingespart werden können. Oder man setzt auf den differenzierten analytischen Verstand der Personen, die Finanzentscheidungen treffen, und präsentiert statt der fast immer gewünschten absoluten Zahl (oder wenigstens Prozentzahl) eine Reihe von Belegen für die beträchtlichen Einsparpotenziale samt der handfesten Gründe, warum diese nicht valide bezifferbar sind. Wir haben uns in der Studienserie für den zweiten Weg entschieden.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> Für differenzierte Ausführungen zum Thema Konfliktkosten verweisen wir gern und in voller inhaltlicher Würdigung des Geleisteten auf die Studien von KPMG; vgl. KPMG (2009) und KPMG (2012).

## 5.5 Die ethische Dimension: selten expliziert und doch im Zentrum

Im Bearbeitungszeitraum der bisherigen vier Studien und in den Jahren der Begleitung durch den RTMKM wurde ein oft vernachlässigter Aspekt immer deutlicher: Programme im Bereich Konfliktmanagement regeln für die Mitarbeiter und das Unternehmen relevante Wertefragen auf struktureller Ebene und damit für eine Vielzahl künftiger Aushandlungsprozesse und Konflikte. In vielen Entscheidungen, die bei der Konzeption von KMPs getroffen werden müssen, spiegeln sich Fragen und Verhaltensweisen, die klar dem Bereich der Ethik zuzuordnen sind: Wie etwa lassen sich (potenziell) widerstreitende Ziele wie die Reduktion von Kosten und die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation in Einklang bringen? Wie sollten Hierarchien und Machtgefälle (insbes. in unternehmensinternen Konfliktbearbeitungen) berücksichtigt werden? Wer entscheidet über die Fairness einer Konfliktlösung? Wie ahndet man den Missbrauch vertraulicher Informationen?

*„Ich habe gelernt, dass Normen nicht nur Paragraphen und rechtliche Vorschriften sind, sondern dass sie auch das sind, was jemand als den ganzen Rahmen seines Handelns wahrnimmt, und dazu gehören auch Wertebegriffe. Die Wertebegriffe sind in einem Unternehmen meistens nicht durch die geschriebene, sondern die tatsächlich gelebte Unternehmenskultur geprägt.“*

**Praktische Relevanz:** Die bewusste Integration der Ethikdimension verlangt, die zahlreichen in Studie 4 skizzierten Fragen transparent zu benennen und zu klären. Das Thema Konflikt fordert von Unternehmen einen internen Klärungsprozess, der den Weg bereitet für eine weit über die Sphäre der Konfliktbearbeitung hinausgehende werteorientierte Unternehmensführung. Die Prägung und Etablierung dieses Begriffs im Zusammenhang mit dem Themenfeld „Konfliktbearbeitung im Unternehmen“ ist deutlich mehr als ein Nebeneffekt der Studienserie.

## 6 Zielsetzungen der vorliegenden Studie

Nachdem insbesondere die Studien 3 und 4 die Perspektiven auf die Thematik „Konfliktmanagement von (deutschen) Unternehmen“ immer stärker ausdifferenziert haben, soll die abschließende Studie 5 zum einen die Ergebnisse der vorangegangenen Studien bündeln und sichern sowie die Entwicklungen des vergangenen Jahrzehnts mit den Kernergebnissen der Ausgangsstudie abgleichen. Zugleich sollen zu neuen Phänomenen und Tendenzen erstmalig Daten erhoben werden, um sich abzeichnende Muster und den daraus resultierenden Handlungsbedarf frühzeitig zu erfassen.

Zum anderen möchten wir zum Abschluss der Studienserie zentrale zukunftsgerichtete Impulse für die weitere Herausbildung von Theorie und Praxis des unternehmerischen Konfliktmanagements geben.

In Studie 5 werden sowohl zwischen- als auch innerbetriebliche KM-Aktivitäten differenziert untersucht. Dies wird durch kurze Seitenblicke auf den Bereich der Business-to-Customer-Konflikte (B2C-Konflikte)<sup>64</sup> ergänzt, der gegenwärtig stark an Aufmerksamkeit gewinnt.

<sup>64</sup> Siehe zu den gesetzlichen Impulsen für diesen Bereich Abschnitt A 3.

## **B** *Entwicklungen eines Jahrzehnts*

### **1** *Forschungsfragen, methodischer Ansatz und Struktur der Studie*

**Wie hat sich das Konfliktmanagement deutscher Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren verändert?** Dies ist die zentrale Ausgangsfrage von Studie 5. Angesichts der verschiedenen Einsatzbereiche und Aspekte von Konfliktmanagement resultiert daraus eine Reihe von Forschungsfragen, die jeweils nach unterschiedlichen methodischen Herangehensweisen verlangen.

Den empirischen Kern von Studie 5 bildet eine **quantitative Erhebung mithilfe eines Onlinefragebogens**. Folgende Fragestellungen sollten dadurch erhellt werden:<sup>65</sup>

- ***Welche Veränderungen sind im Bereich der B2B-Konflikte hinsichtlich der Nutzung und Bewertung verfügbarer Konfliktbearbeitungsverfahren messbar?***

Zur Bearbeitung dieser Forschungsfrage wurden die quantitative Befragung aus dem Jahr 2005 in wesentlichen Teilen als Onlinebefragung repliziert und die Ergebnisse mit den Befunden der Ausgangsstudie abgeglichen.

- ***Wie steht es aktuell um die Nutzung und Bewertung verfügbarer Konfliktbearbeitungsverfahren im Bereich der innerbetrieblichen Konflikte?***

Um für den innerbetrieblichen Bereich ansatzweise vergleichbare quantitative Daten zu erhalten, haben wir eine Reihe inhaltlich passender Fragen aus dem B2B-Bereich für das Feld der Arbeitsplatzkonflikte umformuliert bzw. angepasst und in den Onlinefragebogen integriert.

- ***Welche Akteure beeinflussen das unternehmerische Konfliktmanagement auf welche Weise?***

Um im Onlinefragebogen Antworten hierauf zu erhalten, wurden sowohl in den Abschnitt zu B2B-Konflikten als auch in den Abschnitt zu innerbetrieblichen Konflikten einige im Vergleich zur Ausgangsbefragung von 2005 neue Fragen eingefügt.

---

<sup>65</sup> Detaillierte Angaben zur Methodik der quantitativen Erhebung finden sich in Abschnitt B 2.1.

- **Welchen Entwicklungsstand des Konfliktmanagements ihres Unternehmens und welche aktuellen Bedarfe nehmen die Befragten selbst wahr?**
- **Wie steht es um die Etablierung von KMPs und KMS – und welche Rolle spielen Führungskräfte mit Blick auf die Konfliktkultur eines Unternehmens?**

Zur Erhebung dieser subjektiven Einschätzungen und Unternehmensstrukturen haben wir in den Fragebogen einen gesonderten Abschnitt integriert.

Zusätzlich zu der quantitativen Befragung wurden **qualitative Experteninterviews** geführt,<sup>66</sup> aus denen ausgewählte Passagen zitiert werden, um die quantitativen Befunde exemplarisch zu illustrieren bzw. die Dateninterpretation des Studienteams zu untermauern.

Über das gesamte Spektrum der genannten Forschungsfragen hinweg waren folgende Aspekte von besonderem Interesse:

- **Weisen die Unternehmen, die dem RTMKM angehören oder zumindest regelmäßig an dessen Sitzungen teilnehmen, mit Blick auf ihr Konfliktmanagement signifikante Besonderheiten auf?**

Zur Beantwortung dieser Frage wurde die Gruppe der RTMKM-Unternehmen in der quantitativen Befragung entsprechend markiert, sodass eine gesonderte Auswertung dieser Teilstichprobe im Vergleich zur Reststichprobe möglich war. Auch in den Experteninterviews wurden die Gesprächspartner gefragt, wie sie die Effekte der Teilnahme am RTMKM einschätzen. Dies wurde ergänzt durch einen zusätzlichen empirischen Ansatz, der für die Auswertung der Arbeits- und Wirkweise des RTMKM eine **Analyse der Sitzungsprotokolle des RTMKM mit teilnehmender Beobachtung** verband (siehe dazu Abschnitt B 4).

- **Inwieweit weicht die Gruppe der mittleren Unternehmen mit Blick auf ihr Konfliktmanagement von der Reststichprobe ab? Gibt es hier – vor allem hinsichtlich der Transferfähigkeit von Erkenntnissen, die bei der Beforschung größerer Unternehmen gewonnen wurden – Anhaltspunkte für besondere Bedarfslagen?**

Zur Beantwortung dieser Frage wurde die Gruppe der Unternehmen, die zwischen 50 und 249 Mitarbeiter beschäftigen, entsprechend markiert, sodass eine gesonderte Auswertung dieser Teilstichprobe im Vergleich zur Reststichprobe möglich war. In der vorliegenden Studie werden wir hierzu nur punktuell berichten. Die Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) werden wir 2017 in einer eigenen Studie veröffentlichen.

*„Stichwort KMUs: 80% unserer Zulieferer sind keine Großunternehmen, sondern KMUs – das Thema Konfliktmanagement ist vielen von ihnen nicht bekannt oder wird als irrelevant eingestuft. Genau dort muss angesetzt werden.“*

Entsprechend diesem methodengemischten Ansatz erfolgt die Darstellung der wesentlichen Studieninhalte nun in folgenden Schritten: Zunächst erläutern wir das Vorgehen und den Aufbau der aktuellen Befragung (Abschnitt B 2). Im Anschluss schildern wir deren Ergebnisse. Dabei werden die Ergebnisse für B2B-Konflikte (Abschnitt B 3.1) und Konflikte am Arbeitsplatz (Abschnitt B 3.2) getrennt dargestellt. Die Ergebnisse zur Etablierung von KM-Strukturen, KMPs und KMS (Abschnitt B 3.3) sowie zu deren Auswirkungen auf das Führungsverhalten (Abschnitt B 3.4) werden ebenfalls separat abgehandelt.

<sup>66</sup> Detaillierte Angaben zur Methodik der quantitativen Erhebung finden sich in Abschnitt B 2.2.

Diese abschließende Studie, die ja ein umfassendes Bild der Konfliktbearbeitung in deutschen Unternehmen zeichnen soll, wäre unvollständig, wenn der wachsende Bereich von B2C-Konflikten nicht zumindest kurz angesprochen würde. Ergebnisse, die B2C-Konflikte betreffen, sind in Abschnitt B 3.3 enthalten.

Abschnitt B 4 fasst wesentliche Erkenntnisse aus den Sitzungsprotokollen des RTMKM der letzten acht Jahre zusammen. Diese werden in Abschnitt B 5 mit den in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Befragungsergebnissen zu einer Gesamtinterpretation verdichtet. Die Studie schließt mit einem Gesamtfazit und gibt Impulse für zukünftiges Handeln.

## 2 Vorgehen und Aufbau der Befragung 2015

Die im Spätherbst 2015 durchgeführte quantitative Erhebung wurde im Sommer 2016 durch qualitative Experteninterviews ergänzt; beide Befragungsformen werden im Folgenden zunächst methodisch dargestellt.

### 2.1 Quantitative Umfrage

Mit Blick auf die unter B 1 vorgestellten übergeordneten Forschungsfragen erarbeitete das Studienteam einen Fragebogen, der – im Anschluss an die Abfrage allgemeiner statistischer Angaben zum Unternehmen und zur antwortenden Person – in vier themenspezifische Abschnitte untergliedert war:

- Teil A: Allgemeine Fragen zum Thema „Konfliktmanagement im Unternehmen“
- Teil B: Umgang mit B2B-Konflikten
- Teil C: Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz
- Teil D: KMPs und KMS

Mit Unterstützung der Hamburger Agentur Faktenkontor wurde eine Onlineversion dieses Fragebogens erstellt. Die eigentliche Onlinebefragung lag in den Händen eines von Faktenkontor beauftragten Marktforschungsinstituts, das für die Befragung auf ein repräsentatives Panel von Unternehmen ab 50 Mitarbeitern aller Branchen (Handel, Dienstleistungen, Industrie/Gewerbe) zugriff, bis 150 Antworten generiert waren. Hinzu kamen 32 Antworten von Mitgliedern oder Teilnehmern des RTMKM, denen der Zugang zur Onlinebefragung gesondert ermöglicht wurde. Folglich besteht die Gesamtstichprobe aus 182 beantworteten Fragebögen.

Die ursprüngliche Stichprobe der quantitativen Erhebung von 2005 konnte naturgemäß aus mehreren Gründen nicht repliziert werden: Erstens fehlte wegen der Anonymisierung der ursprünglichen Antworten die Möglichkeit, auf exakt dieselbe Stichprobe zuzugreifen. Zweitens wäre die Replikation der Stichprobe von 2005 für die vollständige Beantwortung der Forschungsfragen dieser Abschlussstudie nicht zielführend gewesen, da 2005 ein Panel speziell für den Bereich der B2B-Konflikte zusammengestellt worden war, das bewusst überwiegend große und sehr große Unternehmen enthielt.<sup>67</sup>

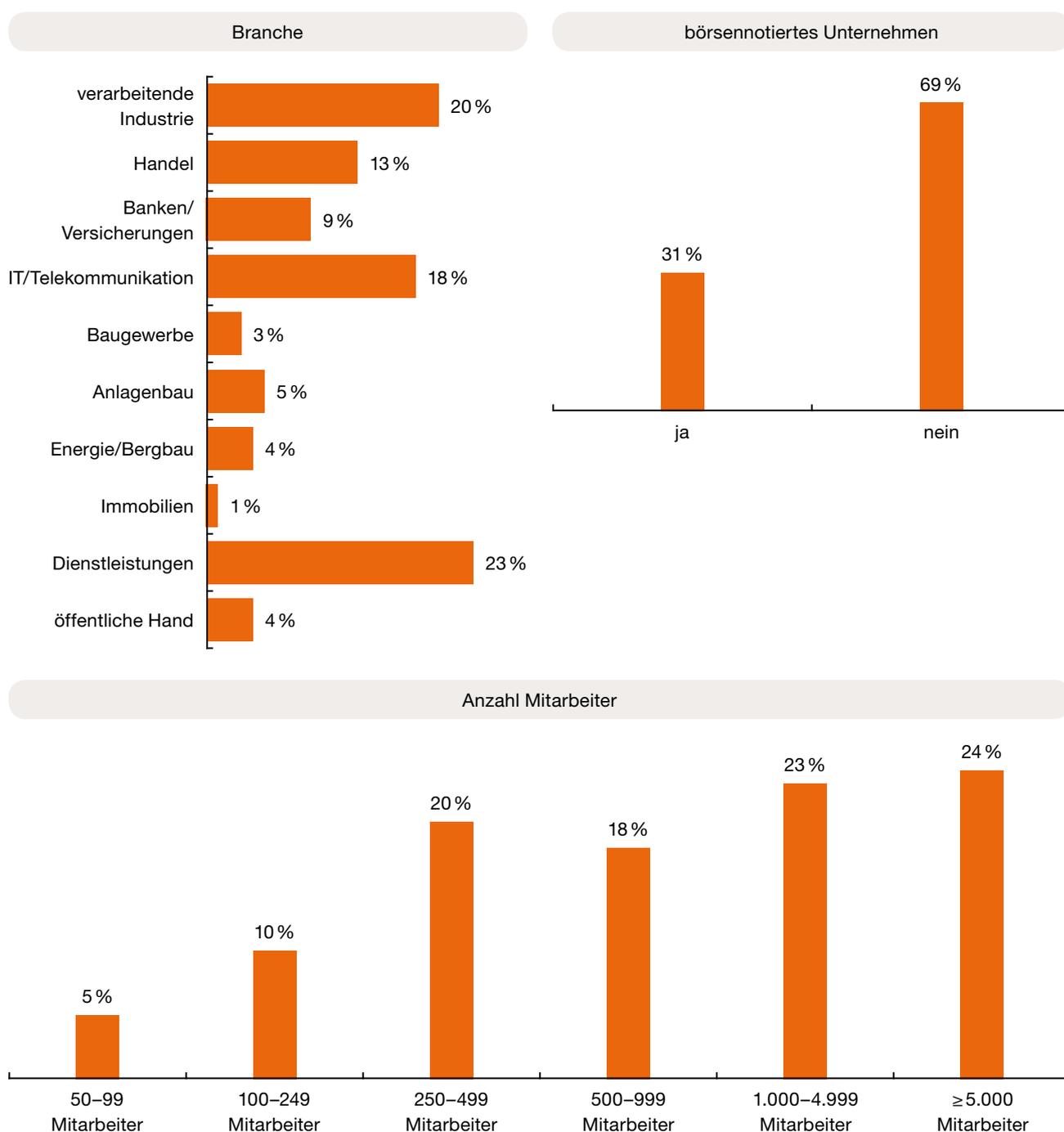
Für die Bearbeitung der erweiterten Forschungsanliegen der Abschlussstudie (Erfassung auch der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung, Etablierung von KM-Strukturen, Fokus auf Besonderheiten von RTMKM-Unternehmen und KMUs) waren zum einen ein entsprechend gemischtes Panel, zum anderen die direkten Kontakte zu den RTMKM-Unternehmen notwendig.

<sup>67</sup> Anteil der Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern: 2005 (64 %), 2015 (47 %).

Die quantitative Erhebung ist also nur bezüglich der Untersuchung des Konfliktmanagements im B2B-Bereich als Längsschnittuntersuchung angelegt – und in diesem Teil mangels einer identischen Stichprobe nicht als Panelstudie, sondern als Trendstudie zu verstehen. In den anderen Teilen (interne und B2C-Konflikte) handelt es sich um eine originäre Ersterhebung.

Die Gesamtstichprobe setzt sich nach Branchenzugehörigkeit, Börsennotierung und Mitarbeiterzahl der Unternehmen wie in Abbildung 6 dargestellt zusammen:

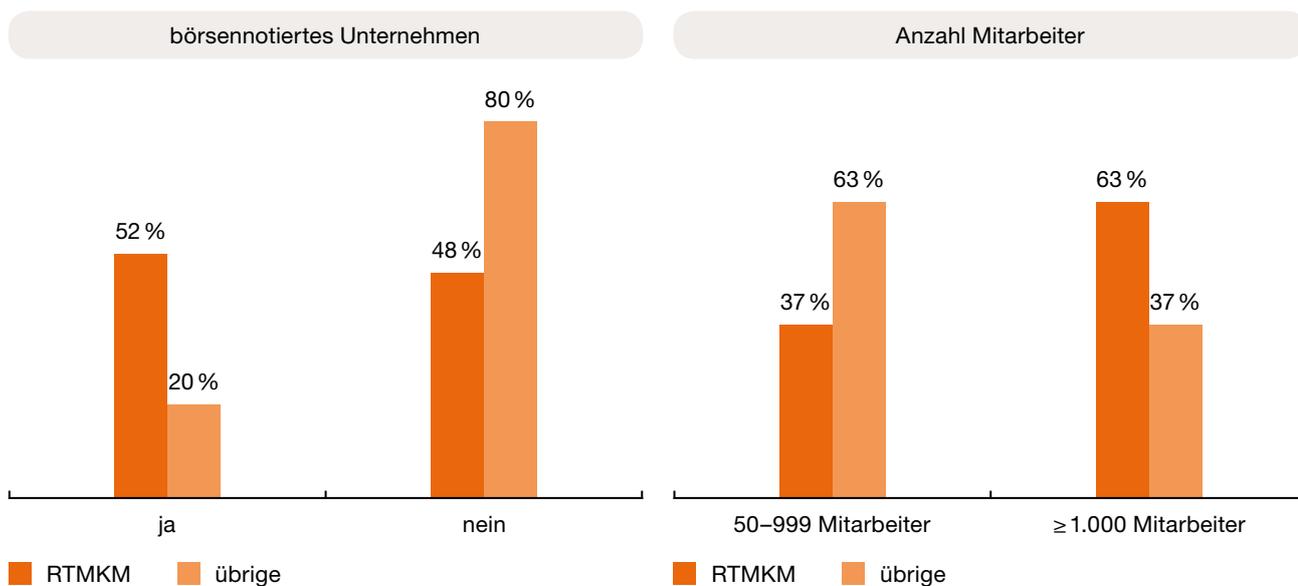
**Abb. 6 Struktur der Stichprobe**



Am häufigsten sind Unternehmen der Branchen Dienstleistungen (23%), verarbeitende Industrie (20%) und IT/Telekommunikation (18%) in der Stichprobe vertreten. Knapp die Hälfte (47%) der Unternehmen hat 1.000 Mitarbeiter oder mehr und ist damit vergleichsweise groß; 38% der Unternehmen weisen Mitarbeiterzahlen zwischen 250 und 999 auf. Die verbleibenden 15% der befragten Unternehmen haben zwischen 50 und 249 Mitarbeiter; sie sind damit entsprechend der KMU-Definition der Europäischen Kommission<sup>68</sup> als „mittlere Unternehmen“ einzustufen. 31% der Unternehmen sind börsennotiert.

Aus dieser Gesamtstichprobe wurde die Teilstichprobe aller Unternehmen isoliert, die Mitglieder des RTMKM sind oder als Gäste regelmäßig an dessen Sitzungen teilnehmen. Sie werden in der nachfolgenden Darstellung der Befunde als RTMKM-Unternehmen zusammengefasst. Auch in dieser Teilstichprobe sind alle abgebildeten Branchen vertreten. Wie Abbildung 7 zeigt, sind die RTMKM-Unternehmen jedoch überwiegend große Unternehmen (63% haben 1.000 Mitarbeiter oder mehr); RTMKM-Unternehmen sind auch deutlich häufiger börsennotiert (52% der RTMKM-Unternehmen gegenüber rund 20% der übrigen Unternehmen).

**Abb. 7 Unternehmensmerkmale RTMKM- vs. übrige Unternehmen**



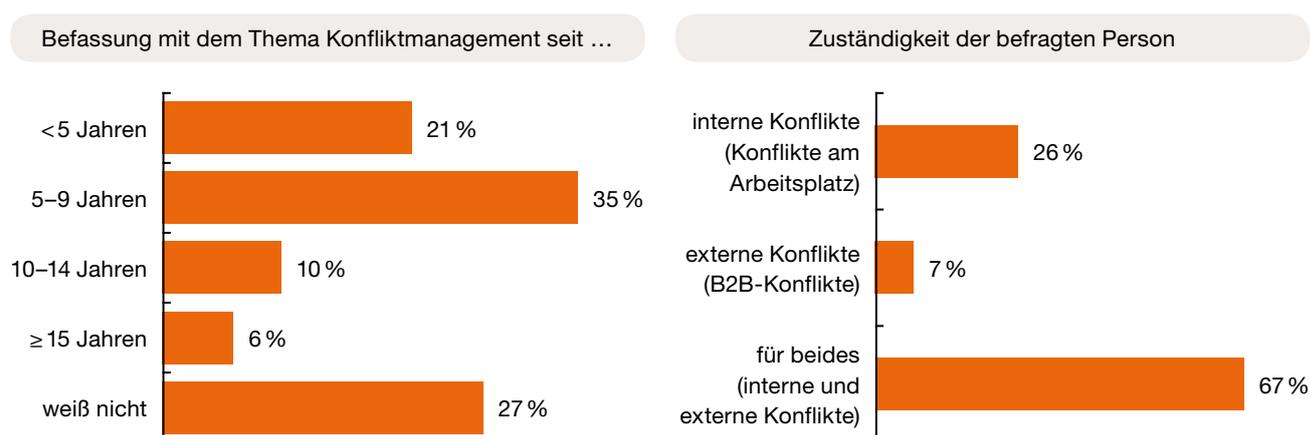
<sup>68</sup> Siehe dazu die Empfehlung 2003/361 der EU-Kommission vom 06.05.2003 betreffend die Definition der Kleinunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.05.2003, L 124/36 DE.

Um sicherzustellen, dass der Fragebogen in den Unternehmen von Personen bearbeitet wird, die zur Thematik Konfliktmanagement ausreichend auskunftsfähig sind, wurden mittels einer eingangs platzierten Screening-Frage nur Personen zur weiteren Bearbeitung des Fragebogens zugelassen, die in ihrem Unternehmen nach eigenen Angaben zuständig für den Bereich Konfliktmanagement waren. Soweit sich diese Zuständigkeit nur auf externe (B2B-Konflikte) oder nur auf interne Konflikte (Konflikte am Arbeitsplatz) erstreckte, war der befragten Person auch nur der jeweils einschlägige Teil des Fragebogens (Teil B bzw. Teil C) zugänglich.

Von den Personen, die antworteten, bezeichneten sich 67% als für interne und externe Konflikte gleichermaßen zuständig, 26% gaben an, nur interne Konflikte zu bearbeiten, und 7% waren nach eigener Aussage nur für externe Konflikte zuständig (vgl. Abb. 8).

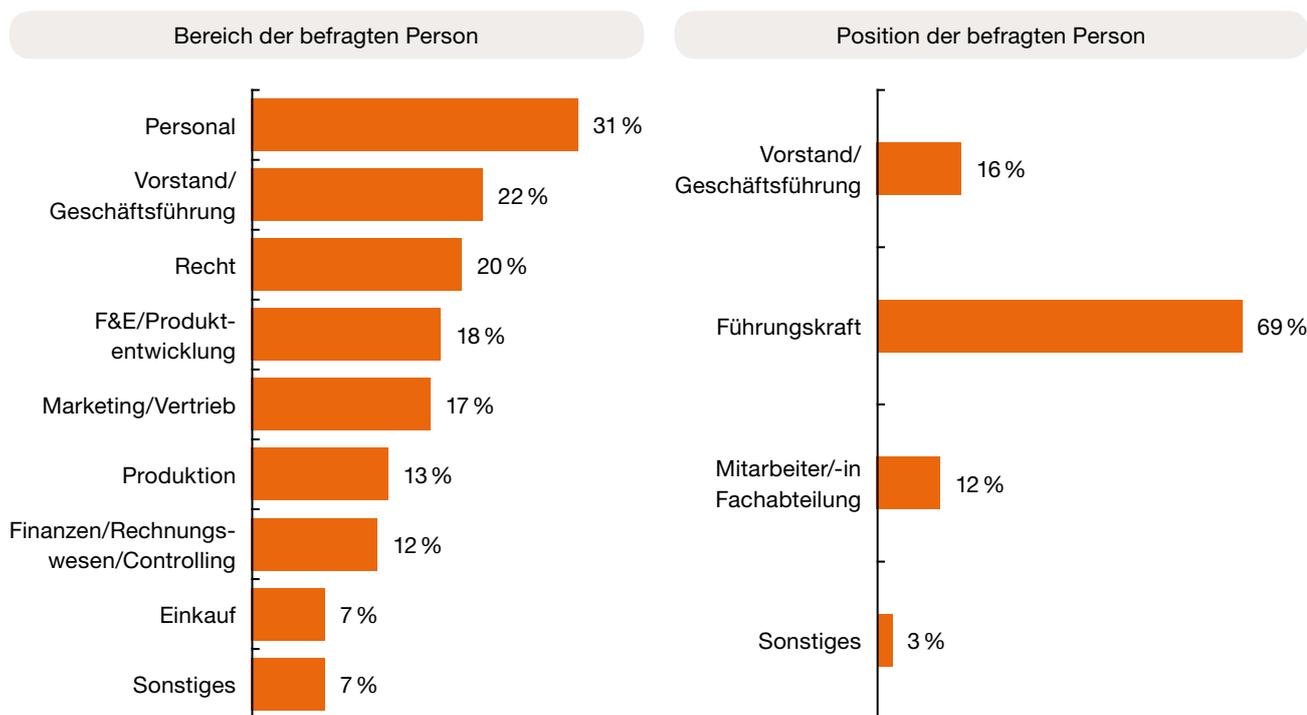
16% der Personen, die antworteten, beschäftigten sich zum Zeitpunkt der Befragung schon seit zehn Jahren oder länger mit dem Thema Konfliktmanagement; bei 45% währte diese Beschäftigung zwischen 5 und 15 Jahren. Nur 21% waren mit der Materie seit weniger als fünf Jahren befasst.

**Abb. 8 Erfahrung und Zuständigkeit der befragten Personen**



Deutlich überwiegend lagen die Zuständigkeiten der befragten Personen in den Bereichen Personal (31 %), Vorstand/Geschäftsführung (22 %) und Recht (20%). Gefragt nach ihrer Position im Unternehmen, bezeichneten sich 69% der Befragten als Führungskraft, 16% als auf der Vorstands-/Geschäftsführungsebene angesiedelt. Diese Angaben sind in Abbildung 9 zusammengefasst.

