

# *Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung*

*Unsere Studie analysiert die Entwicklung von Konfliktmanagement-Programmen in deutschen Unternehmen, nimmt eine Neubewertung bestehender Modelle und Konzepte vor und zeigt Perspektiven der weiteren Professionalisierung von Konfliktmanagement auf.*

EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)



---

# **Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung**

*Unsere Studie analysiert die Entwicklung von Konfliktmanagement-Programmen in deutschen Unternehmen, nimmt eine Neubewertung bestehender Modelle und Konzepte vor und zeigt Perspektiven der weiteren Professionalisierung von Konfliktmanagement auf.*

EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)



## **Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung**

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

Konzeption und wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Lars Kirchhoff

Autorinnen und Autoren: Prof. Dr. Lars Kirchhoff, Nicole Becker, Dr. Michael Hammes, Prof. Dr. Thomas Knobloch, Dr. Felix Wendenburg

Die Autorinnen und Autoren bedanken sich für wertvolle Hinweise bei Jürgen Briem, Helmut Buss, Birgit Gantz-Rathmann, Prof. Dr. Ulla Gläßer, Nils Goltermann, Dr. Ulrich Hagel, Dr. Christian Hochmuth, Dr. Jürgen Klowitz und Dr. Anne Kraus sowie bei Cornelia Schmidt für ihre Unterstützung.

Oktober 2013, 100 Seiten, 17 Abbildungen, 5 Tabellen, Softcover

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

Die Inhalte dieser Publikation entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder.

---

## Vorwort

Über einen Zeitraum von zehn Jahren, von 2005 bis 2015, begleiten die Europa-Universität Viadrina (EUV) und PwC die Veränderungen im Konfliktmanagement deutscher Unternehmen. Im Rahmen dieses langfristigen Forschungsprojekts legen wir hiermit die vierte Studie vor. Sie etabliert Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung und gleichzeitig als Gegenstand von Risiko- und Qualitätsmanagement. Das Thema Konfliktmanagement ist mitten im Unternehmen angekommen.

Die präsentierten Inhalte sind zum einen als Teil des Gesamtbogens der Studienreihe zu sehen, zum anderen ist es der Anspruch der Herausgeber sowie Autorinnen und Autoren, dass der jeweilige Forschungsbeitrag aus sich heraus verständlich und praktisch verwendbar ist, weshalb wir gelegentlich Referenzen und Modellinhalte aus den vorherigen drei Studien aufnehmen.

In noch höherem Maße als bisher nutzt diese vierte Studie die sich durch die wissenschaftliche Begleitung des Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) ergebenden Möglichkeiten: Sowohl maßgebliche Teile der zugrunde liegenden Forschungsfragen als auch die empirischen Grundlagen für deren passgenaue Beantwortung entstammen den Unternehmen, die sich dem Thema Konfliktmanagement aktiv verschrieben haben. Die Studienreihe soll ein gutes Beispiel für handlungsorientierte Wissenschaft sein, welche sowohl die Fragen als