**Abb. 9 Funktionsbereich und Position der befragten Personen**



## 2.2 Qualitative Interviews

Um die Befunde der quantitativen Erhebung zu illustrieren und zu ergänzen, führte das Studienteam qualitative Experteninterviews mit ausgewählten Personen, die schon lange und in exponierter Position mit der Etablierung von KM-Strukturen in Unternehmen oder Institutionen befasst sind. Für diese Interviews wurden entsprechend der Expertenstellung der betreffenden Person eigene Interviewleitfäden mit jeweils speziellem Fokus erstellt. Im Einzelnen handelt es sich um:

- Prof. Dr. Stephan Breidenbach, Hochschullehrer Europa-Universität Viadrina; Fokus: maßgebliche Verschiebungen aus der Perspektive von Drittparteien
- Birgit Gantz-Rathmann, langjährige Ombudsfrau der Deutschen Bahn AG; Fokus: Aufbau unternehmensinterner KM-Strukturen; Funktion einer Ombudsstelle
- Dr. Detlef Haß, Partner, Hogan Lovells International LLP; Fokus: Entwicklungen im Konfliktverhalten von Unternehmen; Etablierung von ADR und mediativen Kompetenzen in der Anwaltschaft
- Dr. Francesca Mazza, Generalsekretärin der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit; Fokus: Reaktionen von Institutionen auf die neue Erwartungshaltung von Unternehmen
- Dr. Alexander Steinbrecher, Head of Contracts and Legal Affairs, Division Mainline and Metros (CEE), Bombardier Transportation GmbH; Fokus: Zusammenarbeit von Unternehmen und Kanzleien; Führung und Konflikt

Die Interviews wurden telefonisch geführt und schriftlich dokumentiert. In der Auswertung ging es im qualitativen Teil nicht darum, das generierte Material vollständig und systematisch inhaltlich zu analysieren und zu interpretieren. Vielmehr wurden exemplarische Passagen aus den Antworttexten ausgewählt, die sich aus unserer Sicht dazu eignen, einzelne Aspekte der Befunde von Studie 5 zu veranschaulichen oder zu unterstreichen. Diese Zitate<sup>69</sup> haben wir als Marginalien in die Studie integriert, und zwar jeweils an den Stellen, an denen sie thematisch zu unseren Ausführungen passen. Sie dienen rein illustrativen Zwecken und sind nicht repräsentativ.

### 3 Ergebnisdarstellung

#### 3.1 Fokus: Umgang mit B2B-Konflikten

##### **Der direkte Vergleich der Erhebungen von 2005 und 2015 beschränkt sich auf B2B-Konflikte.**

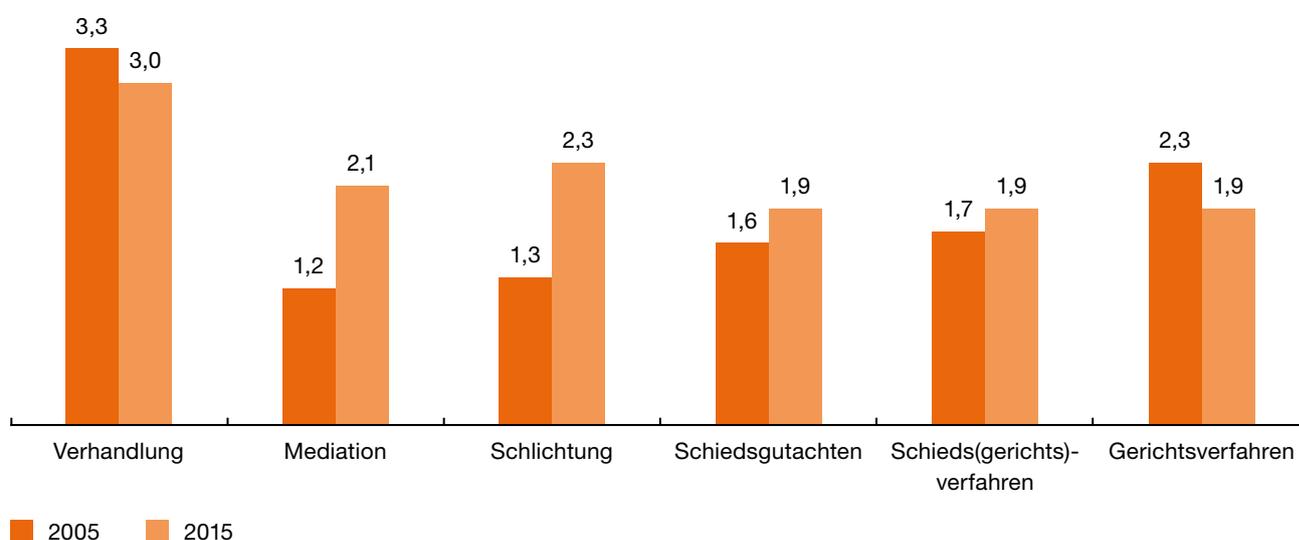
Unsere Untersuchung im Jahr 2005 verfolgte das Ziel, die damaligen Praktiken und Präferenzen von Unternehmen bei der Bearbeitung von Konflikten mit anderen Unternehmen zu erheben sowie Entwicklungstrends aufzuzeigen. Da diese Untersuchung ausschließlich auf die Bearbeitung von B2B-Konflikten ausgerichtet war, sind die Ergebnisse der damaligen und der aktuellen Befragung auch nur für diesen Konfliktbereich vergleichbar. Nachfolgend beschränken wir die Darstellung der Ergebnisse dieses Vergleichs auf die aus unserer Sicht relevantesten Punkte.

##### **Verhandlungen sind nach wie vor das führende Konfliktbearbeitungsverfahren; Mediation und Schlichtung sowie das Schiedsgutachten werden inzwischen aber deutlich häufiger eingesetzt.**

Bei unserer ersten Befragung im Jahr 2005 erhielten wir ein deutliches Bild: Im Konfliktfall wurde zunächst verhandelt. Mit deutlichem Abstand folgten Gerichtsverfahren, Schiedsgerichtsverfahren, Schiedsgutachten sowie Schlichtung und Mediation.

**Abb. 10 Einsatzhäufigkeit der Verfahren 2005 und 2015**

4 = immer, 3 = häufig, 2 = selten, 1 = nie



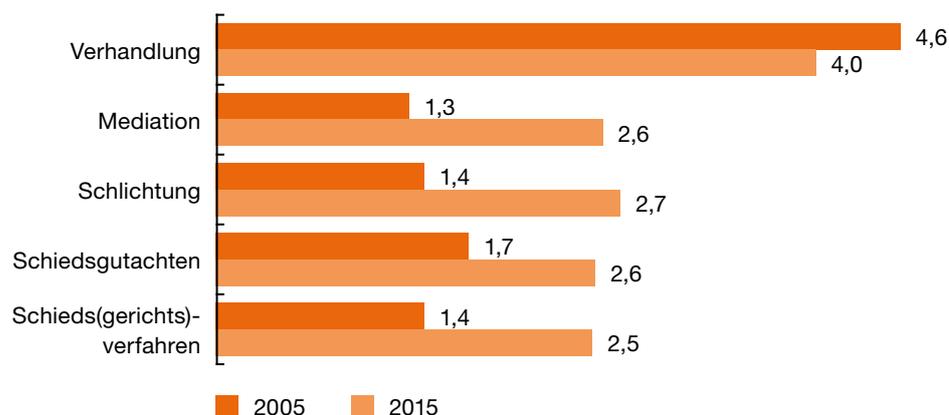
<sup>69</sup> Die Zuordnung der einzelnen Zitate zu den Interviewpartnern ist über das Quellenverzeichnis 4 möglich.

Dieses Bild hat sich im Jahr 2015 verändert. Wie Abbildung 10 verdeutlicht, ist die Verhandlung zwar immer noch das am meisten verwendete Verfahren, jedoch haben Mediation und Schlichtung deutlich zugelegt.<sup>70</sup>

Abbildung 11 zeigt, dass die Unternehmen nach wie vor am häufigsten auf Verhandlung setzen, bevor sie ein Gericht anrufen. Im Vergleich zu 2005 hat der Einsatz der außergerichtlichen Verfahren mit Drittbeteiligung, insbesondere der Mediation und der Schlichtung, aber erheblich an Bedeutung gewonnen.

**Abb. 11 Dem Gerichtsverfahren vorgeschaltete Verfahren 2005 und 2015**

5 = immer, 4 = häufig, 3 = hin und wieder, 2 = selten, 1 = nie



Dabei schalten RTMKM-Unternehmen weitaus häufiger Mediation (3,2 zu 2,2 Punkten)<sup>71</sup> und Schiedsgutachten (3,1 zu 2,2 Punkten) einem Gerichtsverfahren vor als die übrigen Unternehmen. Auch setzen sie alle übrigen formalisierten Konfliktbearbeitungsverfahren durchweg häufiger ein. Wie aus Abbildung 12 ersichtlich, gilt dies besonders für die Verhandlung (3,4 zu 2,7 Punkten), die Mediation (2,5 zu 1,8 Punkten), das Schiedsgutachten und das Schiedsgerichtsverfahren (jeweils 2,3 zu 1,6 Punkten).

Demgegenüber machen KMUs (insbesondere Mediation mit 1,5 Punkten)<sup>72</sup> sowie nicht international tätige Unternehmen (Ausnahme Mediation mit 2,2 Punkten) von diesen Verfahren deutlich weniger Gebrauch.

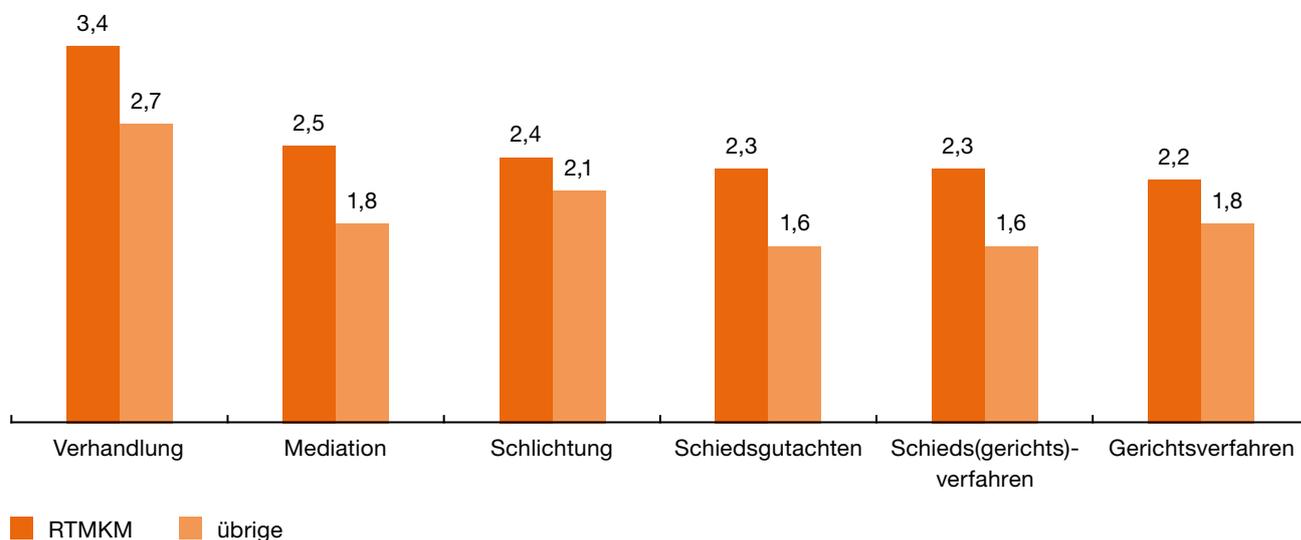
<sup>70</sup> Dies trifft jeweils sowohl für nationale als auch für internationale Konflikte zu. Die aggregierte Darstellung der Abb. 10 und 11 wurde als gewichtetes Mittel aus den Befragungsergebnissen für nationale und internationale Konflikte erzeugt.

<sup>71</sup> RTMKM-Werte vs. Werte der Reststichprobe.

<sup>72</sup> Die Stichprobe enthält nur Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern; streng genommen sind damit definitorisch „kleine“ Unternehmen nicht erfasst.

**Abb. 12 Nutzungshäufigkeit der Verfahren bei RTMKM-Unternehmen im Vergleich zu den übrigen Unternehmen**

4 = immer, 3 = häufig, 2 = selten, 1 = nie



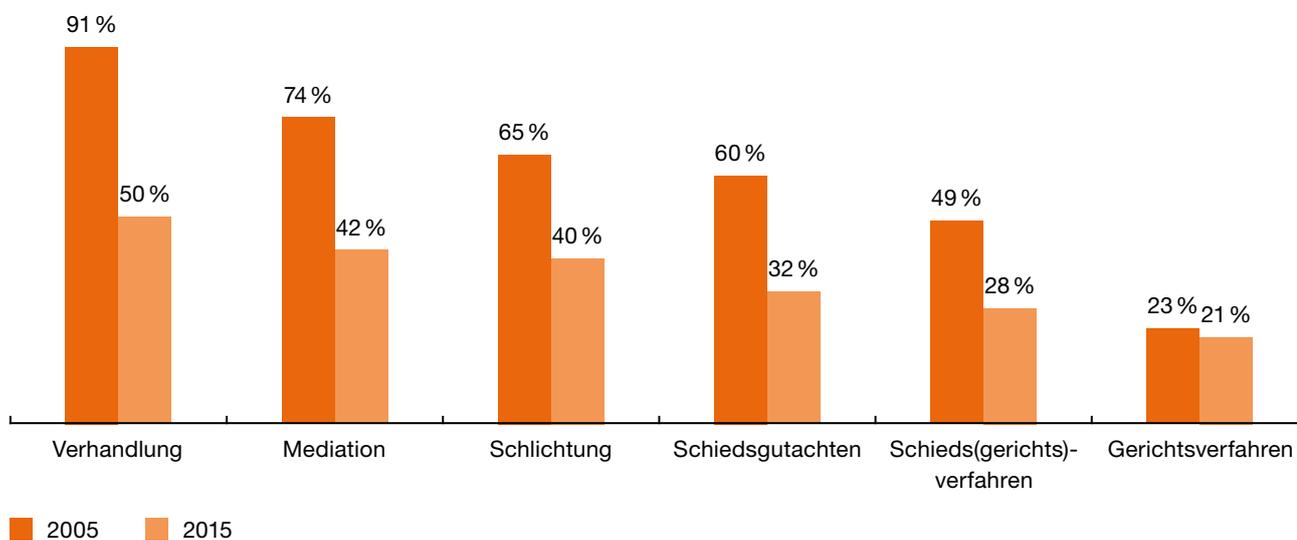
### ***Vorteilhaftigkeit der Verfahren bleibt in der Einschätzung der Befragten unverändert.***

Erneut haben wir die Befragten anhand einer Liste von bereits 2005 definierten Kriterien gebeten, die Vorteilhaftigkeit der betrachteten Verfahren zu bewerten.<sup>73</sup> Abbildung 13 zeigt, dass sich zur Befragung von 2005 keine wesentlichen Unterschiede ergeben.

Nach wie vor wird die Verhandlung als vorteilhaftestes Verfahren bewertet – gefolgt von Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsverfahren. Das Schlusslicht bildet erneut das Gerichtsverfahren.

Im Vergleich zu 2005 haben die Befragten jedoch bei der Bewertung der Kriterien offensichtlich deutlich strengere Maßstäbe angelegt, sodass das durchschnittliche Bewertungsniveau über alle Kriterien hinweg in der aktuellen Studie niedriger ist. Dies ändert jedoch nichts an der grundsätzlichen Anordnung der Vorteilswerte und damit der Rangfolge der Verfahren mit Blick auf ihre Vorteilhaftigkeit.

<sup>73</sup> Es wurden exakt die gleichen Kriterien wie in der Befragung aus dem Jahr 2005 herangezogen und ein einfacher (nicht gewichteter) Mittelwert gebildet.

**Abb. 13 Bewertung der Verfahrensvorteile 2005 und 2015**

RTMKM-Unternehmen bewerten insbesondere das Schiedsgutachten (40 % zu 27 %) und die Mediation (52 % zu 36 %) deutlich positiver, als dies die übrigen Unternehmen tun. Dies ist darin begründet, dass sie insbesondere für die Kategorien Verfahrensdauer, Verfahrenskosten sowie „Fortführung der Geschäftsbeziehungen“ hohe Vorteilswerte vergeben. Bei der Mediation kommen die positiv bewerteten Kategorien „Nachhaltigkeit des erzielten Ergebnisses“ und „Autonomie der Verfahrensgestaltung“ hinzu.

Demgegenüber schätzen KMUs besonders die Mediation (26 %) als deutlich weniger vorteilhaft ein.

***Außergerichtliche Verfahren werden vornehmlich aufgrund der Unternehmensphilosophie, aus Kosten- und aus Vertraulichkeitsgründen gewählt.***

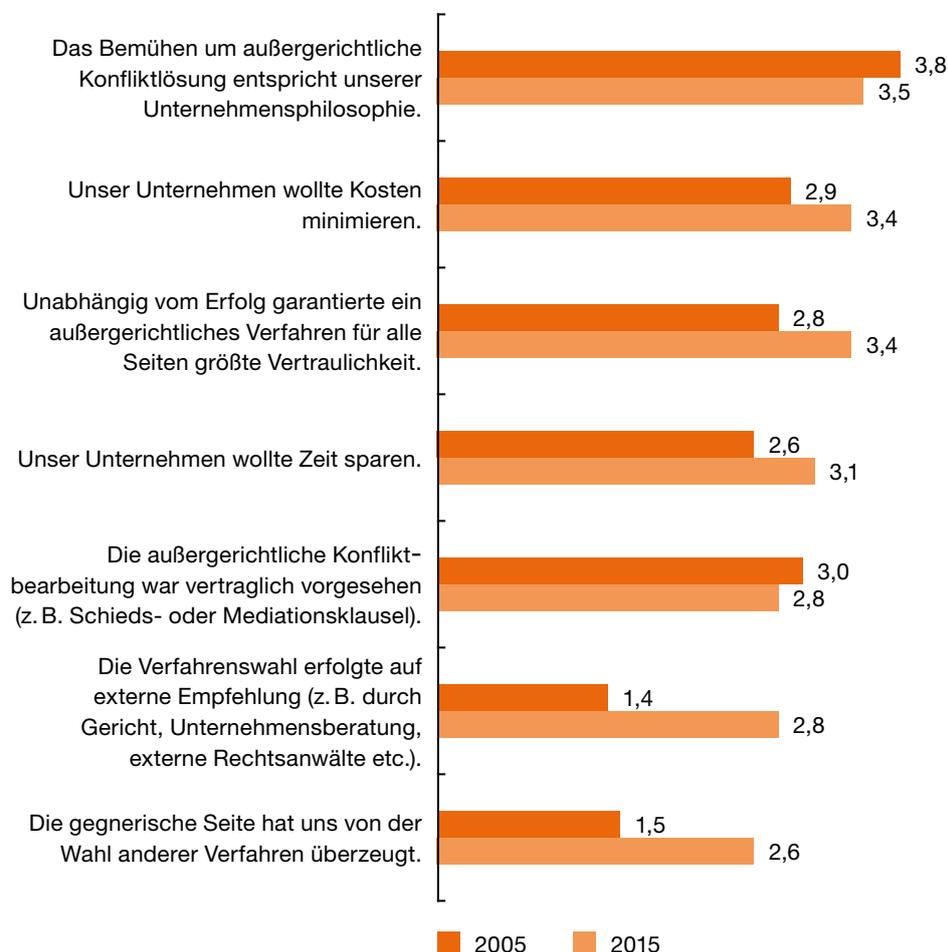
Im Unterschied zur Befragung von 2005, bei der die Unternehmensphilosophie als der wesentliche Grund für die Wahl eines außergerichtlichen Verfahrens genannt wurde, lassen sich der aktuellen Untersuchung auch weitere Gründe mit ähnlich hohen Zustimmungswerten entnehmen. Wie aus Abbildung 14 ersichtlich ist, haben insbesondere die Minimierung von Kosten sowie das Bemühen um Vertraulichkeit im Vergleich zur Befragung von 2005 deutlich aufgeholt und in ihrer Relevanz mit der Unternehmensphilosophie fast gleichgezogen.

Daraus lässt sich folgern, dass die unternehmensinternen Entscheider bei der Verfahrenswahl mittlerweile eine größere Anzahl an Kriterien berücksichtigen und die Vorteile der außergerichtlichen Verfahren differenzierter betrachten. Die stärkere Betonung des Kostenaspekts mag auch mit der Finanzmarktkrise zu erklären sein, die im Spätsommer 2007 einsetzte und möglicherweise dazu beitrug, das Potenzial einer Konfliktkostenreduzierung und deren positive Wirkung auf den Unternehmenswert besser zu erkennen.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Vgl. dazu PwC/EUV (2013), S. 32 ff.

**Abb. 14 Gründe für die Wahl außergerichtlicher Verfahren 2005 und 2015**

5=immer, 4=häufig, 3=hin und wieder, 2=selten, 1=nie

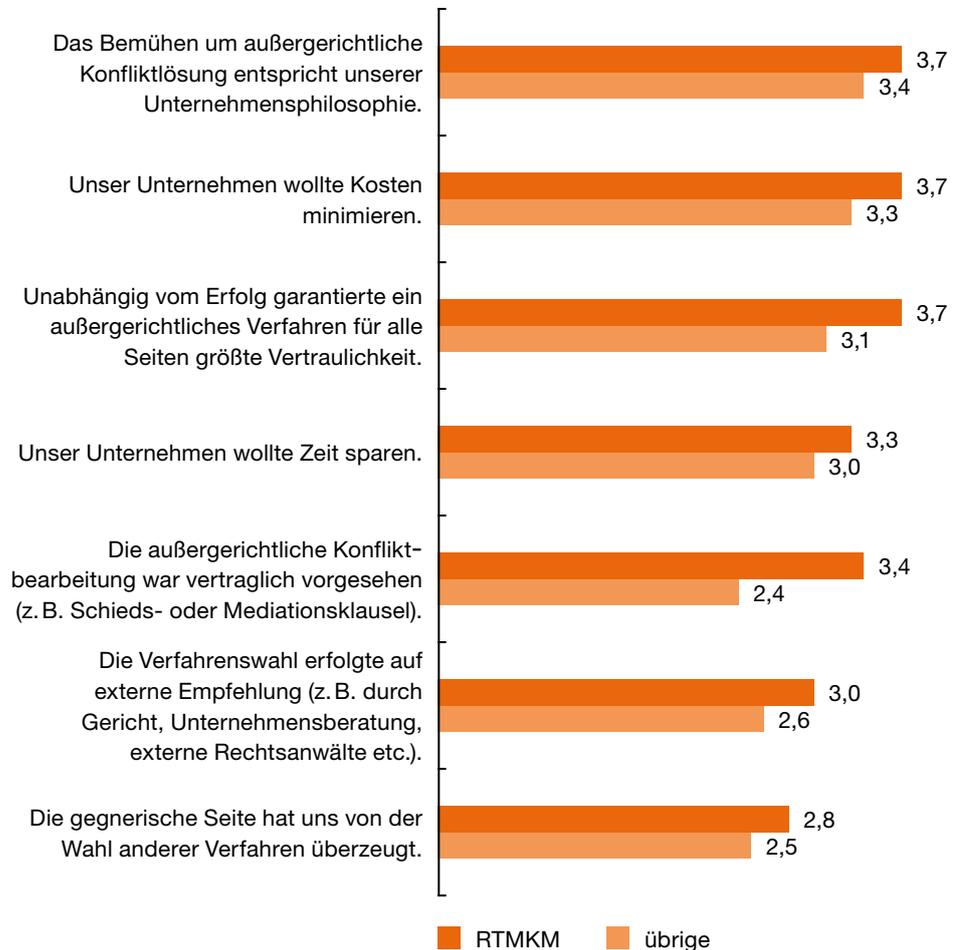


Bemerkenswert ist weiterhin, dass die externe Empfehlung eines außergerichtlichen Verfahrens (2,8 zu 1,4 Punkten) und auch die Überzeugungsarbeit der gegnerischen Seite (2,6 zu 1,5 Punkten) mit dem Ziel, ein außergerichtliches Verfahren einzuleiten, einen nunmehr deutlich höheren Stellenwert bei der Verfahrenswahl haben als 2005. Hier wirkt sich offenbar positiv aus, dass außergerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren grundsätzlich mehr akzeptiert und deshalb häufiger auch von einer der Seiten oder von Dritten vorgeschlagen werden.

Die Zustimmung der RTMKM-Unternehmen ist bei allen Antworten höher (vgl. Abb. 15) als die der übrigen Unternehmen. Besonders ausgeprägt ist der Unterschied zwischen den RTMKM-Unternehmen und den übrigen Unternehmen bei der Aussage, dass außergerichtliche Konfliktbearbeitung durch eine entsprechende Klausel vertraglich vorgesehen sei (3,4 zu 2,4 Punkten). So haben rund 90% der RTMKM-Unternehmen zumindest teilweise Streitbeilegungsklauseln in ihren Verträgen verankert, während dies nur auf 58% der übrigen Unternehmen zutrifft. Dies verdeutlicht die Wirkung vertraglicher Klauseln auf die Konfliktbearbeitung bzw. die Wahl des Konfliktbearbeitungsverfahrens.

**Abb. 15 Gründe für die Wahl außergerichtlicher Verfahren – RTMKM- vs. übrige Unternehmen**

5 = immer, 4 = häufig, 3 = hin und wieder, 2 = selten, 1 = nie



**Die Risiken eines Konfliktbearbeitungsverfahrens müssen überschaubar sein.**

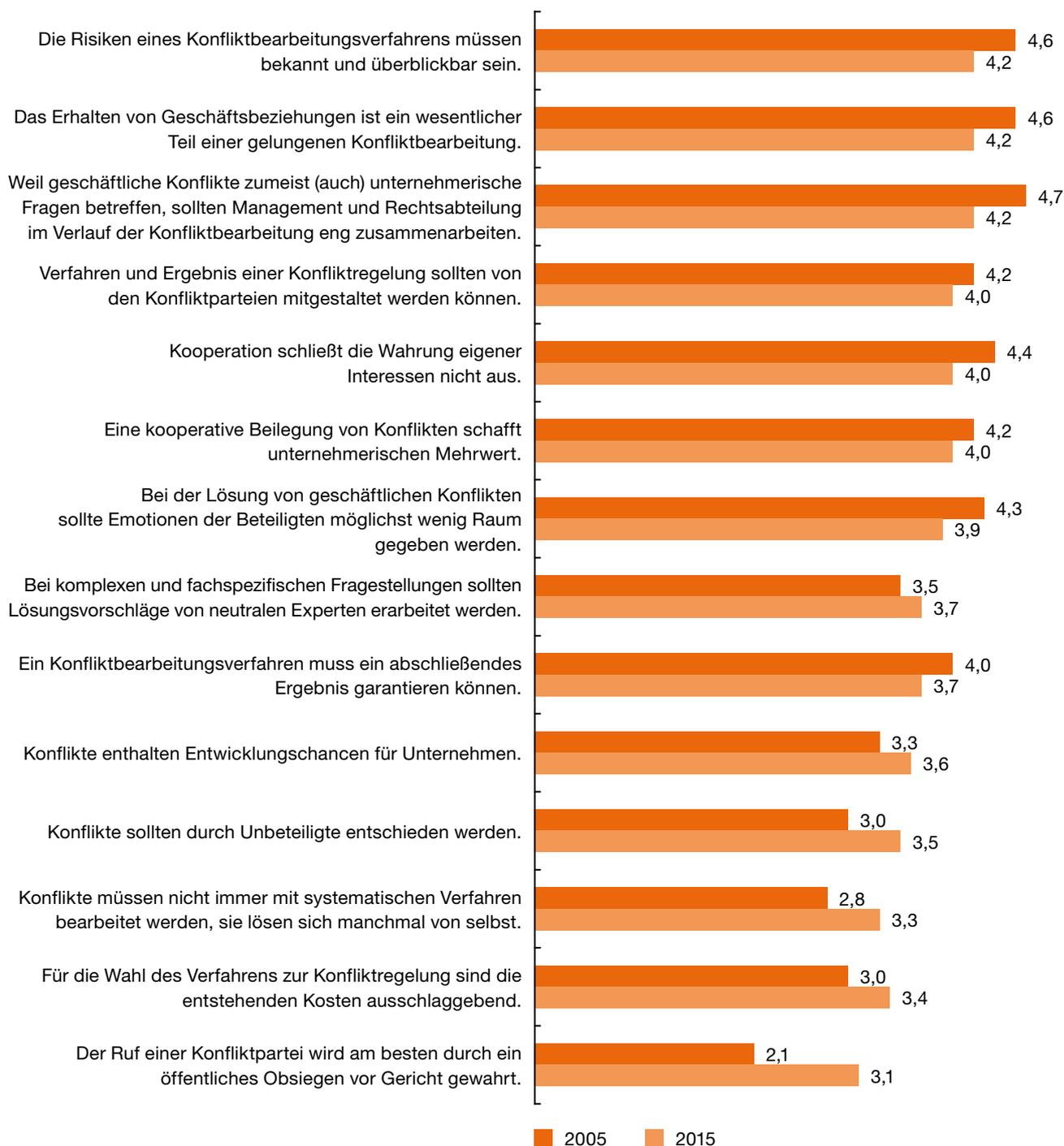
Die grundlegenden Erwartungen und Einstellungen zu Konfliktbearbeitungsverfahren unterscheiden sich in den Befragungen von 2005 und von 2015 nicht wesentlich. Feststellbar sind lediglich kleinere Abweichungen in der Bewertung einzelner Antwortkategorien, die auch dazu führen, dass sich die Reihenfolge dieser Kategorien geringfügig ändert.

So erhalten die ersten drei in Abbildung 16 dargestellten Kategorien nach wie vor die größte Zustimmung, jedoch wird nunmehr die Überschaubarkeit der mit dem Verfahren verbundenen Risiken etwas stärker herausgestellt als der Erhalt von Geschäftsbeziehungen und die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Rechtsabteilung. Dies könnte darauf hindeuten, dass eine risikoanalytische Perspektive auf Konflikte an Bedeutung gewonnen hat.<sup>75</sup>

<sup>75</sup> Vgl. PwC/EUV (2013), S. 42 ff, und die dort angegebenen Literaturhinweise, insbesondere Knobloch (2012) und Knobloch (2013).

**Abb. 16 Erwartungen und Einstellungen zur Konfliktbearbeitung 2005 und 2015**

5 = absolut, 4 = eher ja, 3 = teils/teils, 2 = eher nicht, 1 = gar nicht



Die RTMKM-Unternehmen gewichten die Aussagen in der gleichen Reihenfolge wie die übrigen Unternehmen, wenngleich die Zustimmung zu den drei führenden Aussagen noch deutlich höher ausfällt (um circa 0,4 Punkte). Dies gilt auch für die Einschätzung, dass Konflikte für Unternehmen Entwicklungschancen beinhalten. Im Unterschied zu den übrigen Befragten sind RTMKM-Unternehmen weitaus weniger der Meinung, dass Emotionen bei geschäftlichen Konflikten wenig Raum gegeben werden sollte (3,5 zu 4,1 Punkten). Dies lässt darauf schließen, dass die intensivere und differenziertere Befassung mit Konfliktbearbeitungsmechanismen zu der Erkenntnis führt, dass es konstruktiv und manchmal sogar notwendig sein kann, emotionale Aspekte auch in Wirtschaftskonflikten zu berücksichtigen und zu bearbeiten.

**Die Art des Verfahrens wählt insbesondere in kleineren Unternehmen häufig die Unternehmensleitung.**

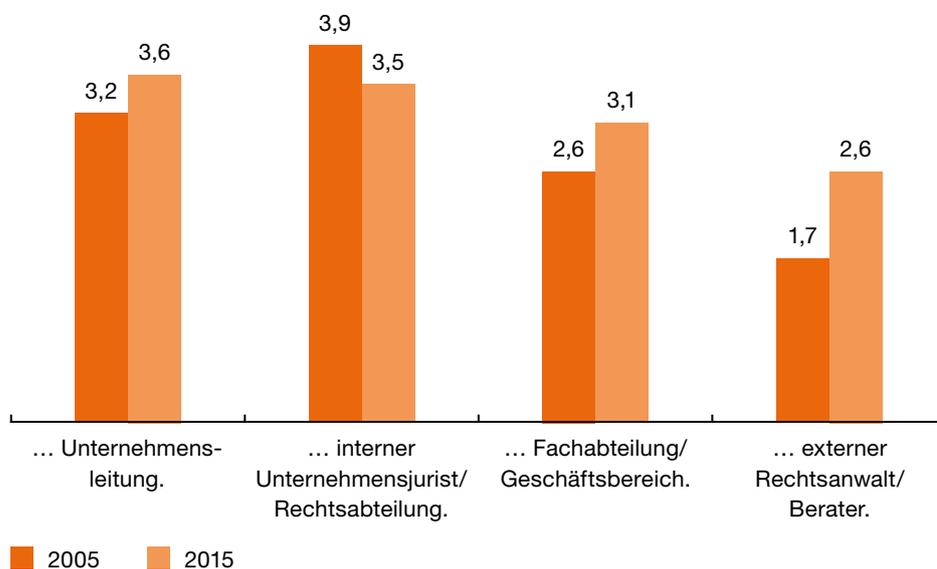
Laut der Erhebung 2015 wird die Entscheidung über die Wahl eines Konfliktbearbeitungsverfahrens vornehmlich von der Unternehmensleitung und/oder der Rechtsabteilung getroffen. Allerdings hat die Rechtsabteilung (Rückgang von 3,9 auf 3,5 Punkte) ihre führende Rolle an die Unternehmensleitung (Anstieg von 3,2 auf 3,6 Punkte) abgegeben. Abbildung 17 zeigt zudem, dass darüber hinaus der Einfluss externer Berater auf die Verfahrenswahl deutlich zugenommen hat (Anstieg von 1,7 auf 2,6 Punkte).

„Es ist doch mehr als bemerkenswert, dass weiterhin Unternehmensjuristen und nicht die sie beratenden externen Anwälte die eigentlichen Promotoren der außergerichtlichen Streitbeilegung in Deutschland sind. [...] Anwälte sind Unternehmer und das Thema ADR bringt sie einfach in wirtschaftliche Interessenkonflikte. Enttäuschend ist aber, dass viele Mandanten das anwaltliche Bremsen akzeptieren.“

**Abb. 17 Entscheidung über die Verfahrenswahl 2005 und 2015**

5 = immer, 4 = häufig, 3 = hin und wieder, 2 = selten, 1 = nie

Über die Verfahrenswahl entscheidet ...



Diese Verschiebungen im Vergleich zu den Werten von 2005 rühren wahrscheinlich daher, dass 2005 vor allem – arbeitsteilig organisierte – große und sehr große Unternehmen zum Umgang mit B2B-Konflikten befragt wurden, der dort typischerweise in der Rechtsabteilung entschieden wird.

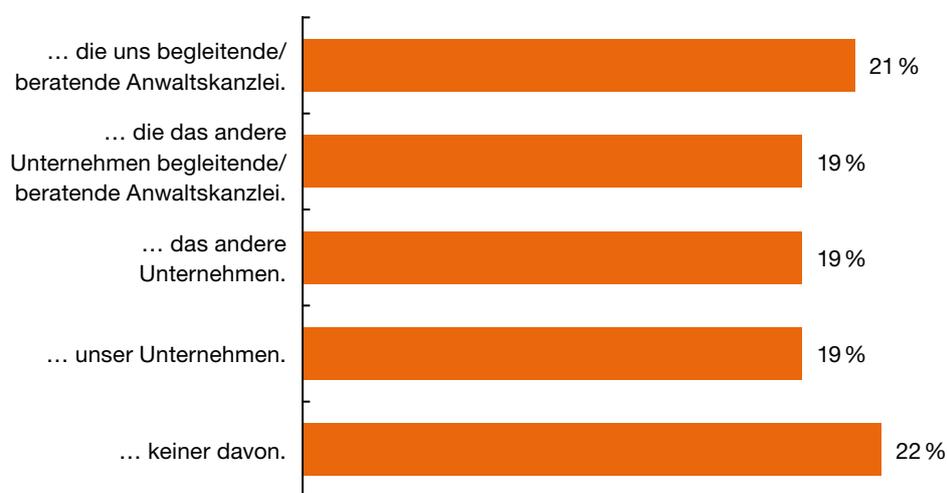
Bei den – überwiegend großen und sehr großen – RTMKM-Unternehmen war die Rechtsabteilung auch 2015 noch führend (3,9 Punkte), wohingegen in KMUs vornehmlich die Unternehmensleitung (4,0 Punkte) über die Verfahrenswahl entschied.

### **Das Einschalten einer Drittpartei wird häufig durch den eigenen Anwalt erschwert.**

Trotz der zuvor bereits erwähnten grundsätzlich breiteren Akzeptanz außergerichtlicher Verfahren zeigt Abbildung 18, dass bis zu einer umfassenden Akzeptanz noch ein weiter Weg zurückzulegen ist. In knapp 80 % der B2B-Fälle wird die Einschaltung eines neutralen Dritten immer noch durch mindestens einen der Akteure erschwert. Am häufigsten trägt die eigene anwaltliche Begleitung dazu bei, die Einschaltung neutraler Dritter zu verhindern (21 %) – dicht gefolgt von der Ablehnung durch den gegnerischen Rechtsbeistand, die andere Konfliktpartei oder die Entscheidungsträger im eigenen Unternehmen (jeweils 19 %).

**Abb. 18 Erschweris des Einschaltens eines neutralen Dritten**

Einschaltung eines neutralen Dritten wird erschwert durch ...



In 78 % der Unternehmen wird die Einschaltung eines neutralen Dritten erschwert oder verhindert.

### **Ein Corporate Pledge wird als sinnvoll erachtet, aber die Realisierung erscheint schwierig.**

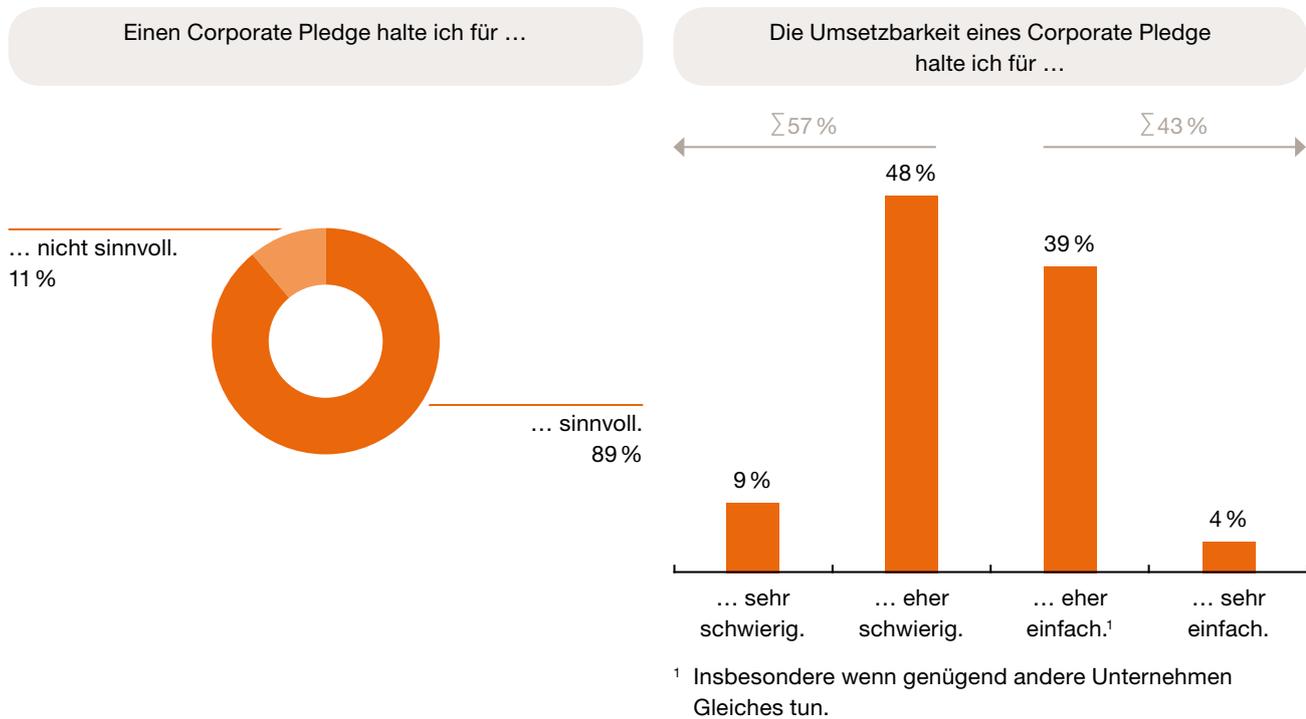
Bereits in den 1980er-Jahren wurde vom International Institute for Conflict Prevention & Resolution (CPR), New York, ein sogenannter Corporate Pledge initiiert, dem mittlerweile weltweit über 4.000 Unternehmen beigetreten sind.<sup>76</sup> Diese Unternehmen haben sich verpflichtet, im Falle eines Konflikts zunächst die Möglichkeiten einer außergerichtlichen Streitbeilegung zu prüfen, bevor sie ein staatliches Gericht anrufen.<sup>77</sup>

89 % der von uns befragten Unternehmen halten einen Corporate Pledge auch in Deutschland für eine sinnvolle Maßnahme (vgl. Abb. 19). Die Mehrheit (57 %) der Befragten hält dessen Realisierung jedoch für schwierig. Gleichwohl sind 39 % der Unternehmen der Meinung, dass sich ein Corporate Pledge eher einfach verwirklichen lässt, insbesondere wenn dies im Verbund mit anderen Unternehmen geschieht.

<sup>76</sup> Vgl. [www.cpradr.org/PracticeAreas/ADRPLEDges.aspx](http://www.cpradr.org/PracticeAreas/ADRPLEDges.aspx) (letzter Zugriff 05.09.2016).

<sup>77</sup> Siehe zum Konzept eines Corporate Pledge auch Klowitz (2016) und Klowitz (2007) sowie Najjar (2014).

**Abb. 19 Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit eines Corporate Pledge**



Bei RTMKM-Unternehmen stößt die Idee eines Pledge auf noch höhere Zustimmung (96%). Allerdings sehen auch 66% der befragten RTMKM-Unternehmen Schwierigkeiten bei der Umsetzung eines solchen Pledge.

**Zwischenfazit: Die Diskrepanz zwischen Wollen und Tun im Umgang mit B2B-Konflikten bleibt in der Gesamtschau zwar bestehen, wird aber kleiner.**

Auch zehn Jahre später tun Unternehmen im Umgang mit B2B-Konflikten immer noch nicht genau das, was sie wirklich wollen. Trotz der weitgehend unveränderten Einschätzung ihrer Vorteilhaftigkeit haben die außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung noch nicht die entsprechende Einsatzhäufigkeit erreicht. Gleichwohl werden sie deutlich häufiger genutzt, insbesondere Mediation und Schlichtung haben zum Gerichtsverfahren aufgeschlossen.

Die RTMKM-Unternehmen setzen sämtliche Verfahrensarten häufiger ein als die übrigen Unternehmen. Besonders deutlich ist dies bei der Mediation, aber auch beim Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsverfahren zu erkennen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass RTMKM-Unternehmen solche Verfahren weitaus häufiger in einschlägigen Vertragsklauseln verankert haben.

Die starke Befürwortung eines Corporate Pledge legt nahe, dass die Zeit auch in Deutschland für eine solche Erklärung bzw. Selbstverpflichtung reif ist. Allerdings kann eine Pledge-Initiative nur dann erfolgreich sein, wenn sich strategisch kluge Wege der Anbahnung und Umsetzung finden, die den vermuteten Widerständen und Schwierigkeiten so konstruktiv begegnen, dass sich eine kritische Masse möglichst zeitgleich zum Pledge bereit erklärt und ihn damit breitenwirksam attraktiv macht.

## 3.2 Fokus: Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz

Die Bearbeitung von Konflikten am Arbeitsplatz war zwar nicht Gegenstand der Ausgangsstudie von 2005, gewann aber in den letzten zehn Jahren immer mehr an Aufmerksamkeit und praktischer Bedeutung. Dies zeigen nicht nur die einschlägigen Forschungsprojekte,<sup>78</sup> sondern auch die Diskussionen auf den Sitzungen des RTMKM sowie die zahlreichen Modellprojekte, die gerade im Bereich der unternehmensinternen Konfliktbearbeitung entstanden sind.<sup>79</sup> Auch wenn mangels einer entsprechenden Erhebung in der Vergangenheit keine vergleichende Betrachtung im zeitlichen Längsschnitt möglich ist, soll diese Studie dennoch empirische Befunde zum Status quo der Bearbeitung innerbetrieblicher Konflikte und zu den Einstellungen ihr gegenüber hervorbringen. Dafür wurde – angepasst an betriebliche Rahmenbedingungen und übliche Verfahrensweisen – die Struktur der B2B-Befragung in Teilen (Nutzungshäufigkeit, Motivlage, Einstellungen) übertragen und durch einige kontextspezifische Fragen ergänzt.

***Konflikte am Arbeitsplatz werden vor allem durch Führungsentscheidungen, Verhandlungen und interne, informelle Vermittlungsgespräche gelöst.***

Auch im innerbetrieblichen Bereich fragten wir zunächst nach der Häufigkeit der Nutzung der verschiedenen Konfliktbearbeitungsverfahren. Die in Abbildung 20 zusammengefassten Antworten zeigen, dass Konflikte am Arbeitsplatz vor allem durch direktive Entscheidungen des Vorgesetzten gelöst werden. Verhandlungen und die informelle Vermittlung vor allem durch Führungskräfte oder Vertreter der Personalabteilung spielen eine ebenso große Rolle. Dies verdeutlicht, dass die entsprechenden Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen, die auch die Fähigkeit umfassen, eine stimmige autoritative Entscheidung zu treffen und zu kommunizieren, für Führungskräfte und Personal zentral sind.

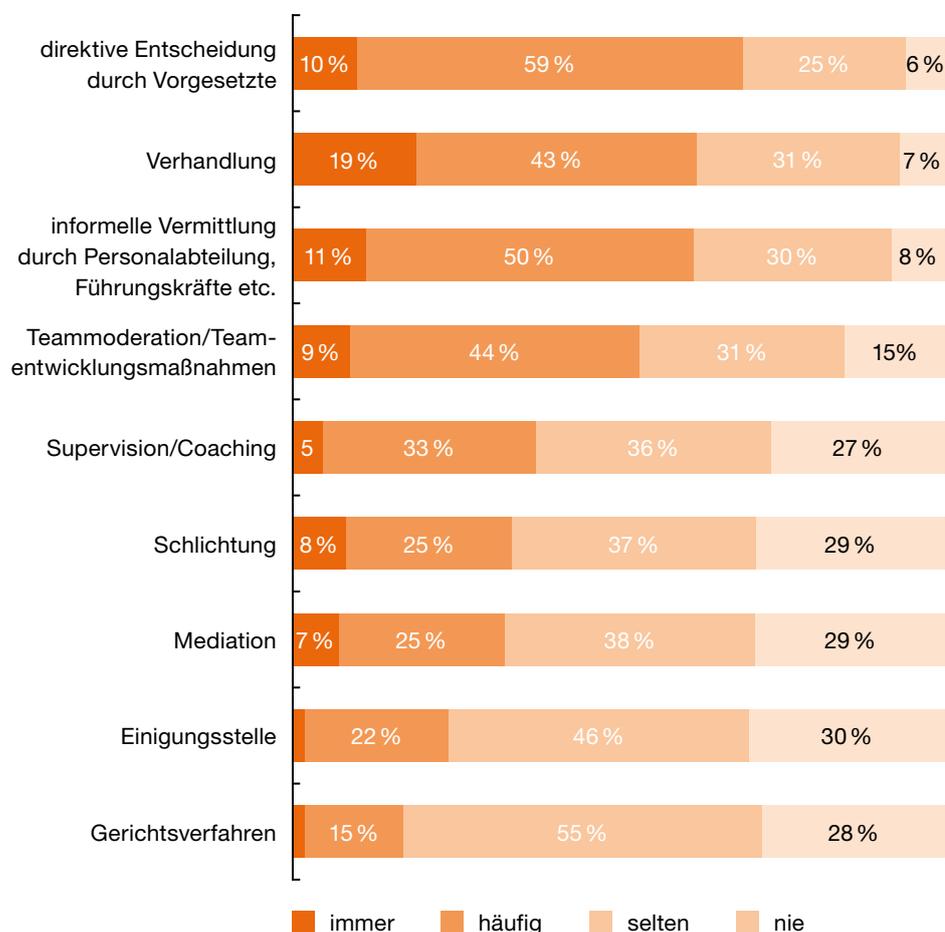
Als nächsthäufig genutzte Alternative zu diesen informellen, internen Gesprächsansätzen werden für die Konfliktbearbeitung Dritte herangezogen, die mit Teammoderation, Teamentwicklung, Supervision oder Coaching beauftragt werden. Wie diese nicht eindeutig definierten Begriffe mit Leben gefüllt werden, kann sehr unterschiedlich sein und hängt stark von der Person und dem Arbeitsstil des beauftragten Dritten ab.

Die außergerichtlichen Verfahrensarten der Schlichtung und Mediation werden im innerbetrieblichen Bereich noch eher selten angewendet – allerdings häufiger als Gerichtsverfahren oder die Anrufung einer Einigungsstelle.

<sup>78</sup> Siehe dazu Abschnitt A 2.

<sup>79</sup> Siehe hierzu insbesondere die Darstellung der Etablierung unternehmensinterner Mediatorenpools in PwC/EUV (2011), S. 34 ff., sowie Gramm (2014).

**Abb. 20 Verfahrensnutzung bei Konflikten am Arbeitsplatz**

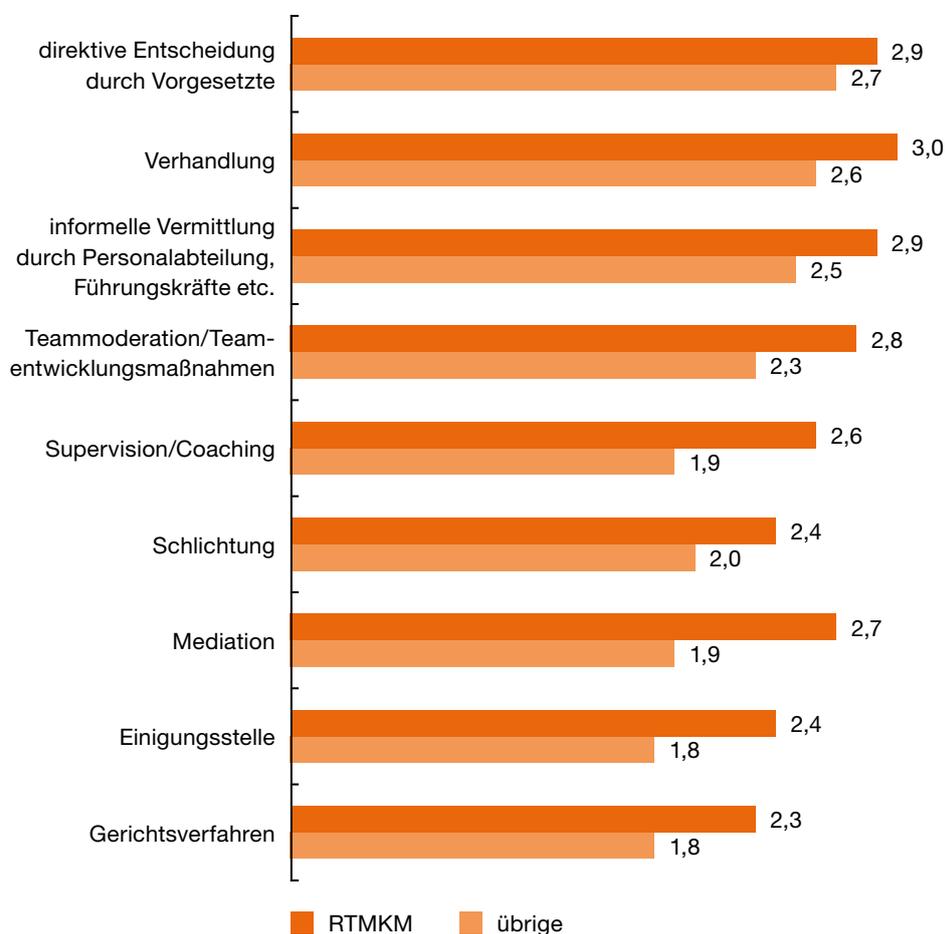


Hinweis: Rundungsdifferenzen bei einigen Kategorien möglich.

Eine Betrachtung der Teilstichprobe KMUs zeigt, dass der Zugriff von KMUs auf das Spektrum der Verfahrensarten generell deutlich unterdurchschnittlich ist; am häufigsten werden die traditionellen unternehmensinternen Formen des Umgangs mit Konflikten (Vorgesetztenentscheidung oder Verhandeln) genutzt.

**Abb. 21 Verfahrensnutzung bei Konflikten am Arbeitsplatz – RTMKM- vs. übrige Unternehmen**

4 = immer, 3 = häufig, 2 = selten, 1 = nie



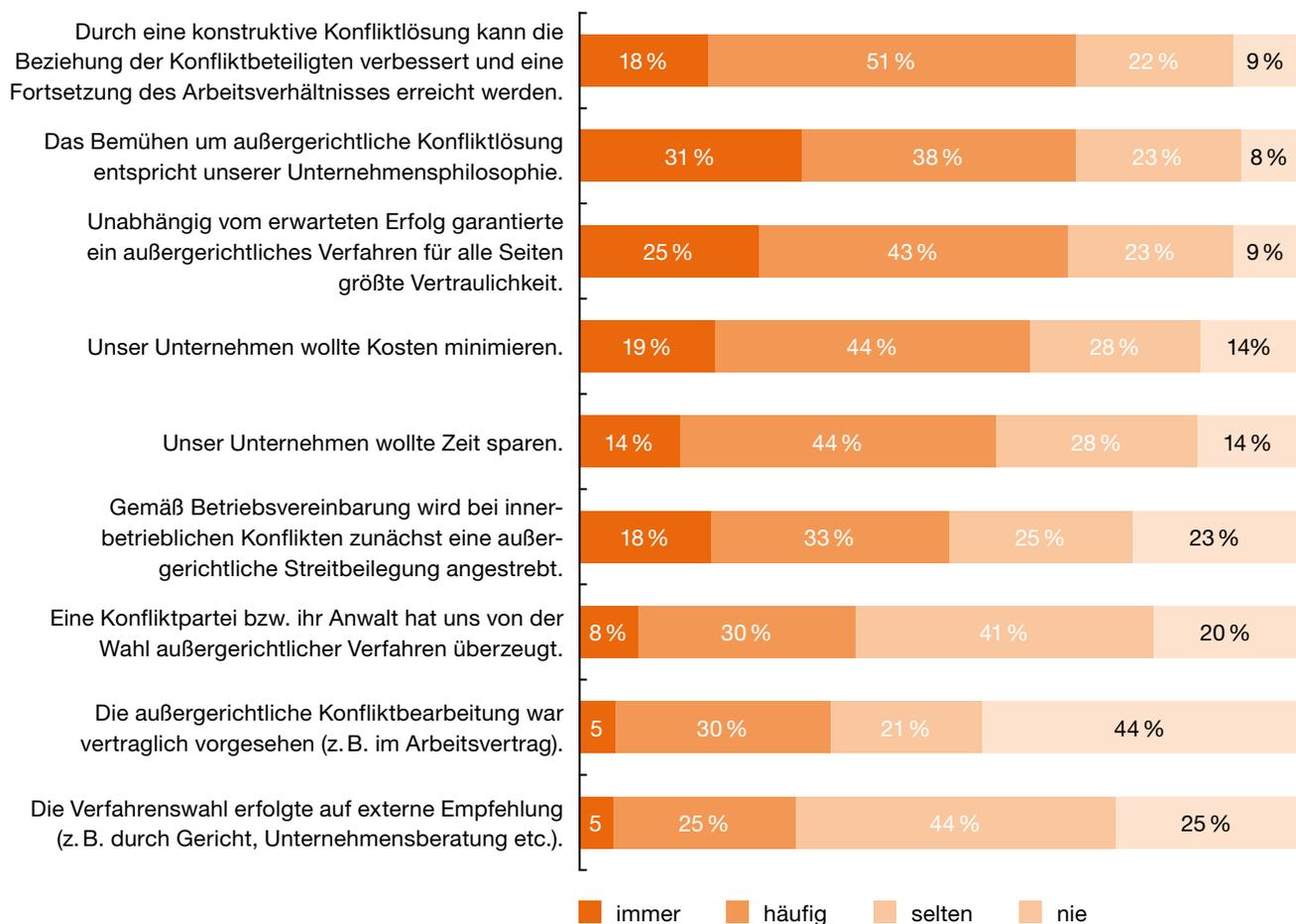
Wie Abbildung 21 zeigt, nutzen die RTMKM-Unternehmen sämtliche aufgelisteten Verfahren deutlich häufiger als die übrigen Unternehmen. Auch hier werden vor allem Verhandlung, direktive Entscheidung und informelle Vermittlung bevorzugt. Von den strukturierten Verfahren mit Drittbegleitung kommt in den RTMKM-Unternehmen vor allem die Mediation in erheblich stärkerem Maße zum Einsatz als in den übrigen Unternehmen (2,7 zu 1,9 Punkten).

„In der Pilotphase war die Betriebsvereinbarung erstens ein Promotions- und Legitimationsinstrument: Mediation ist ein vom Unternehmen gewolltes Instrument, das ihr nutzen dürfte. Zweitens gab sie Sicherheit: einen Arbeitsrahmen für die Medianten und für die Mediatoren, auch mit Blick auf Vertraulichkeit etc., der auch den Personalabteilungen und Führungskräften den Mut gab zu sagen: Das probieren wir jetzt mal aus.“

**Außergerichtliche Verfahren werden vor allem gewählt, um Arbeitsverhältnisse fortsetzen zu können.**

Auf die Frage nach den Gründen für die Wahl außergerichtlicher Verfahren zur Bearbeitung innerbetrieblicher Konflikte wurden am häufigsten die Verbesserung der Beziehung und die Ermöglichung der Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses (Grund „immer“ oder „häufig“ ausschlaggebend: 69%) sowie eine entsprechende Unternehmensphilosophie („immer“/„häufig“: 69%) genannt, dicht gefolgt von der Erwartung größter Vertraulichkeit („immer“/„häufig“: 68%). Auch die erhoffte Kosten- und Zeitminimierung hatte einen recht hohen Stellenwert („immer“/„häufig“: 63% bzw. 58%). In immerhin etwas mehr als der Hälfte aller Unternehmen waren Betriebsvereinbarungen immer oder häufig ausschlaggebend für die Wahl außergerichtlicher Verfahren (51%). Ein Verfahrensvorschlag durch eine der Konfliktparteien, externe Empfehlungen oder die Festlegung der Verfahrenswahl durch entsprechende Vertragsklauseln spielten demgegenüber eine deutlich untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 22).

**Abb. 22 Gründe für den Einsatz außergerichtlicher Verfahren bei Konflikten am Arbeitsplatz**

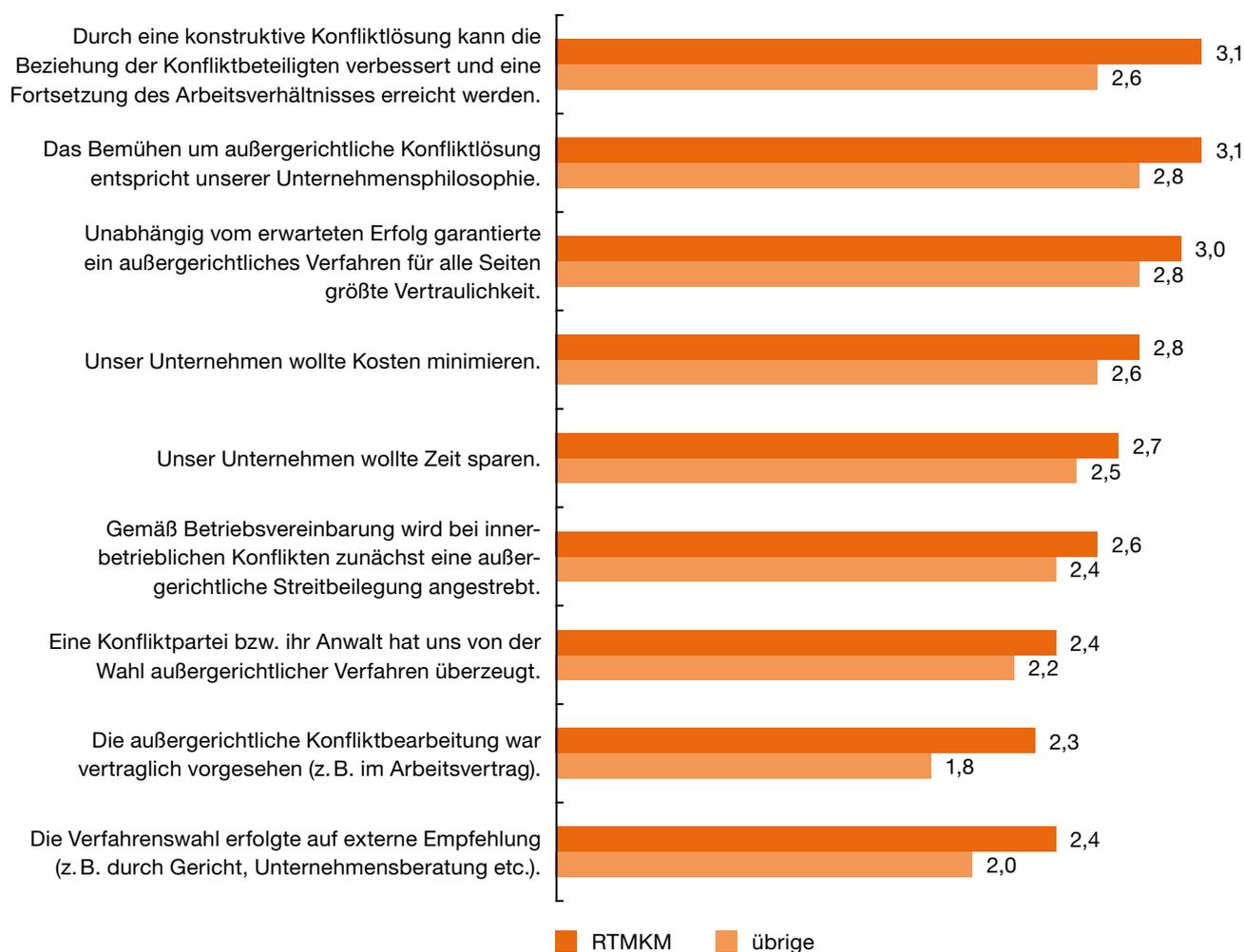


Hinweis: Rundungsdifferenzen bei einigen Kategorien möglich.

Abbildung 23 stellt die Ergebnisse für die RTMKM-Unternehmen denen für die übrigen Unternehmen gegenüber. Danach nannten RTMKM-Unternehmen generell alle angeführten Gründe häufiger als die übrigen Unternehmen. Insbesondere trifft dies für die verbesserte Beziehung der Beteiligten und die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses (3,1 zu 2,6 Punkten), aber auch für die vertragliche Verankerung außergerichtlicher Verfahren zu (2,3 zu 1,8 Punkten).

**Abb. 23 Gründe für den Einsatz außergerichtlicher Verfahren bei Konflikten am Arbeitsplatz – RTMKM- vs. übrige Unternehmen**

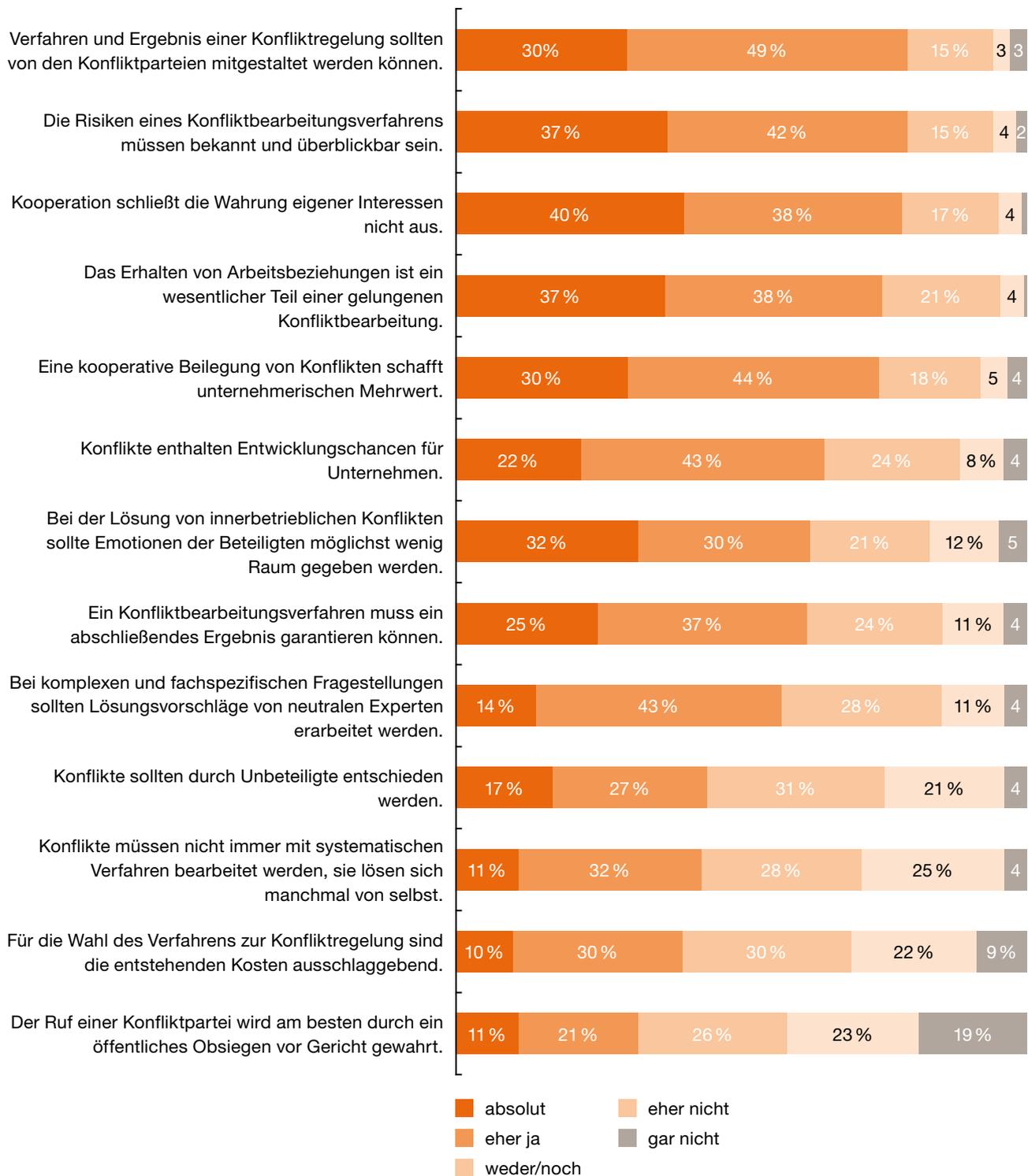
4 = immer, 3 = häufig, 2 = selten, 1 = nie



**Bei der Wahl und Bewertung von Konfliktbearbeitungsverfahren sind Mitgestaltungsmöglichkeiten, überschaubare Risiken und die Fortsetzung von Arbeitsbeziehungen deutlich wichtiger als die entstehenden Kosten.**

Jeweils 79% („immer“/„häufig“) der befragten Unternehmen waren der Ansicht, dass das Verfahren und das Ergebnis einer Konfliktregelung von den Konfliktparteien mitgestaltet werden können sollen und dass die Risiken eines Konfliktbearbeitungsverfahrens bekannt und überschaubar bleiben müssen (vgl. Abb. 24). Auch die – insbesondere für das Verständnis der Wirkweise von Mediationsverfahren fundamentale – Aussage, dass Kooperation die Wahrung eigener Interessen nicht ausschließt, stieß auf breite Zustimmung (78%). Im Einklang mit der Bewertung der möglichen Gründe für die Wahl außergerichtlicher Verfahren wurde auch in diesem Frageblock von 75% der Befragten die Fortsetzung von Arbeitsbeziehungen als wesentlicher Teil einer gelungenen Konfliktbearbeitung gesehen. Demgegenüber betrachteten nur 40% die zu erwartenden Kosten als ausschlaggebend für die Verfahrenswahl.

**Abb. 24 Erwartungen an ein Bearbeitungsverfahren für Konflikte am Arbeitsplatz**



Hinweis: Rundungsdifferenzen bei einigen Kategorien möglich.

Letzteres hat möglicherweise auch damit zu tun, dass mit Blick auf die systemischen Wirkungen von Konflikten und Konfliktbearbeitung ein großer Teil der Befragten der Ansicht war, dass Konflikte Entwicklungschancen für Unternehmen enthalten (65%) und kooperative Konfliktbeilegung unternehmerischen Mehrwert schafft (74%).

**Abb. 25 Erwartungen an ein Bearbeitungsverfahren für Konflikte am Arbeitsplatz – RTMKM- vs. übrige Unternehmen**

5 = absolut, 4 = eher ja, 3 = weder/noch, 2 = eher nicht, 1 = gar nicht

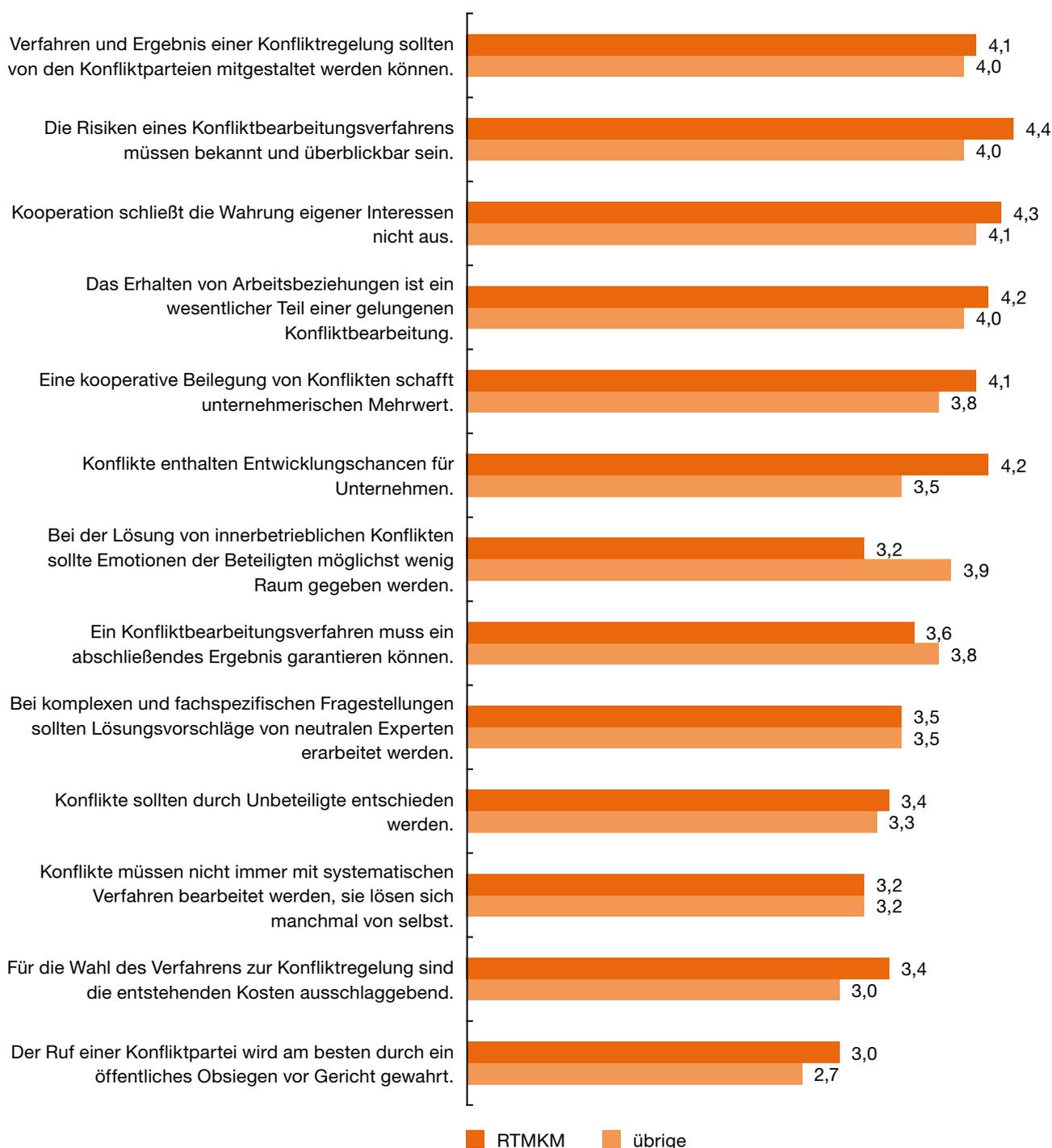


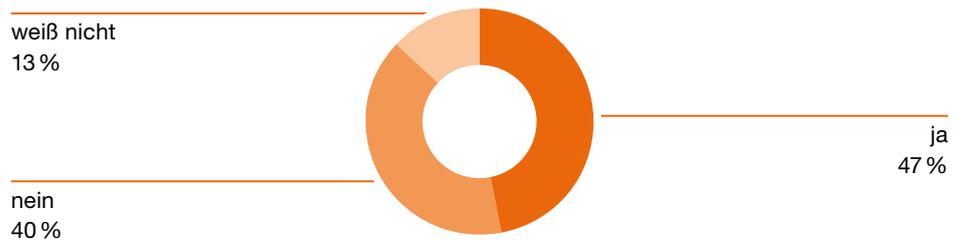
Abbildung 25 stellt wiederum die Ergebnisse für die RTMKM-Unternehmen denen für die übrigen Unternehmen gegenüber. Hierbei fällt auf, dass RTMKM-Unternehmen deutlich weniger der Aussage zustimmen, dass bei der Lösung innerbetrieblicher Konflikte Emotionen der Beteiligten möglichst wenig Raum gegeben werden sollte (3,2 zu 3,9 Punkten). Weiterhin sind RTMKM-Unternehmen im Vergleich zu den übrigen Unternehmen deutlich stärker der Auffassung, dass Konflikte Entwicklungschancen für Unternehmen enthalten (4,2 zu 3,5 Punkten).

**Die Motivation, in die Bearbeitung innerbetrieblicher Konflikte neutrale Dritte einzubeziehen, ist in vielen Unternehmen gestiegen.**

Auf die Frage, ob in ihrem Unternehmen bei Konflikten am Arbeitsplatz die Motivation, außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung einzuleiten, in den letzten Jahren gestiegen sei, antwortete immerhin knapp die Hälfte aller Teilnehmer mit Ja (47%, vgl. Abb. 26).

**Abb. 26 Gestiegene Motivation zum Einsatz außergerichtlicher Verfahren mit Drittbeteiligung**

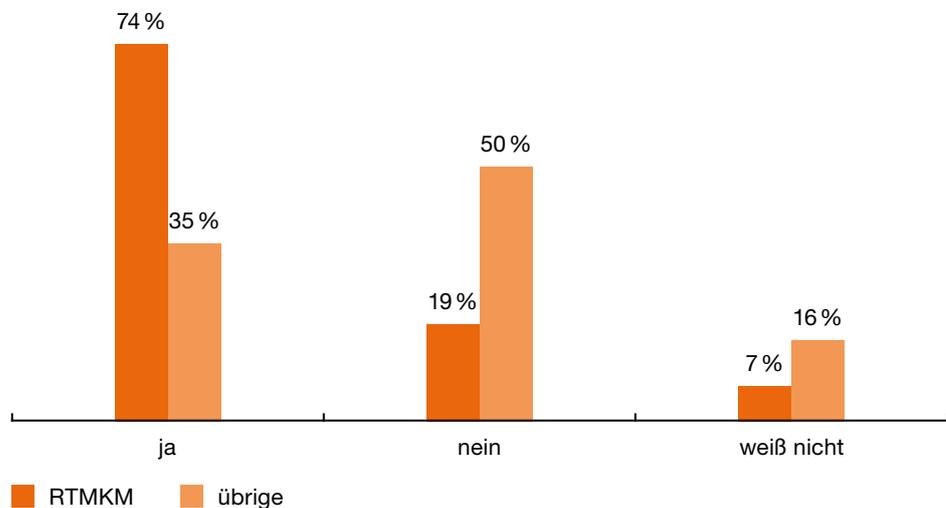
Die Motivation, außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung anzuwenden, ist gestiegen.



Von den RTMKM-Unternehmen bezeugten sogar 74% eine gestiegene Motivation im Vergleich zu nur 35% der übrigen Unternehmen (vgl. Abb. 27).

**Abb. 27 Gestiegene Motivation zum Einsatz außergerichtlicher Verfahren mit Drittbeteiligung – RTMKM- vs. übrige Unternehmen**

Die Motivation, außergerichtliche Verfahren mit Drittbeteiligung anzuwenden, ist gestiegen.



Die Unternehmen, die eine höhere Motivation verzeichneten, führten diesen Anstieg vor allem auf drei Faktoren zurück (vgl. Abb. 28):

- positive praktische Beispiele (61 %)
- vermehrte Kenntnisse über ADR-Verfahren (54 %)
- Verdeutlichung des Nutzens dieser Verfahren (53 %)

Diese Faktoren führen zum Abbau von Unsicherheiten und Vorbehalten gegenüber ADR-Verfahren, erhöhen die Nutzungsbereitschaft und damit letztlich die Nachfrage (Schneeballeffekt).

**Abb. 28 Gründe für gestiegene Motivation**



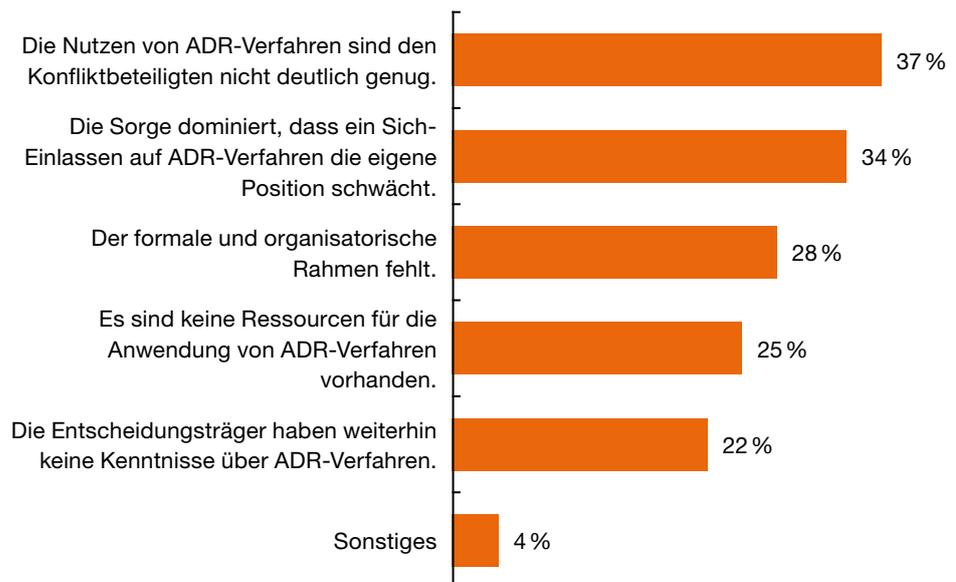
Als weitere Gründe für die gestiegene Motivation wurden unternehmensinterne Fortbildungen zum Thema „Konflikt und Konfliktbearbeitungsmöglichkeiten“ (44%), das Vorhandensein eines formalen Rahmens für die leichtgängige Nutzung der Verfahren (38%) sowie die Einschätzung genannt, dass konstruktiver Umgang mit Konflikten die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhe (38%).

In immerhin 23 % der befragten Unternehmen scheint auch die bessere Ausstattung mit finanziellen und logistischen Ressourcen zugunsten der Nutzung von ADR-Verfahren zu wirken; zugleich ist aber interessant, dass diese Ressourcenausstattung offensichtlich nicht den letzten Ausschlag für die Verfahrenswahl gibt.

Die RTMKM-Unternehmen legten besonderes Gewicht auf den Motivationsfaktor der Nutzenverdeutlichung und der positiven praktischen Beispiele (jeweils 65%). Beide Faktoren werden sicherlich durch die Praxis- und Projektberichterstattungen auf den Sitzungen des RTMKM besonders verstärkt<sup>80</sup> – was wiederum die stärkere Nutzung der ADR-Verfahren durch die RTMKM-Unternehmen erklärt. Auch haben hausinterne Fortbildungs- und Sensibilisierungsveranstaltungen zum Thema Konflikt(bearbeitung) im Kreise der RTMKM-Unternehmen mehr Gewicht (53% im Vergleich zu 35% bei der Reststichprobe).

Abbildung 29 zeigt die Ergebnisse für die Teilmenge der Unternehmen, in denen (noch) keine höhere Motivation zur Nutzung von ADR-Verfahren zu verzeichnen ist. Als häufigster Grund für den Motivationsmangel wurde genannt, dass den Konfliktparteien die Nutzen dieser Verfahren nicht ausreichend deutlich seien (37%). Auch brachten diese Unternehmen die Sorge zum Ausdruck, dass bereits das bloße Sich-Einlassen auf ADR-Verfahren die eigene Position schwächen könnte (34%). Weiterhin sahen sie Motivationshürden darin, dass ein formaler und organisatorischer Rahmen (28%) sowie Ressourcen (22%) fehlten. Dies macht deutlich, dass weiterhin viel Aufklärung über die Funktionsweise der ADR-Verfahren und Infrastrukturarbeit zu leisten sind.

**Abb. 29 Gründe für eine nicht ansteigende Motivation**



<sup>80</sup> Diese Aspekte werden im Rahmen der gesonderten Auswertung der RTMKM-Sitzungsprotokolle in Abschnitt B 4 betrachtet.

### **Zwischenfazit: Bei Arbeitsplatzkonflikten werden – insbesondere bei Großunternehmen – häufig Mediatoren hinzugezogen.**

Mit Blick auf die Befunde zum Umgang deutscher Unternehmen mit innerbetrieblichen Konflikten erscheint es besonders bemerkenswert, dass die Motivation, bei Konflikten am Arbeitsplatz ein ADR-Verfahren zu wählen, recht hoch ist. Die detailliert erhobenen Motivationsfaktoren bestätigen die in Studie 2 erarbeitete Interpretation, dass es nicht ausreicht, nur Wissen über ADR-Verfahren zu vermitteln, sondern dass die Funktionsweise und der Nutzen dieser Verfahren vor allem anhand konkreter praktischer Beispiele mit Vorbildfunktion verdeutlicht werden müssen. Dieses Ergebnis legt nahe, dass sich die Theorie- und Praxislücke, die in Studie 2 noch als maßgeblicher Grund für die mangelnde Nutzung der Verfahren konstatiert wurde,<sup>81</sup> im innerbetrieblichen Bereich allmählich schließt.

Weiterhin offenbaren die Daten klare und signifikante Unterschiede zwischen der Gesamtstichprobe, dem Kreis der RTMKM-Unternehmen sowie den KMUs. Die in diesen Teilstichproben abgebildeten Gruppen von Unternehmen stehen beim Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz an unterschiedlichen Punkten. Die Begleitung der jeweils anstehenden nächsten Entwicklungsschritte muss folglich an entsprechend unterschiedlichen Stellen ansetzen.

### **3.3 Fokus: Etablierung von Konfliktmanagement-Strukturen, Konfliktmanagement-Programmen und Konfliktmanagement-Systemen**

Der dritte Abschnitt des Fragebogens hatte – nach einer generellen Bestandsaufnahme zum Umgang mit Konflikten und Konfliktmanagement – das Ziel, den Stand und die Formen der Etablierung von KM-Strukturen im zwischen- und innerbetrieblichen Bereich sowie mit Blick auf B2C-Konflikte differenziert zu erheben. Dabei wurde auch danach gefragt, von wem etwaige Implementierungsinitiativen jeweils ausgegangen waren und welche weiteren Schritte aus Sicht der Befragten anstehen. Nicht zuletzt ging es auch um den Ausbau von Schnittstellen zu anderen betrieblichen Managementsystemen und um Veränderungen im Konfliktverhalten von Führungskräften.

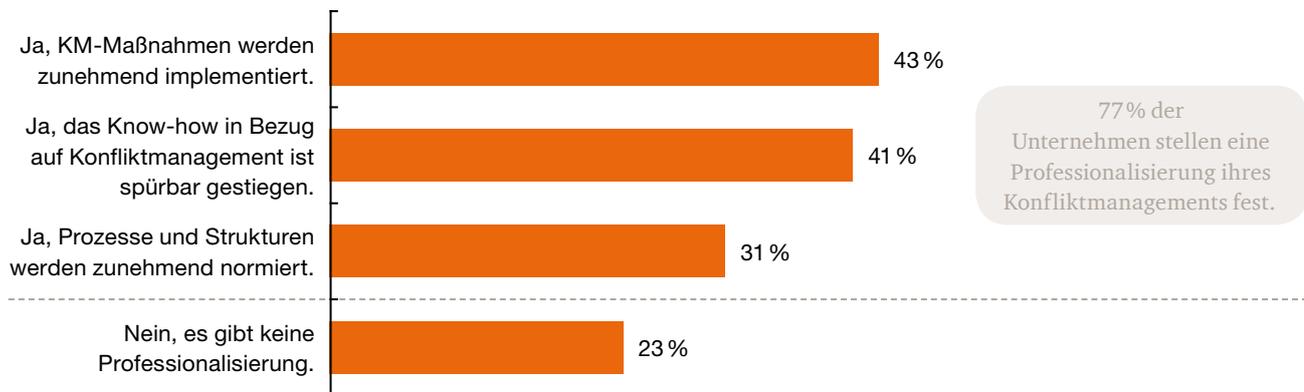
#### ***In fast 80 % aller Unternehmen ist eine Professionalisierung des Konfliktmanagements feststellbar.***

Mit Blick auf die Veränderungen des letzten Jahrzehnts förderte die Befragung einen sehr positiven Befund zu allen Konfliktbereichen zutage (vgl. Abb. 30): Inzwischen ist in 77 % aller befragten Unternehmen das Konfliktmanagement professionalisiert worden. Dies äußert sich vor allem darin, dass immer mehr KM-Maßnahmen implementiert werden und das KM-Know-how spürbar zugenommen hat.<sup>82</sup> Zudem werden KMPs und KM-Strukturen immer häufiger normiert.

<sup>81</sup> Siehe die in Abschnitt D 1 von PwC/EUV (2007) aufgeführten Befragungsergebnisse.

<sup>82</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

**Abb. 30 Professionalisierung des Konfliktmanagements**

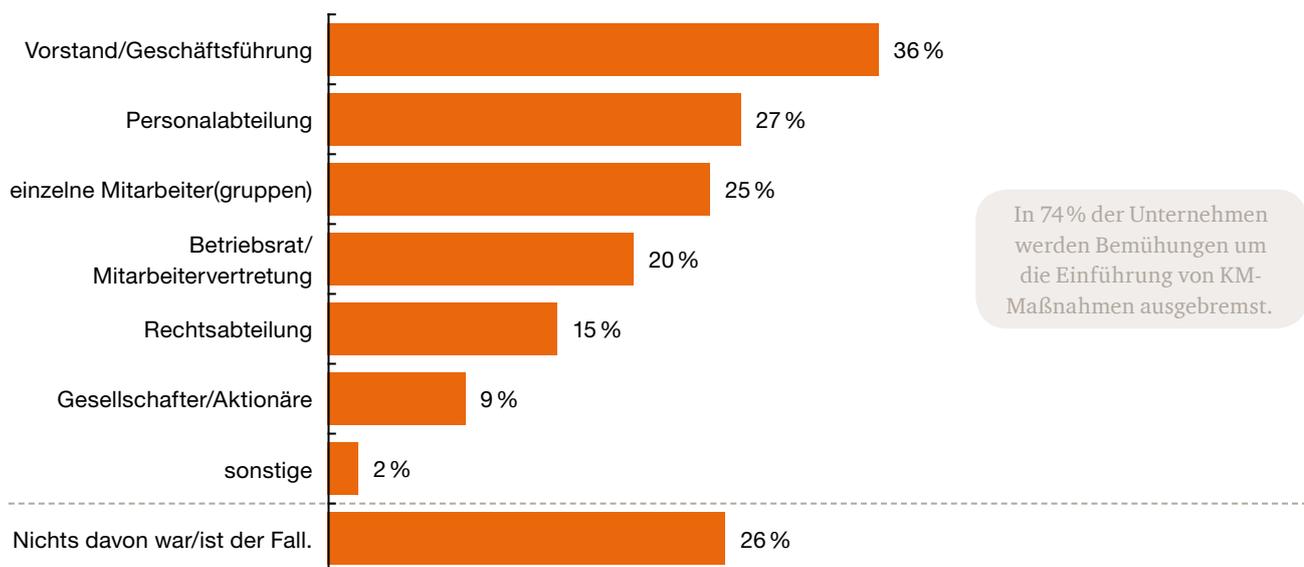


**Zugleich werden die Bemühungen um einen konstruktiveren Umgang mit Konflikten immer noch in fast allen Unternehmen strukturell erschwert und ausgebremst.**

Fast alle der befragten Unternehmen benennen erhebliche Hürden,<sup>83</sup> die einem (noch) konstruktiveren Umgang mit Konflikten im Wege stehen. Strukturelle Hemmschuhe für einen konstruktiveren Umgang mit Konflikten werden – fast gleichrangig – vor allem im Wettbewerbsdruck (47%), in der Führungskultur (45%) und in unzureichenden KM-Strukturen (45%) gesehen. Fehlendes Know-how spielt dagegen keine so große Rolle mehr (36%).<sup>84</sup>

Abbildung 31 zeigt, dass in knapp drei Vierteln (74%) der befragten Unternehmen Bemühungen um die Einführung von KM-Maßnahmen faktisch ausgebremst wurden oder werden<sup>85</sup> – vor allem vom Vorstand oder der Geschäftsleitung (36%), gefolgt von der Personalabteilung (27%) und einzelnen Mitarbeitergruppen (25%). Der Betriebsrat bzw. die Mitarbeitervertretung und die Rechtsabteilung wurden dagegen nur von 20% bzw. 15% der Befragten als Bremser wahrgenommen.

**Abb. 31 Bremser von Konfliktmanagement-Maßnahmen**



<sup>83</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

<sup>84</sup> Vgl. demgegenüber PwC/EUV (2007), S. 13 f.

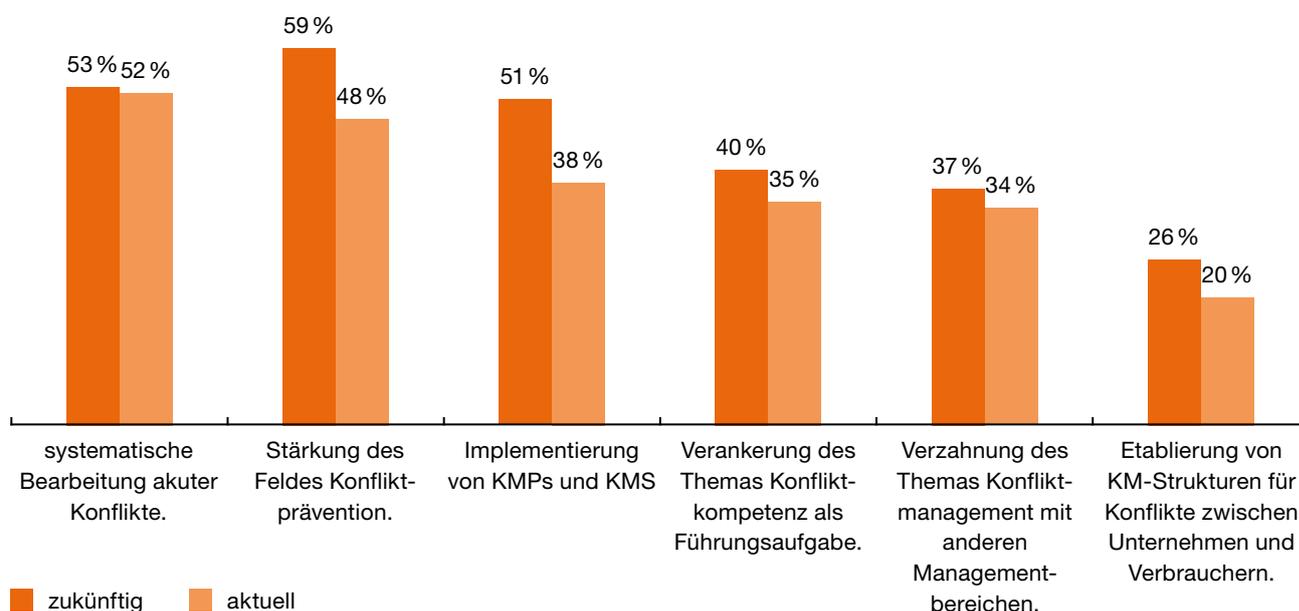
<sup>85</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

**Im Vordergrund steht gegenwärtig und auch zukünftig, akute Konflikte systematisch zu bearbeiten und die Konfliktprävention zu stärken.**

**Hinzu kommt für die Zukunft die Implementierung von KMPs und KMS.**

Gegenwärtig stehen mit Blick auf Konfliktmanagement in den befragten Unternehmen vor allem die systematische Bearbeitung akuter Konflikte (52 %) sowie die Stärkung der Konfliktprävention (48 %) im Vordergrund (vgl. Abb. 32). Nach Einschätzung der Befragten sollten in Zukunft vor allem Konfliktprävention (59 %) und die Implementierung von KMPs und KMS (51 %) fokussiert werden. Letzteres äußerten vor allem die RTMKM-Unternehmen, die diesen Maßnahmen mit Abstand die höchste Priorität (74 %) einräumten.

**Abb. 32 Aktuelle und zukünftige Themen des Konfliktmanagements**



**Sieben von zehn befragten Unternehmen verfügen bereits über mindestens ein KMP.**

Unter einem KMP wird jedes planvolle, auf einem Konzept basierende Konfliktmanagement verstanden, das von einer Ombudsperson oder Leitlinien für die Verfahrenswahl<sup>86</sup> bis hin zum voll entwickelten KMS<sup>87</sup> reichen kann.<sup>88</sup>

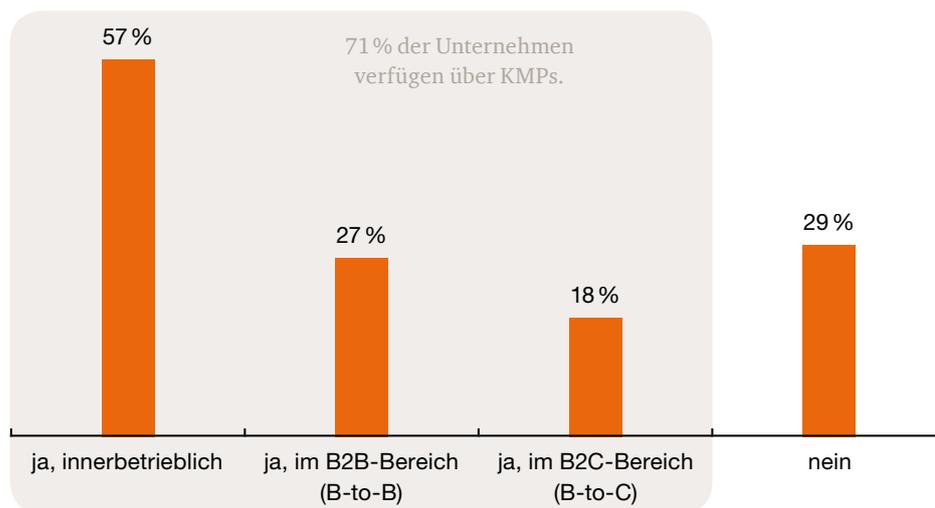
<sup>86</sup> Siehe dazu PwC/EUV (2011), S. 26 ff. und 45 ff.

<sup>87</sup> Vgl. PwC/EUV (2011), S. 21 ff.

<sup>88</sup> Diese Definition stammt aus PwC/EUV (2013), S. 88, und wurde in das Glossar des Onlinefragebogens aufgenommen.

71 % der befragten Unternehmen verfügen nach eigenen Angaben bereits über derartige KMPs für mindestens einen Konfliktbereich (vgl. Abb. 33). Am häufigsten ist dies für innerbetriebliche Konflikte der Fall (57%), gefolgt vom B2B-Bereich (27%) und von B2C-Konflikten (18%).<sup>89</sup> Dies zeigt, dass vor allem in den planvollen, systematischen Umgang mit innerbetrieblichen Konflikten viel Aufbauarbeit investiert wurde.<sup>90</sup>

**Abb. 33 Konfliktmanagement-Programme in Unternehmen**



Von den RTMKM-Unternehmen verfügen 75 % mindestens in einem Bereich über ein KMP.<sup>91</sup> Dagegen trifft dies nur für 57 % der KMUs zu.

**Der gezielte Aufbau von KM-Strukturen ist ein vergleichsweise junges Phänomen.**

Nur 15 % aller Unternehmen, die bereits KMPs etabliert haben, bauen KM-Strukturen<sup>92</sup> schon seit mindestens zehn Jahren auf (vgl. Abb. 34). 44 % sind damit mindestens drei bzw. weniger als zehn Jahre befasst. Erst seit weniger als drei Jahren sind allerdings nur 15 % der befragten Unternehmen mit dem Strukturaufbau beschäftigt. Diese Verteilung zeigt, dass die meisten der befragten Unternehmen offensichtlich zwischen 2005 und 2012 begonnen haben, in den Aufbau von KM-Strukturen zu investieren.

<sup>89</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

<sup>90</sup> Mit Blick auf die in Abschnitt A 3 dargestellten gesetzlichen Vorgaben ist zu erwarten, dass vor allem der Auf- und Ausbau des Konfliktmanagements im B2C-Bereich in den nächsten Jahren nachziehen wird.

<sup>91</sup> Die untypisch geringe Abweichung der RTMKM-Ergebnisse von den Ergebnissen der Gesamtstichprobe an dieser Stelle resultiert eventuell aus der erhöhten begrifflichen Sensibilisierung der RTMKM-Unternehmen, die dazu führt, dass sie – korrekterweise im Sinne der Definition – einzelne vorhandene KM-Elemente nicht schon als KMPs einordnen.

<sup>92</sup> KM-Strukturen meinen laut Glossar des Fragebogens alle planvoll eingeführten Einzelbestandteile von Konfliktmanagement bzw. jede planvoll eingeführte Vernetzung solcher Einzelbestandteile.

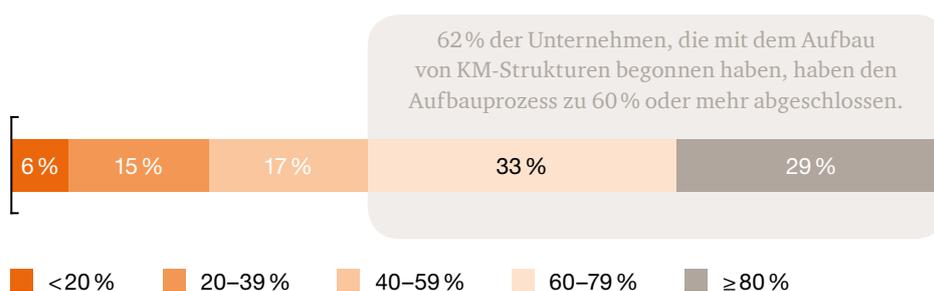
**Abb. 34 Aufbau von Konfliktmanagement-Strukturen**

Von den RTMKM-Unternehmen haben lediglich 13 % noch keine KM-Strukturen aufgebaut. Dagegen haben 38 % der KMUs noch nicht mit dem Aufbau solcher Strukturen begonnen.

**Der Aufbau von KM-Strukturen ist in den meisten Unternehmen noch nicht abgeschlossen, aber bereits deutlich vorangeschritten.**

In nur 29 % der Unternehmen, die KM-Strukturen aufbauen, ist dieser Aufbau bereits zu 80 % oder mehr abgeschlossen (vgl. Abb. 35). In der Hälfte aller Unternehmen mit KM-Strukturen beträgt der Stand des Ausbaus nach Einschätzung der befragten Personen 40 bis 80 %. Eine Ausbaustufe von weniger als 40 % geben nur 21 % der dazu Befragten an.

Diese Zahlen zeigen, dass in fast allen Unternehmen noch am Auf- und Ausbau der KM-Strukturen gearbeitet wird, wenngleich die Arbeiten sich bei dem größten Teil der dazu befragten Unternehmen (knapp 80 %) bereits in einem fortgeschrittenen Stadium befinden (Ausbaustufe von mindestens 40 %).

**Abb. 35 Fertigstellungsgrad des Aufbauprozesses von Konfliktmanagement-Strukturen**

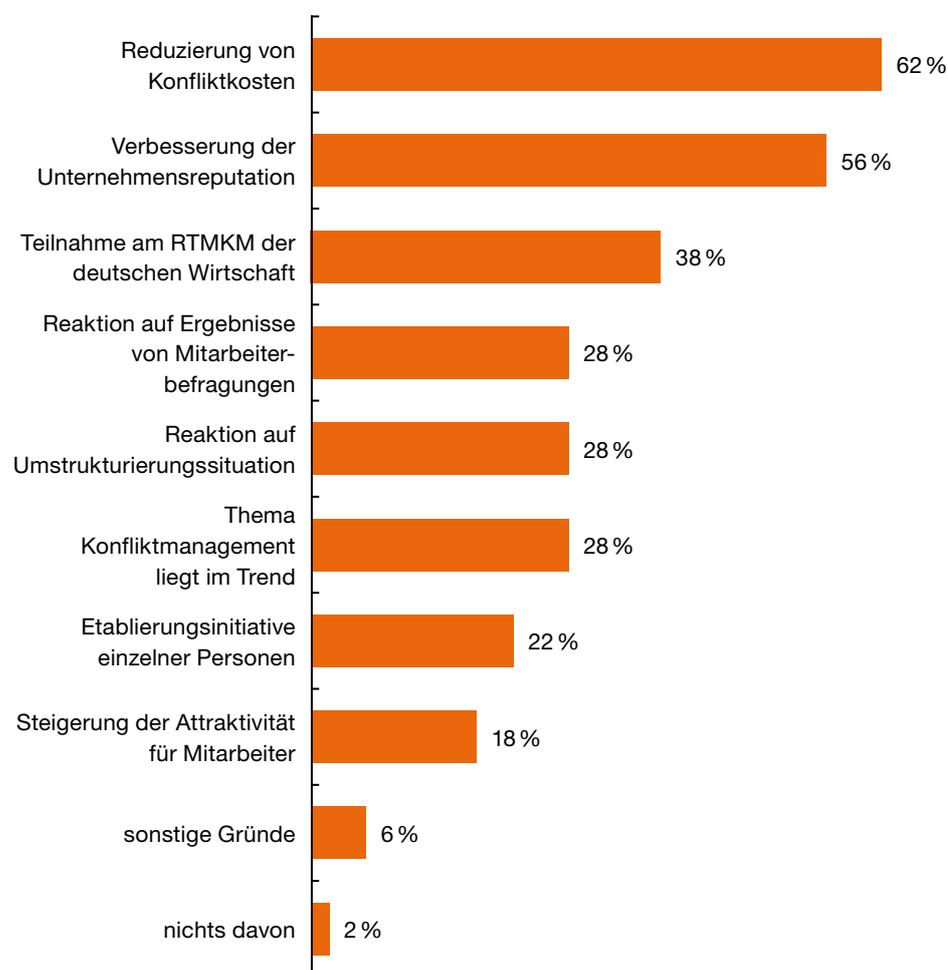
Die Zusammenschau der Befunde zu Aufbauzeiten und Aufbaufortschritt von KM-Strukturen macht deutlich, dass die Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren – also einem relativ kurzen Zeitraum – eine beeindruckende Aufbauleistung erbracht haben. Diese dynamische Entwicklung, die das Thema Konfliktmanagement während der Laufzeit unserer Studienserien genommen hat, ist noch nicht abgeschlossen.

**Ausschlaggebend für die Einführung von KMPs war vor allem, die Konfliktkosten zu reduzieren, die Unternehmensreputation zu verbessern und die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter zu erhöhen.**

Bei den Gründen für die Einführung von KMPs ergaben sich für die einzelnen Konfliktbereiche etwas unterschiedliche Bilder.

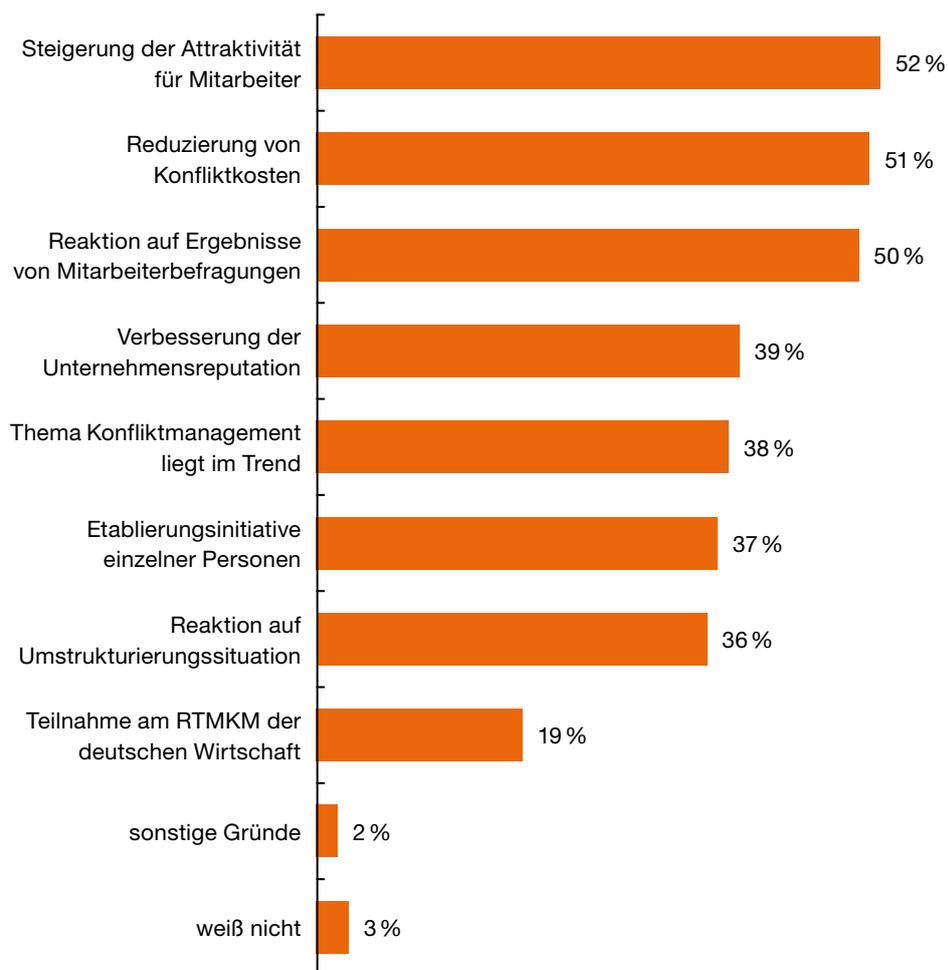
Wie in Abbildung 36 erkennbar, wurden im B2B-Bereich KMPs vor allem zur Reduzierung von Konfliktkosten (62%) und zur Verbesserung der Unternehmensreputation (56%) eingeführt.

**Abb. 36 Gründe für die Einführung von B2B Konfliktmanagement-Programmen**



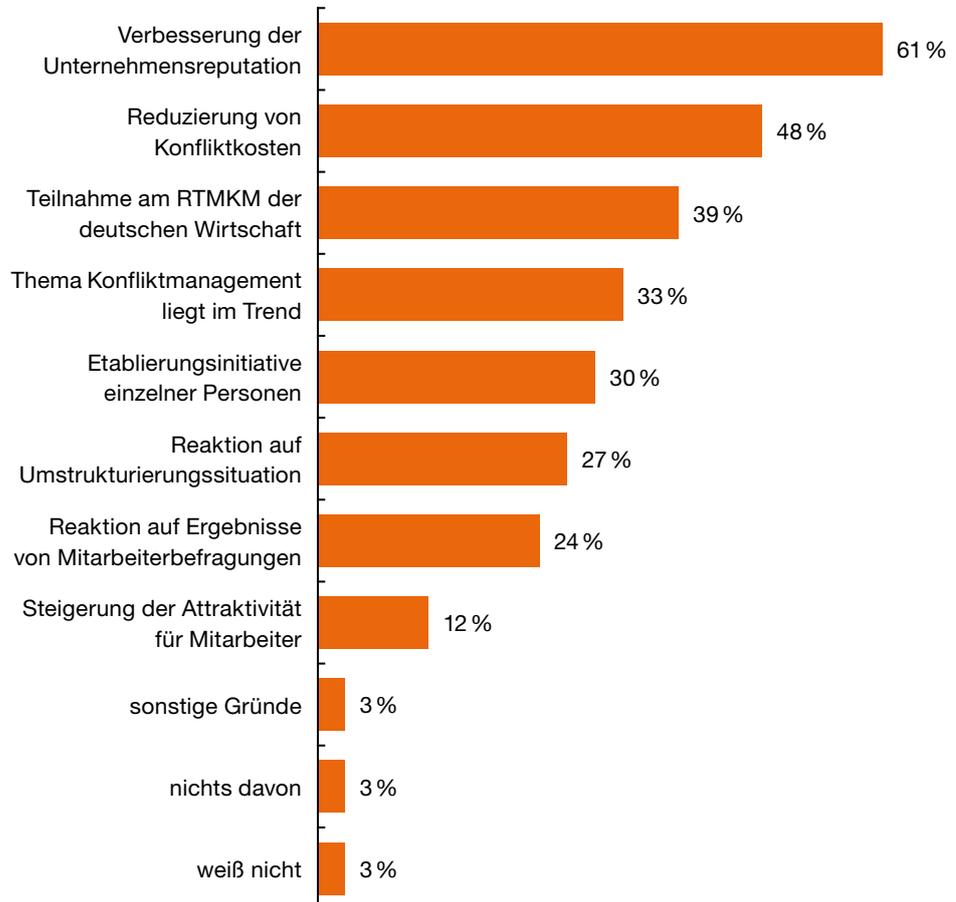
Auch für die Implementierung von internen KMPs war laut Abbildung 37 das Motiv, die Konfliktkosten zu reduzieren, relevant (51%). Ungefähr im gleichen Maße ging es aber auch darum, die Attraktivität des Unternehmens für Mitarbeiter zu erhöhen (52%) und auf die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen, in denen ein anderer Umgang mit internen Konflikten gewünscht wurde, adäquat zu reagieren (50%). In über einem Drittel der befragten Unternehmen (36%) wurden KMPs auch infolge von Umstrukturierungsmaßnahmen eingeführt.

**Abb. 37 Gründe für die Einführung interner Konfliktmanagement-Programme**



Die Verbesserung der Unternehmensreputation (61%) und die Reduzierung von Konfliktkosten (48%) waren auch für die Einführung von KMPs im B2C-Bereich die wichtigsten Gründe (vgl. Abb. 38).

**Abb. 38 Gründe für die Einführung von B2C Konfliktmanagement-Programmen**



**Für das Gelingen der Einführung von KMPs spielten neben Vorstand/ Geschäftsführung, Betriebsrat und Personalabteilung auch engagierte Fachpromotoren eine wichtige Rolle.**

Je nach Konfliktbereich waren unterschiedliche Akteure für das Gelingen der Einführung von KMPs besonders wichtig: Während im B2B- und B2C-Bereich dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung mit Abstand die wichtigste Rolle zukam (78% bzw. 67%), waren für die erfolgreiche Einführung von innerbetrieblichen KMPs vor allem der Betriebsrat (71%) und die Personalabteilung (63%) relevant.

In allen drei Konfliktbereichen spielten aber auch Initiativen engagierter Einzelpersonen eine wichtige Rolle; am häufigsten wurde in diesem Zusammenhang auf Personen mit Fachwissen im Bereich Konfliktbearbeitung verwiesen (B2B-Bereich 46%, interner Bereich 36%, B2C-Bereich 33%). Dies verdeutlicht einmal mehr die zentrale Funktion der sogenannten Fachpromotoren bei der Implementierung von KM-Strukturen in den vergangenen zehn Jahren.<sup>93</sup>

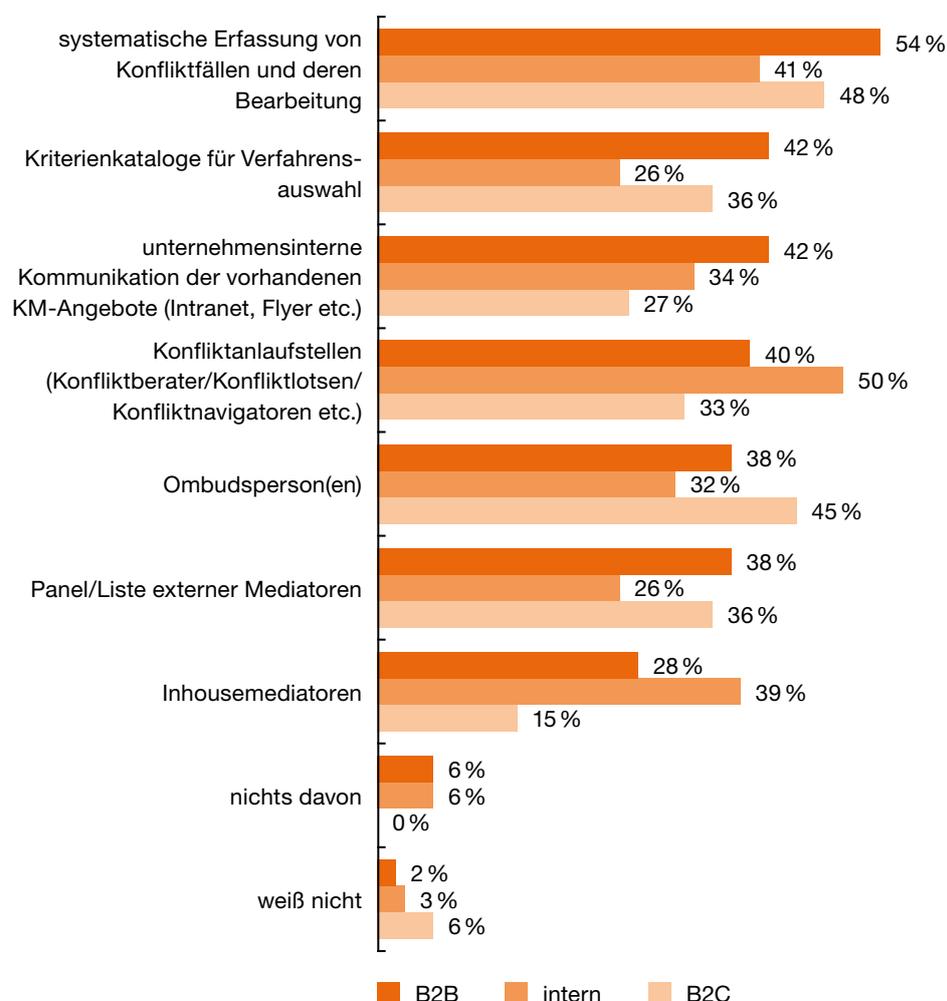
<sup>93</sup> Siehe dazu PwC/EUV (2011), S. 56 ff., sowie Gläßer/Hammes/von Oertzen (2011).

### Je nach Konfliktbereich (B2B, intern, B2C) erfolgt der Aufbau von KM-Strukturen mit unterschiedlichen Prioritäten.

Betrachtet man nun in Abbildung 39, welche Elemente des Konfliktmanagements von den Unternehmen, die bereits über KMPs in einem der untersuchten Konfliktfelder verfügen, bislang im Einzelnen etabliert wurden, so lässt sich feststellen, dass in allen Bereichen sehr viel Gewicht auf die systematische Erfassung von Konfliktfällen und deren Bearbeitung gelegt wurde (von 41 % im innerbetrieblichen Bereich bis zu 54 % im B2B-Bereich). Dies verwundert nicht, da eine solche Erfassung die notwendige Grundlage für jegliches systematische Controlling der KM-Aktivitäten ist, ohne das wiederum von „Management“ im eigentlichen Sinne nicht die Rede sein kann.<sup>94</sup> Außerdem ist die Erfassung auch Voraussetzung für weitere Strategieentwicklungen.

Abgesehen von dieser Gemeinsamkeit ergeben sich allerdings unterschiedliche Bilder für die verschiedenen Konfliktbereiche.

**Abb. 39 Implementierte Elemente des Konfliktmanagements nach Konfliktbereichen**



<sup>94</sup> Zum Komponentenmodell siehe Abb. 2.

Mit Blick auf B2B-Konflikte wurde bislang vor allem in Kriterienkataloge für die Verfahrenswahl investiert (42%). Für die Bearbeitung von B2C-Konflikten stand dagegen die Etablierung von Ombudspersonen im Vordergrund (45%). Im innerbetrieblichen Bereich wurden vor allem Konfliktauflöser (Konfliktberater, -lotsen, -navigateure etc.) aufgebaut (50%).

Während für die Konfliktbearbeitung im B2B- und B2C-Bereich häufiger Panels bzw. Listen externer Mediatoren erstellt wurden (38% bzw. 36%), setzen die Unternehmen im innerbetrieblichen Bereich überwiegend auf den Aufbau von Inhousemediatorenpools (39%).

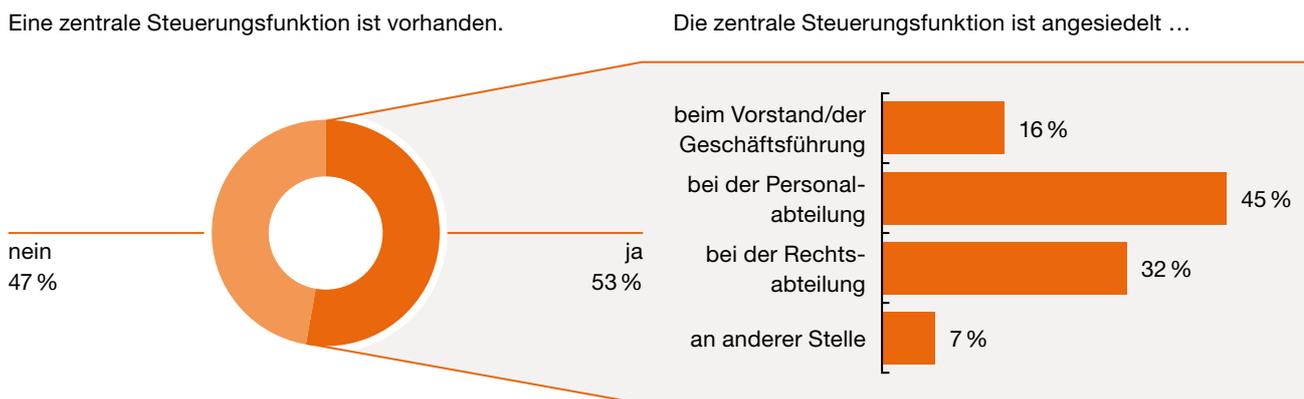
Für alle Konfliktbereiche gilt, dass nur in – teilweise deutlich – weniger als der Hälfte der Unternehmen die vorhandenen KM-Angebote intern (per Flyer, Intranet o. Ä.) kommuniziert werden. Dies erstaunt vor allem im Fall des internen Konfliktmanagements (Kommunikation nur in 34% der Unternehmen mit internen KMPs), da dessen Nutzung ja von einem hohen Bekanntheitsgrad der Angebote in der Belegschaft unmittelbar profitieren würde. Allerdings verwenden 48% der RTMKM-Unternehmen diesen Kommunikationskanal.

Bezieht man diese Befunde zu den bisherigen Implementierungsaktivitäten der Unternehmen auf das Komponentenmodell<sup>95</sup>, dann zeigt sich, dass in den verschiedenen Konfliktbereichen der jeweilige Schwerpunkt des Ausbaus in den letzten Jahren offensichtlich weitgehend auf unterschiedlichen Komponenten lag.

**Mehr als die Hälfte der Unternehmen steuert ihre KMPs zentral.**

Über die Hälfte aller Unternehmen mit KMPs (53%) hat auch eine zentrale Steuerungsfunktion für den Bereich Konfliktmanagement etabliert. Diese ist vorwiegend in der Personalabteilung (45%) oder der Rechtsabteilung (32%) angesiedelt (vgl. Abb. 40).

**Abb. 40 Vorhandensein einer zentralen Steuerungsfunktion**

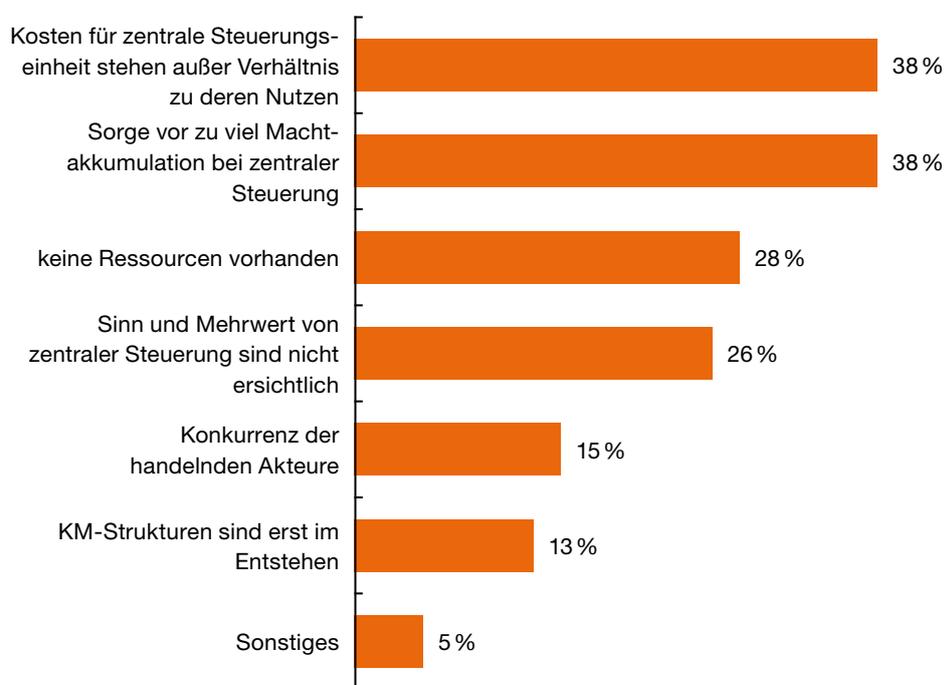


<sup>95</sup> Zum Komponentenmodell siehe Abb. 2.

Nur 31 % der befragten KMUs haben bislang eine zentrale Steuerungsfunktion etabliert. Dagegen haben 69 % der RTMKM-Unternehmen eine solche implementiert.

Eine zentrale Steuerungsfunktion bietet die Möglichkeit, die Konfliktbearbeitungsaktivitäten eines Unternehmens systematisch zu erfassen, auszuwerten und zu koordinieren sowie KM-Strukturen in Richtung eines vollständigen KMS weiterzuentwickeln. Dass knapp die Hälfte der dazu befragten Unternehmen bislang dennoch auf eine solche Funktion verzichtet, hat, wie Abbildung 41 veranschaulicht, vor allem zwei Gründe: Nach Ansicht der Unternehmen ohne eine zentrale KM-Steuerungseinheit stehen die Kosten für eine solche Einheit außer Verhältnis zu deren Nutzen, und es besteht die Sorge vor zu viel Machthäufung (jeweils 38%). Dagegen sind nur für 26 % der Befragten der Sinn und Mehrwert einer derartigen zentralen Steuerung grundsätzlich nicht ersichtlich; unter den RTMKM-Unternehmen bezweifeln sogar nur 13 % diesen Mehrwert.

**Abb. 41 Gründe für das Fehlen einer zentralen Steuerungsfunktion**



***Der weitere Auf- und Ausbau der KM-Strukturen hat für alle Konfliktbereiche sehr hohe Priorität, die inhaltlichen Schwerpunkte unterscheiden sich jedoch.***

Befragt nach den mit Blick auf die bestehenden KMPs aktuell anstehenden Aufgaben<sup>96</sup> bekräftigen die Unternehmen die hohe bis sehr hohe Priorität des weiteren Auf- und Ausbaus der Strukturen, und zwar in allen Konfliktbereichen (B2B 54 %, intern 44 %, B2C 61 %). Dieser in den Abbildungen 42 bis 44 dargestellte Befund korrespondiert mit der bereits berichteten Einschätzung der meisten Befragten, dass der Aufbau der KM-Strukturen noch nicht abgeschlossen ist und der Fokus vor allem darauf liegt, KMPs und KMS zu implementieren.

<sup>96</sup> Mehrfachnennungen waren möglich.

Die vergleichende Betrachtung der sonstigen Antworten zeigt jedoch, dass es bei dem weiteren Auf- und Ausbau in den einzelnen Konfliktbereichen um unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte geht.

Im Bereich der B2B-Konflikte stehen aus Sicht der Befragten gegenwärtig vor allem strukturelle Maßnahmen der Verstetigung und Optimierung des Konfliktmanagements im Mittelpunkt. Hier geht es primär darum, dass die bereits geschaffenen KM-Strukturen und KMPs tatsächlich genutzt (48%), in die regulären Abläufe integriert (48%) und evaluiert (44%) werden (vgl. Abb. 42).

**Abb. 42 Anstehende Aufgaben für B2B Konfliktmanagement-Programme**



Im innerbetrieblichen Bereich liegt der Fokus dagegen eher auf der Sicherung bzw. Steigerung der Qualität der internen KM-Angebote (vgl. Abb. 43):<sup>97</sup> Hier steht das – unternehmensintern so zentrale wie heikle – Thema der Vertraulichkeitsgarantie an oberster Stelle (48%), gefolgt von der Weiterbildung und Qualifizierung der mit dem Konfliktmanagement befassten Akteure (44%). Für die auch hier als Ausbauziele genannte Integration in die regulären Abläufe (40%) und Steigerung der tatsächlichen Nutzung der geschaffenen Strukturen (35%) wird konkret auf den verstärkten Einbezug der Führungsebene (38%) und die Bekanntmachung des Angebots im Unternehmen (35%) verwiesen.

**Abb. 43 Anstehende Aufgaben für interne Konfliktmanagement-Programme**



<sup>97</sup> So wird die Qualitätssicherung einzelner KM-Elemente auch explizit von 37 % der hier Befragten als anstehende Einzelaufgabe genannt.

In den Programmen zur Bearbeitung von B2C-Konflikten steht der weitere Auf- und Ausbau von Strukturen mit sehr großem Abstand (61 % vor nachfolgend 45 %) im Vordergrund (vgl. Abb. 44) – ein Befund, der aufgrund der gesetzlichen Vorgaben zum Ausbau der Verbraucherstreitschlichtung<sup>98</sup> nicht verwundert. Nachrangig soll auch die Konfliktprävention verbessert (45%) und die Führungsebene stärker einbezogen werden (39%). Jeweils 36% der Befragten hielten zudem die folgenden Aufgaben für aktuell bedeutsam: Qualitätssicherung von KM-Elementen, Förderung der tatsächlichen Nutzung geschaffener Strukturen, Vernetzung mit anderen Feldern des Konfliktmanagements und Gewährleistung der Vertraulichkeit.

**Abb. 44 Anstehende Aufgaben für B2C Konfliktmanagement-Programme**



Anders als im B2C-Bereich scheint der Aspekt der Konfliktprävention in den Bereichen der B2B- und der internen Konflikte gegenwärtig nur von nachrangigem Interesse zu sein (B2B-Bereich 26%, interner Bereich 30%). Die viel diskutierte Optimierung der Kosten<sup>99</sup> ist im Vergleich zu den zuvor dargestellten Aufgaben in allen drei Bereichen von untergeordneter Bedeutung (B2B-Bereich 34%, interner Bereich 30%, B2C-Bereich 27%).

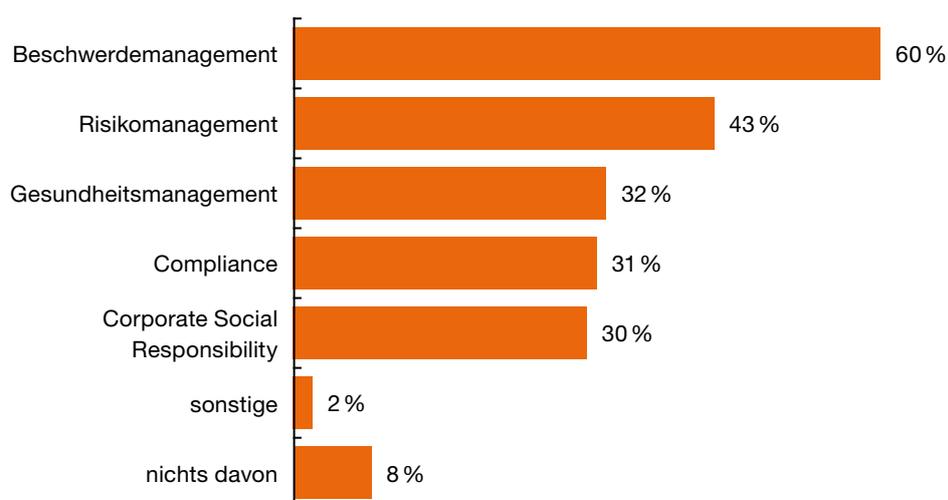
<sup>98</sup> Siehe dazu oben, Abschnitt A 3.

<sup>99</sup> Siehe dazu oben unter A 2.2 und A 5.4 sowie PwC/EUV (2013), S. 32 ff.

### **Vielversprechend erscheint vor allem der Ausbau der Schnittstelle zwischen Konflikt- und Beschwerdemanagement.**

Auf die Frage, zu welchen anderen Managementbereichen das Konfliktmanagement Schnittstellen schaffen oder ausbauen sollte, wurde an erster Stelle das Beschwerdemanagement genannt (60%), mit deutlichem Abstand gefolgt vom Risikomanagement<sup>100</sup> (43%). Als ungefähr ebenso wichtig sah circa ein Drittel der Befragten auch die Schnittstellen zum Gesundheitsmanagement (32%), zur Compliance (31%) und zur Corporate Social Responsibility (30%) als ausbauwürdig an (vgl. Abb. 45).

**Abb. 45 Schnittstellen zum Konfliktmanagement**



Die RTMKM-Unternehmen dagegen sehen das größte Potenzial im Ausbau der Schnittstellen zum Risikomanagement (54%) und zum Gesundheitsmanagement (51%), wohingegen sie das Beschwerdemanagement erst an dritter Stelle (45%) nannten.

Der Blick auf diese Nennungen zeigt, dass in der Verzahnung der verschiedenen Managementsysteme eines Unternehmens noch deutliches Potenzial mit erheblichen Synergieeffekten liegt.

### **Zwischenfazit: Die Entwicklungen der letzten zehn Jahre im Aufbau von KM-Strukturen und -Kompetenzen sind ein Paradigmenwechsel – ein Großteil der Unternehmen investiert in entsprechende Programme.**

Dass sich das Konfliktmanagement in knapp 80% der befragten Unternehmen professionalisiert hat und in 70% der Unternehmen die aufgebauten Strukturen mittlerweile als KMPs eingeordnet werden, sticht unter allen Aussagen besonders hervor. Maßgebliches Fazit dieses Abschnitts ist daher die Feststellung, dass der Aufbau unternehmensinterner Konfliktbearbeitungsstrukturen während der Laufzeit der Studienserie stark vorangeschritten ist.

Gleichzeitig lassen sich in diesem Bereich relevante Hürden, Widerstände und Bremsfaktoren nachweisen, und nach wie vor hängt der Aufbau von KM-Strukturen noch sehr von Einzelpersonen als Promotoren ab.

<sup>100</sup> Vgl. PwC/EUV (2013), S. 42 ff.

### 3.4 Einfluss von Konfliktmanagement-Strukturen auf das Führungsverhalten

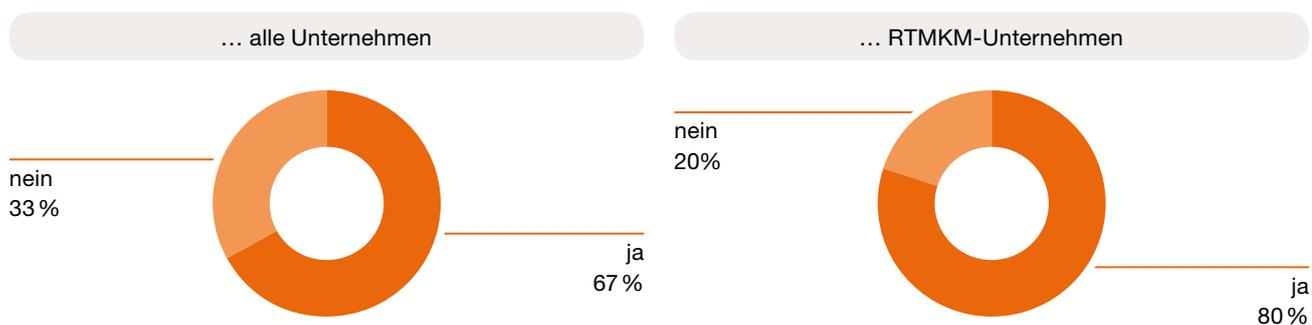
Es liegt nahe, dass die Einführung und der Ausbau von KM-Strukturen sich auf das Verhalten der Führungskräfte auswirken. Doch wie sehen diese Effekte aus – und welche Muster lassen sich erkennen?

**In zwei Dritteln der befragten Unternehmen ist eine Veränderung im Konfliktverhalten der Führungskräfte erkennbar.**

Nach Ansicht von gut zwei Dritteln der Befragten (67%) hat sich in den jeweiligen Unternehmen in den letzten zehn Jahren das Konfliktverhalten von Führungskräften verändert (vgl. Abb. 46). Diese Tendenz ist umso ausgeprägter, je größer das Unternehmen ist: So stellten bei KMUs lediglich 57% der Befragten eine Veränderung im Führungsverhalten fest, bei Großunternehmen waren es 77%. Von den RTMKM-Unternehmen beobachteten sogar 80% ein verändertes Verhalten.

**Abb. 46 Veränderungen im Führungsverhalten**

Veränderungen im Führungsverhalten sind feststellbar für ...



**Die Implementierung von KM-Strukturen verändert das Konfliktverhalten von Führungskräften und erhöht die Bereitschaft, im Konfliktfall auch die Unterstützung Dritter anzufragen.**

Die Einführung von KM-Strukturen hat nach Meinung der Befragten deutliche Auswirkungen auf das Verhalten von Führungskräften.<sup>101</sup> Zum einen betrifft dies die Wahrnehmung und die Herangehensweise an Konflikte. Wie in Abbildung 47 dargestellt, führt die Implementierung von KM-Strukturen dazu, dass Führungskräfte aufmerksamer für Konflikte in ihrem Umfeld werden (65%), Konflikte auf einer interessen- statt machtorientierten Basis zu lösen versuchen (53%), besser die Perspektiven anderer Beteiligten sehen und anerkennen können (40%) und mediative Elemente wie zum Beispiel aktives Zuhören in ihren Führungsalltag integrieren (37%). Zum anderen steigt die Bereitschaft, sich im Konfliktfall früher an Dritte mit der Bitte um Unterstützung zu wenden (48%). Neue Verfahrensformen wie zum Beispiel Mediation wenden Führungskräfte vor allem zur Beilegung von Konflikten zwischen Mitarbeitern (32%) und in hierarchieübergreifenden Konstellationen (30%) an, etwas seltener auch für die eigenen Konflikte auf Führungsebene (25%).

<sup>101</sup> Hier waren maximal drei Nennungen möglich.

**Abb. 47 Auswirkungen von Konfliktmanagement-Strukturen auf das Führungskräfteverhalten**

Führungskräfte ...

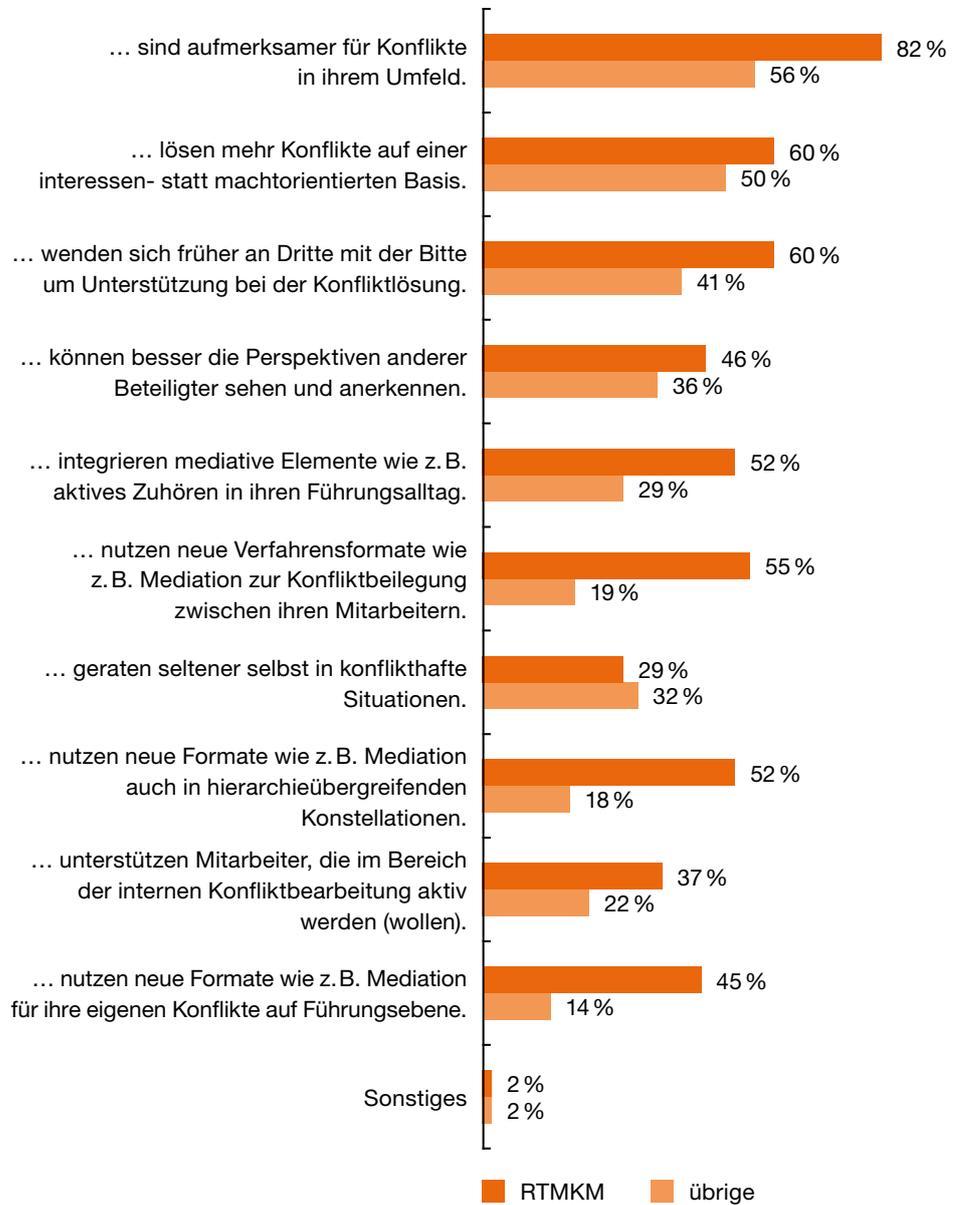


Vergleicht man die Antworten der RTMKM-Unternehmen mit denen der übrigen Unternehmen, so zeigt sich, dass RTMKM-Unternehmen einen besonders hohen Grad der Sensibilisierung ihrer Führungskräfte für Konflikte (82%) zurückmelden (vgl. Abb. 48). Mediative Elemente werden deutlich häufiger in den eigenen Führungsalltag integriert (52% gegenüber 29%). Vor allem aber nutzen sie neue Verfahrensformate wie Mediation weitaus stärker (45% für eigene Konflikte auf Führungsebene und 55% für Konflikte von Mitarbeitern gegenüber Werten von 14% bzw. 19% in der Reststichprobe).

*„Es geht doch darum, mediative Techniken als Methode der Gesprächsführung zu nutzen – mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und in Managementsitzungen. Denn was, wenn nicht die präzise Beschäftigung mit den Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens, macht gute Führung aus?“*

**Abb. 48 Auswirkungen von Konfliktmanagement-Strukturen auf das Führungskräfteverhalten – RTMKM- vs. übrige Unternehmen**

Führungskräfte ...



**Zwischenfazit: Der kompetente Umgang mit Konflikten wird zu einem konstitutiven Bestandteil zeitgemäßer Führung.**

Führungskräfte reagieren nachweisbar auf die teils neuen, teils klarer akzentuierten Anforderungen, die das Thema Konfliktmanagement an zeitgemäße Führung stellt. Indem sie sich mit dem Thema Konflikt auseinandersetzen – sei es in Form der Beteiligung an der Etablierung von KM-Strukturen oder der Teilnahme an entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen –, erwerben sie KM-Kompetenzen<sup>102</sup> und ändern ihre Einstellungen zum eigenen Umgang mit Konflikten, sodass sie schließlich anders mit Konflikten umgehen. Die Einschaltung eines Dritten für die Beilegung von Konflikten wird graduell neu – konkret: positiv und im Sinne souveränen Führungsverhaltens – bewertet.

## 4 Auswertung der Protokolle des RTMKM

Zum Veröffentlichungszeitpunkt dieser Abschlussstudie wird der RTMKM 25 Mal ganztägig getagt haben. Im Rahmen seines Mandats zur wissenschaftlichen Begleitung des RTMKM hat das IKM seit 2008 umfassende Verlaufsprotokolle dieser stets vertraulichen Sitzungen angefertigt, die in Absprache mit den beteiligten Unternehmen in anonymisierter Form ebenfalls als Datengrundlage für diese Studie herangezogen werden konnten.

Diese beträchtliche praxisrelevante Datenmenge wird zu gegebener Zeit im Rahmen einer größeren Forschungsarbeit ausgewertet werden. Mit Blick auf die in dieser Studie aufgeworfenen Fragen lassen sich jedoch bereits die folgenden Befunde herausstellen.

### 4.1 Die Macht der Promotoren

Insbesondere die Auswertung der jeweils zu Beginn der Sitzungen erfolgenden Status-quo-Erhebungen zur Frage „Welche Veränderungen, Hürden und Erfolge haben sich in den vergangenen vier bis sechs Monaten seit der letzten Sitzung ergeben?“ bestätigt die immense Relevanz des Zusammenspiels von Fach-, Macht- und Prozesspromotoren. Regelmäßig fungieren die RTMKM-Repräsentanten in ihren Unternehmen als Fachpromotoren für das Thema Konfliktmanagement. Um entsprechende Prozesse anzustoßen, wurden sehr häufig und erfolgreich der Betriebsrat, Change-Manager oder Trainingsakademien einbezogen.

Rasche und nachhaltige Entwicklungen allerdings konnten insbesondere in denjenigen Unternehmen verzeichnet werden, in denen frühzeitig ein Machtpromotor in die Etablierung des Konfliktmanagements involviert wurde. Oftmals erwies es sich als extrem mühsam, das Thema Konfliktmanagement ohne die zusätzliche direkte Einbindung eines Machtpromotors – selbst bei großer Fachkompetenz und maximalem Durchhaltevermögen des Fachpromotors – fest zu verankern.

<sup>102</sup> Vgl. dazu PwC/EUV (2013), S. 55 ff.

## 4.2 Die Relevanz und Relativität von Erfolg in der Anfangsphase

Die zweite Einsicht war: Frühe Erfolge zählen. Nach der Einführung eines KMP lässt sich ein kritischer Zeitraum von circa einem Jahr beobachten, in dem der Informationsrücklauf aus dem KMP auf besonders sensibilisierte Ohren zu treffen scheint.

Die Fallzahlen haben sich in Unternehmen, in denen die Bearbeitung der ersten „sichtbaren“ Mediationsfälle positiv kommuniziert werden konnte, besonders gut entwickelt. Gleiches gilt für das Bekenntnis der Leitungsebene zum Thema. Demnach bedarf es überzeugend kommunizierbarer Erfolgsmeldungen, um ein KMP im Unternehmen „salonfähig“ zu machen. Bei der Ausgestaltung dieser Erfolgsgeschichten griff man teils auf eine grobe Schätzung eingesparter Kosten zurück, teils berief man sich schlicht auf die Zufriedenheit der Beteiligten – insbesondere auch der involvierten Führungskräfte – mit Verfahren und Ergebnis. Blickt man auf die reinen Fallzahlen, so waren diese auch in erfolgreichen Unternehmen anfangs relativ gering; es liegt demnach tatsächlich nicht zuletzt an der Art der Aufbereitung und Kommunikation der ersten exemplarischen Fortschritte, auf welchen Boden (des Wohlwollens oder der Skepsis) eine KM-Initiative fällt.

## 4.3 Die kritische Masse und die gute Gesellschaft

Ein weiteres Fazit der Protokollauswertung lautet: Maßgebliche Entwicklungsschritte werden vorzugsweise im Schwarm vollzogen. Unternehmen wollen auf dem Feld der Konfliktbearbeitung zwar gern eine (auch nach außen kommunizierte) Pionierrolle einnehmen, aber gleichzeitig nicht allein vorangehen.

Bei wichtigen Fragen wie beispielsweise „Ist eine Betriebsvereinbarung zum Thema Konflikt erstrebenswert?“ oder „Wie sollten Vertragsklauseln ausdifferenziert werden?“ oder „Strebt das Unternehmen an, eine Selbstverpflichtung (Corporate Pledge) abzugeben?“ ist neben der präzisen Klärung der faktischen und rechtlichen Grundlagen und Konsequenzen entscheidend, welche anderen Unternehmen diesen Schritt (voraussichtlich) gleichzeitig gehen werden. Sobald sich Anzahl und relatives Gewicht der Partner zu einem unternehmensintern gut kommunizierbaren „strategischen Narrativ“ verdichten, wird es deutlich wahrscheinlicher, dass der jeweils nächste Entwicklungsschritt auch tatsächlich – im Verbund – stattfindet. Dieses Phänomen zeigt sich in besonders ausgeprägter Form bei den Reaktionen auf die Idee eines Corporate Pledge.

#### 4.4 Die Schlüsselrolle passgenauen Kompetenzaufbaus

Zahlreiche Berichte aus den Unternehmen beziehen sich auf die Effekte von Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie Funktionsträger im Rahmen von KMPs. Hier lassen sich einige Muster erkennen: Die offenbar über den Erfolg einer Maßnahme entscheidende Passgenauigkeit solcher Ausbildungsangebote beginnt bereits bei den Formaten und Titeln. Die Entscheidung etwa, ob Betriebsratsangehörige und Führungskräfte gemeinsam oder getrennt zum Thema Konfliktkompetenz geschult werden, setzt grundlegende Akzente mit Blick auf einen kooperativen oder aber unterschwellig antagonistischen Charakter der späteren Programmrealität. Ein Workshoptitel wie „Gewaltfreie Kommunikation“ oder „Fairness im Konflikt“ führt unweigerlich zu einer anderen Zusammensetzung der Interessentengruppe als ein Titel wie „Konfliktmanagement als Führungskompetenz“. Als besonders wertvoll hat sich den Berichten der RTMKM-Unternehmen zufolge zudem die Verankerung unternehmensinterner Trainer als Koreferenten oder punktuelle Inputgeber erwiesen, um die Identifikation des Unternehmens gerade mit etwaigen innovativen Elementen deutlich zu machen.

Im Hinblick auf die Schulungsinhalte lohnt sich die Investition in maßgeschneiderte Angebote. Insbesondere diejenigen Personen, die mit dem KMP des jeweiligen Unternehmens befasst sind, wissen oft sehr genau, wo der spezifische Fortbildungsbedarf (etwa: Umgang mit Widerständen oder Besonderheiten hierarchieübergreifender Konstellationen) liegt, sodass mit einer interaktiven Curriculumentwicklung besonders gute Erfahrungen gemacht worden sind.

#### 4.5 Eine neue Phase im Verhältnis zu Institutionen und Beratern

Als interessant und relevant erweisen sich ebenfalls die signifikanten Verschiebungen in der Wahrnehmung verschiedenster Dienstleister seitens der Unternehmen. In den Anfangsjahren wurde regelmäßig Bezug auf den Charakter des RTMKM als „beraterfreie Zone“ genommen und dieser als strategisches Alleinstellungsmerkmal herausgestellt. Repräsentanten von Institutionen und aus der Anwaltschaft wurde mit einer gewissen Grundskepsis begegnet; die Veränderungsprozesse im Konfliktmanagement sollten in Deutschland (anders als etwa in den USA) ganz bewusst *corporate-driven* sein und bleiben.

In den letzten zwei Jahren – also nach der Konsolidierung der Strukturen und Ansätze des RTMKM und in Würdigung der Tatsache, dass nachhaltige Veränderung nur unter Mitnahme aller relevanten Akteure gelingen kann – hat sich dieses Bild verändert: Entwicklungen in Institutionen wie der ICC oder der DIS werden mit Interesse verfolgt, in einschlägigen Fachartikeln und nicht zuletzt in Form der Auslobung eines Preises wendet sich der RTMKM gezielt an die Welt der Kanzleien und Berater, um die Produkte und Herangehensweisen in der Verfahrensgestaltung und -begleitung im Diskurs und in der gemeinsamen Praxis bedarfsgerecht weiter auszuformen.

## 5 Gesamtinterpretation

Eine kompakte Gesamtinterpretation der Daten lässt sich aus zwei grundlegend verschiedenen Perspektiven leisten. Nimmt man als Maßstab die Erwartung eines „Durchbruchs“ in Sachen ADR-Verfahren, so lässt sich sagen, dass ein massiver, an deutlich steigenden Fallzahlen messbarer Umschwung in der Verfahrensnutzung während der Laufzeit dieser Studienserie noch nicht stattgefunden hat. Es sei aber bereits an dieser Stelle an eine wesentliche Rahmenbedingung für die Interpretation der Befunde erinnert: Die meisten der befragten Unternehmen befassen sich mit dem Thema Konfliktmanagement erst seit wenigen Jahren – und gerade im Konflikt, also auf sensiblem Terrain, erweisen sich Verhaltensanpassungen aufgrund eingespielter Wahrnehmungs- und Handlungsmuster als langwierige Prozesse.

Rückt man – als zweite mögliche Interpretationsperspektive – nicht die absoluten Fallzahlen, sondern die Summe und auch Professionalität der Initiativen und Einzelaktivitäten auf dem Feld der Konfliktbearbeitung im Wirtschaftskontext in den Fokus, lässt sich dagegen durchaus von einem Paradigmenwechsel sprechen. Die Veränderungen in der Art und Weise der Konfliktbearbeitung wurden allerdings weder top-down von den Unternehmensleitungen im Sinne eines *paradigm setting* diktiert noch in Form einer Bottom-up-Bewegung in den Unternehmen initiiert. Vielmehr wurde bei allem Idealismus Einzelner mit viel Pragmatismus agiert; kundige Fachpromotoren wirkten eher als Handwerker in der Sache, als dass sie eine Palastrevolution in Sachen ADR ausriefen. Im Hinblick auf die Nachhaltigkeit dürften sich diese fundierten, bewussten, bisweilen bescheidenen, aber dafür belastbaren Verschiebungen als wertvoll erweisen.

Für die einzelnen untersuchten Konfliktfelder lassen sich folgende Befunde zusammenfassen und Schlüsse ziehen.

### 5.1 Umgang mit B2B-Konflikten

Die in unserer ersten Studie im Jahr 2005 entdeckte Diskrepanz zwischen Tun und Wollen lässt sich auch 2015 noch feststellen. Trotz gegenüber den Befragungsergebnissen von 2005 weitgehend unveränderter Einschätzung der Vorteilhaftigkeit der Konfliktbearbeitungsverfahren haben die außergerichtlichen Verfahren mit Unterstützung Dritter nach wie vor nicht die dem (eigenen) Wunsch gemäße Einsatzhäufigkeit erreicht. Allerdings ist eine merklich häufigere Nutzung dieser Verfahren zu verzeichnen; insbesondere Mediation und Schlichtung haben zum Gerichtsverfahren aufgeschlossen. Die Diskrepanz zwischen Wollen und Tun ist folglich geringer geworden.

Die RTMKM-Unternehmen setzen sämtliche Verfahrensarten häufiger ein als die übrigen Unternehmen. Besonders deutlich ist dies bei der Mediation, aber auch beim Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsverfahren zu erkennen. Dies könnte auf die weitaus stärkere Verankerung solcher Verfahren in einschlägigen Vertragsklauseln zurückzuführen sein. Auch das Schließen der Theorie- und Praxislücke sowie die Implementierung und Professionalisierung von KM-Strukturen im B2B-Bereich dürften bei den RTMKM-Unternehmen zu dieser Entwicklung beigetragen haben.

Den Prozess der Angleichung des Tuns an das Wollen könnten die Unternehmen durch Selbstbindungs- und Anreizsysteme wie individuell vereinbarte vertragliche ADR-Klauseln, einen Corporate Pledge oder auch einen öffentlichkeitswirksamen Award für Beratungskanzleien weiter befördern. Es ist zu vermuten, dass derartige Maßnahmen – trotz der immer noch starken Fraktion der Skeptiker und „Bremser“ in den eigenen Reihen und bei den eigenen Rechtsberatern – eine Sogwirkung oder einen Schneeballeffekt entfalten werden.

## 5.2 Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz

Anders als bei B2B-Konflikten werden bei Streitigkeiten am Arbeitsplatz außergerichtliche Verfahren mit Drittbegleitung (Mediation und Schlichtung) häufiger gewählt als Gerichtsverfahren. Der gewichtigste Grund für die Wahl außergerichtlicher Verfahren ist das Ziel, Arbeitsverhältnisse fortzusetzen und Arbeitsbeziehungen zu erhalten.

Knapp die Hälfte aller Befragten berichtet, dass in ihren Unternehmen die Motivation, für die Beilegung innerbetrieblicher Konflikte auf die Unterstützung Dritter zurückzugreifen, gestiegen sei. Dieser Motivationsanstieg resultiert daraus, dass sich die Kenntnisse über ADR-Verfahren verbessert haben und dass es inzwischen zahlreiche praktische Beispiele positiver Verfahrensverläufe gibt. Die Theorie- und Praxislücke schließt sich im innerbetrieblichen Bereich also spürbar.

Letzteres gilt insbesondere für die RTMKM-Unternehmen, von denen 75 % von einem Motivationsanstieg berichten. Auch die Beurteilung von Konflikten als Entwicklungschancen ist hier besonders ausgeprägt.

## 5.3 Etablierung von Konfliktmanagement-Strukturen

In diesem Bereich belegen die Ergebnisse eine bemerkenswerte dynamische Entwicklung während der Laufzeit der Studienserie. Die meisten Unternehmen haben zwischen 2005 und 2012 begonnen, gezielt in den Aufbau von KM-Strukturen zu investieren. Mittlerweile gehen 80 % der befragten Unternehmen davon aus, eine Ausbaustufe von mindestens 40 % erreicht zu haben; 77 % berichten mit Blick auf Maßnahmen und damit einhergehendes Fachwissen von einer zunehmenden Professionalisierung ihres Konfliktmanagements. Der „KM-Zug rollt“ mithin und die Zusammenschau der Befunde zu Aufbauzeiten und Aufbaufortschritt macht deutlich, dass er dies mit einer klaren Richtung und beträchtlichen Geschwindigkeit tut. Dabei haben diejenigen KM-Strukturen, die Konflikten am Arbeitsplatz gelten, in den letzten Jahren am meisten Aufmerksamkeit erhalten; eine Fokusverschiebung in Richtung B2B und B2C ist in den kommenden Jahren zu erwarten.

## 5.4 Konflikt und Führung

*„Konfliktkompetenz ist für Führungskräfte von zentraler Wichtigkeit. Nur so erhalten sie kompetente Teams, die Verantwortung tragen und nicht versuchen, Aufgaben zurück zu delegieren. Außerdem brauchen innovative Lösungen auch Reibung – also Konflikte, die aber nicht zu Machtkämpfen werden.“*

Das Verhalten von Führungskräften in konflikthaften Konstellationen ändert sich. Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenzen, die durchaus auch die Fähigkeit umfassen, in entsprechenden Situationen eine stimmige autoritative Entscheidung zu treffen und diese konstruktiv zu kommunizieren, spielen für Führungskräfte und Personaler eine zentrale Rolle.

Der aktive Einbezug von Führungskräften in die Implementierung neuer KM-Strukturen führt zu mehr Aufmerksamkeit für das Thema. Die Teilnahme an spezifischen Qualifizierungsmaßnahmen erhöht die Konfliktkompetenz, verändert aber auch die Erwartung an professionelles (Rollen-)Verhalten im Konflikt.

Vergleicht man die Antworten der RTMKM-Unternehmen mit denen der Unternehmen der Reststichprobe, so zeigt sich, dass bei RTMKM-Unternehmen der Grad der Sensibilisierung von Führungskräften für Konflikte (82%) besonders hoch ist. Mediative Elemente werden deutlich häufiger in den eigenen Führungsalltag integriert (52% im Vergleich zu 29% bei der Reststichprobe). Vor allem aber nutzen die Führungskräfte sehr viel stärker neue Verfahrensformate wie Mediation.

## 5.5 Stellung und Effekte des RTMKM

Es ist wenig überraschend und dennoch höchst relevant, dass der RTMKM die deutsche Unternehmenslandschaft in Sachen Konfliktbearbeitung anführt, prägt und inspiriert. Wesentliche Impulse gingen von dem Netzwerk aus, übertragbare Modelle wurden erarbeitet und die bloße Tatsache, dass eine derart große Anzahl bekannter Unternehmen sich medial sichtbar zu interessenorientiertem Konfliktmanagement bekennt, hat viele Hürden abgebaut. Flankiert wird dieses Fazit durch die nachweisbar (teils deutlich) höhere Nutzung von ADR-Verfahren durch RTMKM-Unternehmen. Auch wenn selbst mit Blick auf diesen fortschrittlichen Verbund die Aussage gilt, dass Diskrepanzen zwischen dem Wollen und dem Tun verbleiben, ist deutlich erkennbar, dass eine solche Bündelung an Kompetenz und strategischer Zielorientierung sehr konkrete Effekte zeitigt, die weit über die Sphäre der Mitgliedsunternehmen hinausgehen.

Die Analyse der Sitzungsprotokolle des RTMKM zeigt und erklärt, wie sensibel insbesondere die Anfangsphase der KM-Etablierung ist: Ohne die Einschaltung eines Machtpromotors erweist es sich als schwierig, KM-Strukturen zu implementieren. Neben einer guten unternehmensinternen Kommunikation erleichtert insbesondere ein kooperatives strategisches Vorgehen – und nicht zuletzt das sichere Wissen, dass auch andere Unternehmen in Konfliktmanagement investieren –, erfolgreich nachhaltige Innovationsakzente im eigenen Unternehmen zu setzen.

# C *Fazit: Zusammenfassung, Empfehlungen und Ausblick*

## 1 Fazit der Studienserie

Ein Gesamtfazit, das die Differenziertheit der Vorgänge der letzten zehn Jahre adäquat abbildet, lässt sich am ehesten dadurch ziehen, dass wir einen (eventuell überraschenden) Vergleich anstellen. Dem gewählten Vergleich – der sich bereits an einigen Stellen des Studientexts angedeutet hat – liegt eine zentrale Einsicht zugrunde: Die von manchen erwartete, von vielen erhoffte und bisweilen geradezu heraufbeschworene „Revolution“ in Sachen ADR und Mediation im Unternehmenskontext ist bislang ausgeblieben. Anstelle einer Revolution ist allerdings eine kontinuierliche Evolution zu beobachten. Daher sollen abschließend einige Dynamiken des letzten Jahrzehnts in der Bildsprache und Terminologie der Evolution interpretiert werden.

### 1.1 Kontinuität statt evolutiver Sprünge

Auf dem Feld der unternehmerischen Konfliktbearbeitung scheint es keine – oder besser: keine nachhaltigen – „evolutiven Sprünge“ zu geben: KMPs, die notwendige Entwicklungsstufen überspringen, überleben nicht oder werden binnen kurzer Zeit wieder auf ein Format zurechtgestutzt, das auf eine organische Art mit der Umwelt, also den Strukturen und der etablierten Kultur des konkreten Unternehmens, kompatibel ist. Zugleich gibt es durchaus „Vorreiter“, die durch innovative Schritte für Veränderungsdruck sorgen. Dadurch entsteht ein kontinuierlicher Sog in Richtung Weiterentwicklung des Konfliktmanagements.

### 1.2 Konzeptionelle Befruchtung als Entwicklungsbeschleuniger

Der RTMKM stellt eine in ihrer Fortschrittlichkeit und der angestrebten Entwicklungsrichtung recht homogene Gruppierung dar. Die Mitglieder dieses Kreises befruchten sich konzeptionell durch den Austausch von Ideen, Modellen und Best-Practice-Beispielen sowie durch Experten. Gleichzeitig besteht ein ausgeprägtes Bedürfnis der im RTMKM versammelten Unternehmen nach neuen Impulsen (dem „Genmaterial“ frischer Unternehmen), um nicht dem Schicksal endemischer Arten anheimzufallen, die sich mangels Gendurchmischung ab einem bestimmten Punkt von übergreifenden Evolutionsprozessen abkoppeln. Zum anderen beschleunigt der RTMKM den Fortschritt in externen Unternehmen, indem er das entwickelte Know-how leicht zugänglich macht. Dabei erweist es sich als förderlich, dass der Entwicklungsabstand zwischen RTMKM- und anderen Unternehmen im Bereich des Konfliktmanagements zwar klar nachweisbar, aber noch so überschaubar ist, dass konzeptionelle Befruchtung möglich bleibt.

*„Ohne eine gewisse Experimentierfreude und den Mut, neue Wege und Strukturen tatsächlich auszuprobieren, kann sich im Kern der Konfliktkultur von Unternehmen nichts ändern.“*

### 1.3 Versuch und Scheitern als Entwicklungsprozess

Ein weiteres Motiv, das aus dem sprachlichen Referenzrahmen der Evolution entlehnt werden kann, ist dasjenige von *trial and error*, also der Bedeutung von Versuch und Scheitern, Zufall und Spiel als evolutiven Momenten in Entwicklungsprozessen. Während diese Aspekte im Rahmen der biologischen Evolution nicht gesteuert werden können, zeichnet sich eine kulturelle Evolution dadurch aus, dass die Möglichkeit besteht, gezielt zu diesen kreativen Zutaten möglichen Fortschritts zu greifen. Dies setzt voraus, bewusst gewisse Risiken einzugehen.

Einige der im RTMKM vertretenen Unternehmen sind im Bereich des Konfliktmanagements sehenden Auges gerade in der Anfangsphase der Implementierung von KMPs experimentelle Wege gegangen. Sie haben einzelne KM-Maßnahmen ausprobiert, von deren Passung oder Wirksamkeit sie nicht vollends überzeugt waren, die sie aber testen wollten. Nicht selten sind dabei „über Bande“ (etwa durch die Auswertung der Antworten auf die Frage, warum eine bestimmte Maßnahme keine Unterstützung durch die Unternehmensleitung oder Resonanz bei den Mitarbeitern fand) aus punktuellm Scheitern neue Ideen entstanden, die für den jeweils nächsten evolutiven Schritt gesorgt haben.

Um den Bogen der Nutzung von Evolutionsmetaphern nicht zu überspannen, komprimieren wir den Vergleich auf folgende Kernbotschaft: Eine Revolution in Sachen Konfliktbearbeitung wäre wohl spektakulärer gewesen; als nachhaltiger wird sich aber eine kontinuierliche Evolution erweisen.

## 2 Impulse für zukünftiges Handeln

Am Ende dieser Studienserie möchten wir Impulse für die Zukunft geben. Sie resultieren zu einem großen Teil aus den bisherigen Studien, Tagungen und der Arbeit mit dem RTMKM. Während die praktische Umsetzung einiger Aspekte sich bereits abzeichnet, wurden andere Ideen bislang noch nicht aufgegriffen. Die Impulse sind dazu gedacht, wiederum neue Praxisentwicklungen und Forschungsinitiativen anzustoßen.

### 2.1 Implementierungsempfehlungen

#### **Optimierung der Kommunikation vorhandener KM-Angebote**

Ein überraschender Befund dieser Studie ist, dass die vorhandenen Programme gerade im internen Konfliktmanagement noch wenig bekannt sind, obwohl im Grundsatz jeder Unternehmensmitarbeiter betroffen sein kann. Dies zu ändern ist gerade angesichts des vergleichsweise niedrigen Kostenaufwands bei absehbar hoher Wirkung äußerst naheliegend. Ein effizienter Schritt auf dem Weg zu einer besseren Nutzung dieser Angebote bestünde folglich darin, die im jeweiligen Unternehmen bereits vorhandenen KM-Strukturen besser zu kommunizieren.

Zusätzlich zur internen Information über KM-Strukturen ist differenzierte Aufklärungsarbeit über die Funktions- und Wirkweise der einzelnen ADR-Verfahren gegenüber Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Kunden zu leisten. Ohne Beseitigung auch dieser Informationslücke wird sich die Praxislücke mit Blick auf die Nutzung dieser Verfahren nicht schließen.

### **Zusätzlicher Fokus auf den qualitativen Dimensionen von Konfliktmanagement**

Quantitative Messgrößen wie Fallzahlen, Ressourceneinsatz oder Kostenersparnis bilden für viele Unternehmen bislang den zentralen Referenzrahmen für die Entwicklung von KM-Maßnahmen und die Messung ihrer Erfolge. Bei dem weiteren Auf- und Ausbau von KM-Strukturen und KMPs sollten nunmehr auch qualitative Aspekte verstärkt in den Blick genommen werden. Hierbei geht es auf der Makroebene um eine klare Definition von Zielen geplanter Maßnahmen und darum zu beobachten, ob sich diese Ziele auch auf die geplante Art und Weise verwirklichen lassen. Auf der Mikroebene sind die adäquate Qualifikation und konstruktive Einstellung der mit dem Konfliktmanagement im bzw. vom Unternehmen betrauten Akteure dauerhaft zu gewährleisten. Durch Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, aber auch durch Supervision und kollegialen Austausch können Methodenkompetenz, Rollenklarheit, Haltung und Motivation gefestigt und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die übergeordneten Zielsetzungen von KMPs auch kongruent über die gewählten Instrumentarien bis hin zu den einzelnen Interventionen transportiert werden.

*„Ich würde in der Konzeption von Konfliktmanagement-Programmen die Eigenverantwortlichkeit noch viel mehr stärken. Es geht darum, die Normen nicht nur zu lesen und eins zu eins zu übernehmen, sondern tatsächlich zu reflektieren und sich damit auseinanderzusetzen, um zu sehen, inwieweit man sie sich zu eigen machen kann.“*

Ein klares Bekenntnis zur Bedeutung dieser qualitativen Dimension von Konfliktmanagement samt den damit verbundenen ethischen Fragen ist Voraussetzung für die Umsetzung der in Studie 4 formulierten Leitgedanken wertorientierter Unternehmensführung.<sup>103</sup>

### **Nutzung und Ausbau der Schnittstellen zu anderen Managementsystemen**

Da Konflikte aus den unterschiedlichsten Anlässen auftreten und in alle Bereiche bzw. Ebenen eines Unternehmens hineinwirken können, liegt es nahe, die KM-Strukturen mit anderen Managementsystemen innerhalb des Unternehmens abzustimmen und zu verzahnen. So können verwirrende Doppelzuständigkeiten bzw. interne Konkurrenzen vermieden und Synergieeffekte durch Arbeitsteilung verstärkt werden.

In der vorliegenden Untersuchung hielten die Befragten vor allem den Ausbau der Schnittstellen zum Beschwerde-, Risiko- und Gesundheitsmanagement für vielversprechend. Ein systematisches und interessenorientiertes Zusammenspiel des Konfliktmanagements mit den anderen relevanten Managementsystemen eines Unternehmens führt zu einer effizienteren Nutzung der vorhandenen Ressourcen und zu frühzeitigeren Interventionen in sich anbahnenden Konflikten, wirkt also konfliktpräventiv. Ein derartiges Zusammenspiel gelingt leichter, wenn für das Konfliktmanagement – übergeordnet oder abteilungs-, sachbereichs- oder standortspezifisch – eine zentrale Steuerungseinheit<sup>104</sup> zuständig ist, die das Zusammenwirken des Konfliktmanagements mit anderen Managementsystemen gezielt fördern kann.

<sup>103</sup> Vgl. PwC/EUV (2013), S. 57 ff. und 71 ff.

<sup>104</sup> Vgl. PwC/EUV (2011), S. 18 ff.

## 2.2 Schaffung zusätzlicher Anreize

### **Strukturelle Anreize für interne Promotoren**

In allen drei Konfliktbereichen spielten Implementierungsinitiativen einzelner Personen eine wichtige Rolle. In Unternehmen, in denen sich der Aufbau von KM-Strukturen noch im Anfangsstadium befindet, sind es zumeist sehr motivierte „Pionierpersönlichkeiten“, die diese Entwicklungen – oft aus der Rolle von Fachpromotoren heraus – initiiert haben und vorantreiben.<sup>105</sup> Hier gilt es, deren Aktivitäten nicht nur durch persönliche Wertschätzung, sondern auch mit strukturellen Maßnahmen wie insbesondere adäquaten Rollenbezeichnungen, der Einbindung in relevante Prozesse und Gremien sowie dadurch zu unterstützen, dass für ihre Funktion ein realistisches Arbeitsstundenkontingent gewidmet wird.

In späteren Ausbaustufen von KMPs ist es entscheidend, die weitere Entwicklung vom Engagement konkreter Einzelpersonen schrittweise unabhängig zu machen, um die KM-Strukturen zu verstetigen. In diesem Stadium sind es gerade die oben angesprochenen strukturellen Anreize, die Aufgaben im Bereich des Konfliktmanagements für neue (und vielleicht weniger leidenschaftliche) Funktionsträger attraktiv machen.

### **Neue Selbstverständlichkeiten: Corporate Pledge**

Bislang gibt es jenseits von individuell vereinbarten Vertragsklauseln nur sehr vereinzelt grundsätzliche Bekenntnisse von Unternehmen zur Nutzung von ADR-Verfahren.

Nach Jahren der Vorbereitung und Sondierung ergreift der RTMKM nunmehr die Initiative zur Optimierung des unternehmerischen Konfliktmanagements in Form einer freiwilligen Selbstverpflichtung. Mit einem entsprechenden Programmpunkt auf der Abschlussstagung „Konfliktmanagement“ an der Bucerius Law School im Herbst 2016 werden Unternehmen in Deutschland eingeladen, einen Conflict Management Codex zu unterzeichnen.

Dabei handelt es sich um eine öffentlich bekannt gemachte Selbstverpflichtung eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe, im Fall eines Konflikts mit einem anderen Unternehmen die Methoden der alternativen Streitbeilegung im Allgemeinen und gegebenenfalls Mediation im Besonderen zu berücksichtigen und ihre Anwendung ernsthaft in Betracht zu ziehen. Nicht die rechtliche Bindung oder gar die Einklagbarkeit einer bestimmten Verfahrensart stehen dabei im Vordergrund. Vielmehr soll mit der Unterzeichnung des Conflict Management Codex das klare Signal ausgesendet werden, dass der Unterzeichner die Sinnhaftigkeit auch von ADR-Verfahren grundsätzlich nach innen und außen anerkennt und gewillt ist, für deren Einsatz zu votieren, wenn er der Überzeugung ist, dass dies seinen Interessen besser dient als die Anwendung „konventioneller“ Verfahren.

---

<sup>105</sup> Vgl. PwC/EUV (2011), S. 56 ff.

Der im RTMKM sorgfältig ausgehandelte Wortlaut der Selbstverpflichtung lautet wie folgt:

Konflikte gehören zum Wirtschaftsleben. Sie interessengerecht beizulegen, ist Ziel unseres Konfliktmanagements. So unterschiedlich die Konflikte, so mannigfaltig sind die Möglichkeiten, sie zu lösen. Dabei erkennen wir an, dass auch außergerichtliche Streitbelegungsverfahren wie z. B. Mediation, Adjudikation, Schlichtung, Dispute Boards oder Schiedsgutachten in geeigneten Fällen großes Potential haben, Konflikte kostengünstig, schnell und nachhaltig zu lösen. Aus diesem Grunde geben wir die nachfolgende Erklärung ab:

Wir streben an, dass Konflikte mit dem zur individuellen Streitbeilegung bestmöglich geeigneten Verfahren beigelegt werden. Aus diesem Grunde erklären wir uns grundsätzlich bereit, im Konfliktfall alle in Betracht kommenden Streitbelegungsverfahren ergebnisoffen zu prüfen. Soweit sich ein außergerichtliches Verfahren unter Berücksichtigung unserer Unternehmens- und Verfahrensinteressen gegenüber einem Gerichts- oder Schiedsgerichtsverfahren als vorteilhaft darstellt, sind wir bereit, mit unseren Geschäftspartnern die Möglichkeit der Vereinbarung und Durchführung dieses Verfahrens zu erörtern. Erfolgt eine solche Vereinbarung nicht, bleiben bestehende vertragliche oder gesetzliche Regelungen zur Streitbeilegung unberührt. Gleiches gilt, wenn ein außergerichtliches Verfahren zwar vereinbart und begonnen wurde, nach schriftlicher Erklärung mindestens einer Partei aber nicht weitergeführt werden soll.

### ***Verdeutlichung neuer Erwartungen an Kanzleien: Auslobung eines Preises für „Exzellenz in Mediation und Konfliktmanagement“ durch den RTMKM***

Obwohl das Thema „Dispute Resolution“ in der Selbstdarstellung der meisten Großkanzleien in Deutschland inzwischen prominent platziert ist, bleiben die tatsächliche Praxis und Expertise insbesondere in der Begleitung von ADR-Verfahren weitgehend im Dunkeln.<sup>106</sup>

Im Herbst 2016 loben deshalb die im RTMKM versammelten Unternehmen gemeinsam einen Preis aus, mit dem im Sommer 2017 diejenige in Deutschland ansässige Kanzlei ausgezeichnet werden soll, deren anwaltliche Begleitung in B2B-Konflikten den Gedanken einer differenzierten, wertschöpfenden Streitbeilegung am überzeugendsten umsetzt. Zu diesem Zweck wird eine Jury eingerichtet, der neben Unternehmensjuristen Vertreter aus Wissenschaft und Politik angehören. Zu den Kriterien, an denen die Qualität des Angebots der Bewerber gemessen werden, zählen unter anderem die nachgewiesene Qualifikation der Berufsträger, der Anteil der ADR-Verfahren an sämtlichen Mandaten der Kanzlei sowie die Differenziertheit der zum Thema Verfahrenswahl bereitgestellten Informationen. Einzelheiten zum Bewerbungsverfahren und der späteren Auszeichnung finden sich auf der Website des RTMKM.

*„Viele der bislang etablierten Auszeichnungen im Bereich Dispute Resolution sind mindestens halbe Mogelpackungen; letztlich geht es weiterhin nur um Erfahrungen und Expertise in Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren.“*

<sup>106</sup> Siehe dazu Leffmann (2016).

## 2.3 Themen der Zukunft

### **Verhandeln**

Die Eindeutigkeit und Beständigkeit des Bekenntnisses von Unternehmen zur Verhandlung als der klar präferierten Methode der Streitbeilegung stehen in einem Spannungsverhältnis zu den immensen Forschungslücken zu der Frage, wie Verhandlungsdynamiken in der Praxis aussehen.

Auf Initiative des RTMKM führt das IKM gemeinsam mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht im Jahr 2016 eine empirische Studie mit zahlreichen Unternehmensvertretern durch, mit der die Praxis des unternehmerischen Verhandlungsmanagements in Deutschland näher untersucht werden soll. Ziel der Studie ist es herauszufinden, an welchen Stellen die Verhandlungsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung in deutschen Unternehmen im Einzelnen sinnvoll gestaltet bzw. optimierbar sind. Insbesondere für die Beseitigung der offengelegten Defizite sollen passgenaue Konzepte entwickelt werden, die das Verhandlungsverhalten von Unternehmen sowohl auf der Mikro- (Gestaltung einzelner Verhandlungen) als auch auf der Makroebene (Verzahnung der für ein Verhandlungsmanagement notwendigen Bestandteile mit den im Unternehmen bereits vorhandenen Managementsystemen) verbessern können.

### **Konfliktprävention**

Konfliktprävention wurde von den in dieser Studie befragten Unternehmen als zukunftsrelevant bewertet.

Investitionen in diesen Bereich setzen eine Klärung von Wesen und Ziel der Konfliktprävention voraus. Betrachtet man Konflikte gemäß der in Studie 3 zugrunde gelegten Definition als (wahrgenommene) Interessenkollisionen, so wird sofort klar, dass Konflikte im Wirtschaftsleben allgegenwärtig sind und dass es folglich nicht darum gehen kann, Konflikte per se zu verhindern. Vielmehr gilt es, mit auftretenden Konflikten so offen und konstruktiv umzugehen, dass deren destruktive Austragung oder Eskalation verhindert bzw. möglichst frühzeitig gestoppt wird. Dadurch können Konflikte als Indikatoren für Veränderungsbedarf sowie als Anreize für die interessengerechte (Um-)Gestaltung von Strukturen bzw. Wirtschafts-, Arbeits- oder Kundenbeziehungen genutzt werden – und damit letztlich zu unternehmerischem Mehrwert beitragen.

Auf dieser Basis gibt es je nach Konfliktbereich unterschiedliche Ansatzpunkte für konfliktpräventive Maßnahmen: Wirtschaftliche Beziehungen zwischen Unternehmen sollten auf eine (Vertrags-)Grundlage gestellt werden, die Transparenz, interessenorientierte Kommunikation und eine kooperative Vorgehensweise gerade in sich anbahnenden Konfliktsituationen fördert. Im Verhältnis von Unternehmen zu ihren Kunden liegt der Dreh- und Angelpunkt der Konfliktprävention in einem Beschwerdemanagement, das zeitnah, individuell und passgenau auf die Anliegen des Beschwerdeführers reagiert. Im innerbetrieblichen Bereich wirkt der frühzeitige, offene, deeskalierende Umgang mit – in der Zusammenarbeit unvermeidlichen – zwischenmenschlichen Spannungen und persönlichkeitsbedingten Reibungen im konkreten Fall konfliktpräventiv. Den zahlreichen Konflikten, die durch inadäquates Führungsverhalten und einen unzulänglichen Umgang mit Rückmeldungen und Feedback(bedarf) entstehen, muss dagegen durch strukturelle Maßnahmen wie konsequente Führungcoachings und vor allem die Etablierung einer durchlässigen, angstfreien Feedbackkultur begegnet werden.

### **Führung und Konflikt(management)kompetenz**

Das Verhalten von Führungskräften ist in Unternehmen der Transmissionsriemen nicht nur für die Operationalisierung strategischer Ziele, sondern auch für die Umsetzung von Leitbildern und Leitlinien. Die Vorgehensweisen von Führungskräften können Konflikte verursachen bzw. verschärfen, aber auch konfliktpräventiv wirken. Insofern ist es sowohl für die Produktivität als auch für die Organisationskultur von Unternehmen von zentraler Bedeutung, die Kommunikations- und Konfliktkompetenzen von Führungskräften zu fördern.<sup>107</sup>

Solche Kompetenzen werden in vielen Unternehmen bereits durch entsprechende Führungskräftebildungen grundsätzlich gefördert. Allerdings lassen sich praktische Fähigkeiten nicht nur durch abstrakt-generellen Informationstransfer vermitteln. Insbesondere Konfliktkompetenzen müssen am konkreten Einzelfall erprobt, gefestigt und weiterentwickelt werden. Dazu bedarf es einer systematischen, selbstkritischen Reflexion des eigenen Verhaltens, die wiederum einen offenen und konstruktiven Umgang mit eigenen und fremden Fehlern voraussetzt.

Über diese grundlegenden Konfliktkompetenzen hinaus, die vor allem die Wahrnehmung eigener Konflikte und den Umgang mit ihnen betreffen, gibt es im Bereich des Konfliktmanagements zusätzliche spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten, die sich alle Führungskräfte aneignen sollten. Hierzu zählen insbesondere die Fähigkeiten, Konflikte differenziert zu analysieren, die Interessenprofile der beteiligten Akteure herauszuarbeiten und eine qualifizierte Auswahl des bestgeeigneten Konfliktbearbeitungsverfahrens zu treffen.

## **3 Schlussworte**

Das Konfliktmanagement im Unternehmenskontext bleibt eine dynamische und herausfordernde Materie; der weitere Entwicklungspfad ist trotz aller Errungenschaften der letzten zehn Jahre keineswegs vorgezeichnet. Linear steuerbare Entwicklungen gibt es in einem Feld, das aus Unternehmenssicht stets sensibel sein wird, nicht.

Zum Abschluss des Langzeitprojekts wünschen wir uns, dass die Erfolgsfaktoren des letzten Jahrzehnts, nicht zuletzt die innovative Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen sowie zwischen Praxis und Wissenschaft, auch die Zukunft des Feldes prägen.

In diesem Sinne erwarten wir interessante weitere Entwicklungen und Initiativen und sind guter Dinge, dass wir – um mit dem durch die Studienserie geprägten Wortspiel zu schließen – in weiteren zehn Jahren folgende Feststellung über den Umgang deutscher Unternehmen mit internen und externen Konflikten werden treffen können:

***Sie tun nun, was sie wollen –  
und sie wollen, was sie tun!***

<sup>107</sup> Vgl. PwC/EUV (2013), S. 85 ff.

---

## Glossar

### **ADR-Verfahren**

ADR steht für Alternative Dispute Resolution, zunehmend auch für Appropriate Dispute Resolution. Mit ADR-Verfahren ist das Spektrum derjenigen Verfahren gemeint, die für die Bearbeitung von Konflikten jenseits von Gerichtsverfahren zur Verfügung stehen.

### **Außergerichtliches Verfahren mit Drittbeteiligung**

Hierunter verstehen wir ein außergerichtliches Verfahren, in dem ein neutraler Dritter die Parteien in der Konfliktbearbeitung unterstützt (im Rahmen dieser Studie sind dies Mediation, Schlichtung, Schiedsgutachten und Schiedsgerichtsbarkeit).

### **Coaching**

Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Es hat zum Ziel, individuelle oder kollektive berufliche Lern- und Leistungsprozesse weiterzuentwickeln.

### **Einigungsstelle**

Eine Einigungsstelle ist eine Stelle, die nach dem Personalvertretungsrecht bei Meinungsverschiedenheiten zwischen Dienststelle und Personalvertretung entscheidet. Sie ist paritätisch besetzt und hat einen unparteiischen Vorsitzenden.

### **Gerichtsverfahren**

Das Gerichtsverfahren ist ein staatliches Verfahren, in dem Rechtsstreitigkeiten unter Führung eines Gerichts durch ein Urteil oder einen Vergleich beendet werden.

### **Konflikt**

Ein Konflikt liegt dann vor, wenn ein Akteur (Person oder Gruppe) durch eine Handlung oder eine erkennbare Absicht die Interessen von mindestens einem anderen Akteur so berührt, dass dieser sich beeinträchtigt fühlt und die jeweils bevorzugten Handlungsoptionen nicht gleichzeitig realisierbar sind oder scheinen.

### **Konfliktkategorien**

Im Wirtschaftssektor unterscheidet man zwischen folgenden Konfliktkategorien:

- Konflikte am Arbeitsplatz
- B2B-Konflikte: Konflikte zwischen Unternehmen einschließlich der Konflikte zwischen Konzerneinheiten
- B2C-Konflikte: Konflikte zwischen Unternehmen und Kunden

### **Konfliktmanagement (KM)**

Konfliktmanagement ist der systematische und institutionalisierte Umgang mit Konflikten, durch den deren Verlauf gezielt beeinflusst wird. Auswahl und Gestaltung eines geeigneten Verfahrens sollen Transparenz, Steuerbarkeit und Effizienz der Konfliktbearbeitung sicherstellen.

**Konfliktmanagement-Elemente**

KM-Elemente sind die Einzelbestandteile eines KMP wie zum Beispiel Mediatorenlisten, Ombudspersonen, Vertragsklauseln oder Falldokumentationsbögen.

**Konfliktmanagement-Maßnahme**

Eine KM-Maßnahme ist jede gezielte Handlung auf dem Feld des Konfliktmanagements, die unternommen wird, um einen konkreten Konflikt zu bearbeiten oder um KM-Strukturen aufzubauen.

**Konfliktmanagement-Programm (KMP)**

Ein KMP ist jedes planvolle, auf einem Konzept basierende Konfliktmanagement, das von einzelnen Elementen bis hin zum voll entwickelten KMS reichen kann.

**Konfliktmanagement-Strukturen**

Mit KM-Strukturen sind alle planvoll eingeführten Einzelbestandteile von Konfliktmanagement bzw. jede planvolle Vernetzung solcher Einzelbestandteile gemeint.

**Konfliktmanagement-System (KMS)**

KMS sind diejenigen KMPs, die als voll entwickelte Organisationsform eines strukturierten und koordinierten Konfliktmanagements alle notwendigen Systemkomponenten (des Viadrina-Komponentenmodells oder anderer Systemmodelle) umsetzen.

**Konfliktprävention**

Konfliktprävention bedeutet die gezielte Verhinderung (a) der Entstehung von Konflikten (Konfliktprävention im engeren Sinne oder Konfliktentstehungsprävention) bzw. (b) einer destruktiven Austragung oder Eskalation von Konflikten (Konfliktprävention im weiteren Sinne oder Konflikteskalationsprävention).

**Mediation**

Mediation ist ein freiwilliges Verfahren der Konfliktbearbeitung, in dem die Parteien unter der Leitung unparteiischer Dritter regelungsbedürftige Themen einer konsensualen, interessenbasierten Lösung zuführen. Kennzeichen eines Mediationsverfahrens sind insbesondere der strukturierte Kommunikationsprozess und die inhaltliche Eigenverantwortung der Parteien.

**Schiedsgerichtsverfahren**

Ein Schiedsgerichtsverfahren ist ein 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**

Ein Schiedsgutachten ist die Stellungnahme 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 kann.

**Schlichtung**

In einer Schlichtung unterbreitet ein neutraler Dritter nach Anhörung aller Konfliktparteien einen für die Parteien rechtlich unverbindlichen Konfliktlösungsvorschlag.

**Supervision**

Supervision ist eine Form der Beratung, die sowohl die Person als auch den Beruf des zu beratenden Supervisanden in den Blick nimmt. Ziel ist, die beruflichen Fähigkeiten und persönlichen Ressourcen des Supervisanden zu verbessern.

**Teammoderation**

Die Teammoderation ist eine Methode, ein Team mit Unterstützung eines unparteiischen Dritten strukturiert und systematisch durch einen Prozess der Klärung konkreter Themenstellungen zu führen.

**Verhandlung**

Die Verhandlung ist ein gemeinsamer Gestaltungsprozess der Parteien ohne Beteiligung eines neutralen Dritten, u. a. zur eigenständigen Konfliktbearbeitung, in dem Übereinkünfte erzielt und als informelle Vereinbarung oder als bindender Vertrag formuliert werden können.

## Quellenverzeichnisse

### Quellenverzeichnis 1:

#### Die bisher erschienenen Studien der Studienserie

***PwC/Europa-Universität Viadrina (2005)***

Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, Frankfurt am Main.

***PwC/Europa-Universität Viadrina (2007)***

Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“, Frankfurt am Main (Autoren: Wellmann, A./Kraus, S./Kamphern, E.).

***PwC/Europa-Universität Viadrina (2011)***

Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System, Frankfurt am Main.

***PwC/Europa-Universität Viadrina (2013)***

Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, Frankfurt am Main.

### Quellenverzeichnis 2:

#### Die internationale Forschungslandschaft – ausgewählte Studien zum Thema Konfliktmanagement (zu A 3)

***Academicon: Engel, M./Fiedler, I./Wilcke, A.-C./Ditler, E./Kämmerer, D. (2013)***

Der ADR-Report 2013. Abrufbar unter: [www.academicon.net/adr-report-2013-zur-aussergerichtlichen-streitbeilegung-deutschen-unternehmen](http://www.academicon.net/adr-report-2013-zur-aussergerichtlichen-streitbeilegung-deutschen-unternehmen).

***Bucerius Center on the Legal Profession (CLP)/Taylor Wessing (2013)***

„Dafür nehmen wir uns einen Anwalt“ – Erwartungen von Unternehmen an externe Anwälte im Konfliktmanagement. Abrufbar unter: [www.bucerius-education.de/fileadmin/content/pdf/studies\\_publications/KM-Studie-D-05-3.pdf](http://www.bucerius-education.de/fileadmin/content/pdf/studies_publications/KM-Studie-D-05-3.pdf).

***Buss, H. (2011)***

Controlling Conflict Costs: The Business Case of Conflict Management. In: Journal of the International Ombudsman Association, S. 54 ff.

***Center for Effective Dispute Resolution (CEDR) (2010)***

Tough Times Tough Talk. Abrufbar unter: [www.cedr.com/docslib/Tough\\_Times\\_Tough\\_Talk\\_Survey\\_Report.pdf](http://www.cedr.com/docslib/Tough_Times_Tough_Talk_Survey_Report.pdf).

***Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2011)***

Conflict Management Survey Report. Abrufbar unter: [www.cipd.co.uk/binaries/conflict-management\\_2011.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/conflict-management_2011.pdf).

***Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2015)***

Conflict management – a shift in direction. Abrufbar unter:  
[www.cipd.co.uk/binaries/conflict-management-shift-direction.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/conflict-management-shift-direction.pdf).

***Desivilya, H. S./Somech, A./Lidgoster, H. (2010)***

Innovation and Conflict Management in Work Teams: The Effects of Team Identification and Task and Relationship Conflict. In: Negotiation and Conflict Management Research, Vol. 3, Issue 1, S. 28 ff.

***Fells, R./Rogers H./Prowse, P./Ott, U. F. (2015)***

Unraveling Business Negotiations Using Practitioner Data. In: Negotiation and Conflict Management Research, Vol. 8, Issue 2, S. 119 ff.

***Hoormann, J./Matheis, A. (2013)***

Konfliktmanagement in Hochschulen – Aspekte systematischer Konfliktbearbeitung in ausgewählten Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Abrufbar unter:  
[www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2013-670-5-1.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2013-670-5-1.pdf).

***Katz, N. H./Flynn, L. T. (2013)***

Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. In: Conflict Resolution Quarterly, Vol. 30, Issue 4, S. 393 ff.

***KPMG AG (2009)***

Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Abrufbar unter: [www.kpmg.de/Presse/14276.htm](http://www.kpmg.de/Presse/14276.htm).

***KPMG AG (2012)***

Konfliktkostenstudie II. Best Practice Konflikt(kosten)-Management – Der wahre Wert der Mediation. Abrufbar unter: [www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp](http://www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp).

***Lipsky, D. B. (2015)***

The Future of Conflict Management Systems. In: Conflict Resolution Quarterly, Vol. 33, Supplement 1, Winter 2015, S. 27 ff.

***Stipanowich, T. J./Lamare, J. R. (2013)***

Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration and Conflict Management in Fortune 1,000 Corporations. Abrufbar unter: [http://works.bepress.com/thomas\\_stipanowich/23](http://works.bepress.com/thomas_stipanowich/23).

***Saeed, T./Almas, S./Anis-ul-Haq, M./Niazi, GSK (2014)***

Leadership styles: relationship with conflict management styles. In: International Journal of Conflict Management, Vol. 25, Issue 3, S. 214 ff.

***Williams, M./Acas Research and Evaluation Section (2011)***

Workplace conflict management: awareness and use of the Acas Code of Practice and workplace mediation – A poll of business. Abrufbar unter: [www.acas.org.uk/media/pdf/8/s/0811\\_Workplace\\_conflict\\_managementbusiness\\_poll.pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/8/s/0811_Workplace_conflict_managementbusiness_poll.pdf).

***Wiltermuth, S./Tiedens, L. Z./Neale, M. (2015)***

The Benefits of Dominance Complimentarity in Negotiations. In: Negotiation and Conflict Management Research, Vol. 8, Issue 3, S. 194 ff.

***World Intellectual Property Organization (WIPO) (2013)***

International Survey on Dispute Resolution in Technology Transactions, World Intellectual Property Organization's (WIPO) Arbitration and Mediation Center. Abrufbar unter: [www.wipo.int/export/sites/www/amc/en/docs/surveyresults.pdf](http://www.wipo.int/export/sites/www/amc/en/docs/surveyresults.pdf).

**Yarn, D. (2014)**

Designing a Conflict Management System for Higher Education: A Case Study for Design in Integrative Organizations. In: Conflict Resolution Quarterly, Vol. 32, Issue 1, S. 83 ff.

### Quellenverzeichnis 3: Weitere Literatur

**Althammer, C. (Hrsg.) (2015)**

Verbraucherstreitbeilegung: Aktuelle Perspektiven für die Umsetzung der ADR-Richtlinie, Frankfurt am Main.

**Ballreich, R./Glasl, F. (2011)**

Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, Stuttgart.

**Berlin, C. (2014)**

Dissertation: Alternative Streitbeilegung in Verbraucherkonflikten – Qualitätskriterien, Interessen, Best Practice.

**Borowski, S./Röthemeyer, P./Steike, J. (2016)**

VSBG Verbraucherstreitbeilegungsgesetz: Einführung – Kommentierung – Muster. Handkommentar, Baden-Baden.

**Briem, J./Klowait, J. (2012)**

Der RTMKM. In: Konfliktdynamik, 1/2012, S. 66 ff.

**Duve, C./Eidenmüller, H./Hacke, A. (2011)**

Mediation in der Wirtschaft: Wege zum effektiven Konfliktmanagement, Köln.

**Eidenmüller, H. (2000)**

Vertrags- und Verfahrensrecht der Wirtschaftsmediation: Mediationsvereinbarungen – Mediatorverträge – Mediationsvergleiche – Internationale Mediationsfälle, Köln.

**Eidenmüller, H. (2011)**

Alternative Streitbeilegung: Neue Entwicklungen und Strategien zur frühzeitigen Konfliktbewältigung, Köln.

**Eidenmüller, H./Wagner, G. (Hrsg.) (2015)**

Mediationsrecht, Köln.

**Fritz, R./Pielsticker, D. (2013)**

Mediationsgesetz, Köln.

**Gläßer, U. (2011)**

Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System. Studie von PricewaterhouseCoopers und der Europa-Universität Viadrina. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, 4/2011, S. 100 ff.

**Gläßer, U./Hammes, M./von Oertzen, J. (2011)**

Konfliktmanagement erfolgreich etablieren. In: Personal, 5/2011, S. 48 ff.

**Gläßer, U./Kirchhoff, L. (2005)**

Studie: Konfliktbearbeitung deutscher (Groß-)Unternehmen. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 188 ff.

**Gläßer, U./Kirchhoff, L. (2005)**

Interessenermittlung – Spannungsfeld zwischen Präzision und Emotion. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 130 ff.

**Gläßer, U./Kirchhoff, L. (2009)**

Handlungsorientierte Wissenschaft. Brückenschlag zwischen ADR-Forschung und -Praxis. In: Perspektive Mediation, 1/2009, S. 20 ff.

**Gläßer, U./Kirchhoff, L. (2013)**

Die Praxis der Konfliktbearbeitung in (Groß-)Unternehmen. In: Trenczek, T./Berning, D./Lenz, C. (Hrsg.), Mediation und Konfliktmanagement, Baden-Baden, S. 533 ff.

**Gläßer, U./Kirchhoff, L./Wendenburg, F. (Hrsg.) (2014)**

Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden.

**Gläßer, U./Schroeter, K. (Hrsg.) (2011)**

Gerichtliche Mediation – Grundsatzfragen, Etablierungserfahrungen und Zukunftsperspektiven, Baden-Baden.

**Gottwald, W./Greger, R. (2016)**

Alternative Konfliktbehandlung im Zivilprozess. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 84 ff.

**Gramm, H. (2014)**

Innerbetriebliche Mediatoren und Mediatorenpools – nicht nur eine Konfliktbearbeitungsinstanz. In: Gläßer, U./Kirchhoff, L./Wendenburg, F. (Hrsg.), Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden, S. 73 ff.

**Greger, R./Unberath, H./Steffek, F. (2016)**

Recht der alternativen Konfliktlösung. Mediationsgesetz, Verbraucherstreitbeilegungsgesetz. Kommentar, 2. Auflage, München.

**Hauschildt, J. (1998)**

Promotoren – Antriebskräfte der Innovation, Klagenfurt.

**Kirchhoff, L. (2012)**

Konfliktmanagement(systeme) 2.0 – das Komponentenmodell in der Praxis. In: Konfliktodynamik, S. 4 ff.

**Kirchhoff, L. (2014)**

Mediation und Konfliktmanagement im Überblick. In: Kloweit, J./Gläßer, U. (Hrsg.), Mediationsgesetz: Handkommentar, Baden-Baden, Teil 3, Nr. 1, Rn. 1 ff.

**Kirchhoff, L./Kloweit, J. (2014)**

Business Mediation, ADR and Conflict Management in the German Corporate Sector – Status, Development & Outlook. In: Transnational Dispute Management, Vol. 11, Issue 6. Abrufbar unter: [www.transnational-dispute-management.com](http://www.transnational-dispute-management.com).

**Klamt, A./Moltmann-Willisch, A.-R. (2015)**

Der Güterichter als Konfliktmanager – Projektion und Wirklichkeit. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 7 ff.

**Klowait, J. (2007)**

Corporate Pledge – Königsweg zur Implementierung von Mediation in der Wirtschaft? In: SchiedVZ, S. 83 ff.

**Klowait, J. (2016)**

Corporate Pledge – Unternehmensinitiative für ein differenziertes Konfliktmanagement. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 154 ff.

**Klowait, J./Gläßer, U. (Hrsg.) (2014)**

Mediationsgesetz: Handkommentar, Baden-Baden.

**Knobloch, T. (2012)**

Integration von Konflikt- und Risikomanagement (CMRM-Modell). Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung für Unternehmen. In: Konfliktodynamik, S. 244 ff.

**Knobloch, T. (2013)**

Konfliktmanagement als integraler Bestandteil des Risikomanagements von Kapitalgesellschaften. In: Gläßer, U./Kirchhoff, L./Wendenburg, F. (Hrsg.), Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden, S. 375 ff.

**Koschany-Rohbeck, M. (2015)**

Praxishandbuch Wirtschaftsmediation. Grundlagen und Methoden zur Lösung innerbetrieblicher und zwischenbetrieblicher Konflikte, Wiesbaden.

**KPMG AG (2009)**

Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Abrufbar unter: [www.kpmg.de/Presse/14276.htm](http://www.kpmg.de/Presse/14276.htm).

**KPMG AG (2012)**

Konfliktkostenstudie II. Best Practice Konflikt(kosten)-Management – Der wahre Wert der Mediation. Abrufbar unter: [www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp](http://www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp).

**Lande, J. (2000)**

Getting the Faith – Why Business Lawyers and Executives Believe in Mediation, Harvard Negotiation. In: Law Review, S. 137 ff.

**Leffmann, K. (2016)**

Das Mediationsangebot von Großkanzleien – Eine Kurzanalyse. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 88 ff.

**Löer, L. (2014)**

Umsetzung des Güterichtermodells in der Praxis. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 41 ff.

**Mayrhofer, W./Furtmüller G./Kasper, H. (2015)**

Personalmanagement – Führung – Organisation, Wien.

**Najar, J.-C. (2014)**

Corporate Counsel in the Era of Dispute Management 2.0. In: Business Law International, S. 237 ff.

**Reiss, M. (2016)**

Projektmanagement-Kompetenz für Konfliktmanager. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 48 ff.

**Risse, J. (2016)**

Mediation im Wirtschaftsrecht. In: Haft/Schlieffen (Hrsg.), Handbuch Mediation, 3. Auflage, § 35, S. 777 ff.

**Sauer-Kramer, A./Loth, A. (2015)**

Internes Konfliktmanagement: Empowerment von Führungskräften im Coaching. In: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 85 ff.

**Stürner, M. (Hrsg.) (2014)**

The Role of Consumer ADR in the Administration of Justice, München.

**Witte, E. (1973)**

Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotorenmodell, Göttingen.

**Quellenverzeichnis 4:  
Nachweis der abgedruckten Zitate**

Prof Dr. Stephan Breidenbach: S. 82

Birgit Ganz-Rathmann, S. 29, 50, 80 und 83

Dr. Detlef Haß, S. 22 und 27

Dr. Francesca Mazza, S. 23

Dr. Alexander Steinbrecher, S. 31, 44, 73 und 85

---

## ***Autorinnen und Autoren der Studie***

### ***Prof. Dr. Ulla Gläßer, LL.M. UC Berkeley***

Prof. Dr. Ulla Gläßer hat eine Professur für Konfliktmanagement, Mediation und Verfahrenslehre an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) inne. Sie ist wissenschaftliche Leiterin des Master-Studiengangs Mediation und Kodirektorin des Instituts für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina. Darüber hinaus ist sie in den Bereichen Mediation, Konfliktmanagement und Begleitung von Veränderungsprozessen auch praktisch für Unternehmen und andere Organisationen tätig.

### ***Dr. Michael Hammes***

Dr. Michael Hammes ist Director im Bereich Forensic Services von PwC in Frankfurt am Main. Er berät und unterstützt Unternehmen als Sachverständiger, Schiedsgutachter oder Konfliktmoderator vornehmlich zu betriebswirtschaftlichen Fragestellungen bei Streitigkeiten zwischen Unternehmen. Vor seiner Tätigkeit bei PwC war er im Controlling und Rechnungswesen eines Unternehmens der chemischen Industrie beschäftigt.

### ***Prof. Dr. Lars Kirchhoff***

Prof. Dr. Lars Kirchhoff ist wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Zudem arbeitet er praktisch als Mediator, Coach und Experte für das Thema Konfliktmanagement(systeme) in der Wirtschaft und der Politik.

---

## *Autoren und Mitwirkende der Studienserie*

### Wissenschaftliche Leitung und Autorenkernteam

Prof. Dr. Ulla Gläßer

Prof. Dr. Lars Kirchhoff

Dr. Michael Hammes

### Weitere Autorinnen und Autoren

Nicole Becker

Prof. Dr. Nicola Neuvians

Prof. Dr. Stephan Breidenbach

Marion Nöldecke

Helmuth Gramm

Dr. Jürgen von Oertzen

Dr. Manuela Heiss

Julia Ortmann

Elke Kampher

Dr. Katarina Röpke

Prof. Dr. Thomas Knobloch

Anna Wellmann

Stephan Kraus

Dr. Felix Wendenburg

### Weitere Mitwirkende

Franz Besin

Dr. Detlef Haß

Ellen Birkhahn

Dr. Christian Hochmuth

Jürgen Briem

Dr. Jürgen Klowait

Helmut Buss

Dr. Anne Isabel Kraus

Andreas Dubrowsky

Dr. Timothy Krüger

Andreas Gärtner

Dr. Francesca Mazza

Birgit Gantz-Rathmann

Katja Schramm

Nils Goltermann

Alexander von Sinner

Christiane Händel

Cornelia Steensgaard-Hansen

Dr. Ulrich Hagel

Dr. Alexander Steinbrecher

Stefanie Hartog

Klaus-Olaf Zehle

## Ihre Ansprechpartner

### PwC

#### **Claudia Nestler**

Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-5552  
claudia.nestler@de.pwc.com

#### **Dr. Michael Hammes**

Friedrich-Ebert-Anlage 35–37  
60327 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 9585-5942  
michael.hammes@de.pwc.com

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.800 engagierte Menschen an 29 Standorten. 1,65 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

### Institut für Konfliktmanagement Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

#### **Prof. Dr. Lars Kirchhoff**

Große Scharrnstraße 59  
15230 Frankfurt (Oder)  
Tel.: +49 335 5534-5304  
kirchhoff@europa-uni.de

#### **Prof. Dr. Ulla Gläßer**

Große Scharrnstraße 59  
15230 Frankfurt (Oder)  
Tel.: +49 335 5534-2317  
glaesser@europa-uni.de

Das Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) widmet sich dem Ziel, interessenbasierte Methoden der Konfliktbearbeitung in der Gesellschaft zu etablieren, weiterzuentwickeln und neue Anwendungsmöglichkeiten zu erschließen. Im Sinne einer handlungsorientierten Wissenschaft gibt das Institut mit gezielten Projekten und themenspezifischen Forschungsbeiträgen Impulse für die Praxis und begleitet gesellschaftliche Entwicklungen im Bereich Konfliktmanagement. Das Institut ist auf den Feldern Wirtschaft, Justiz/ Gesellschaft, Friedensprozesse sowie Hochschule und Wissenschaft aktiv.

**Weitere Informationen  
finden Sie unter  
[www.ikm.europa-uni.de](http://www.ikm.europa-uni.de)**

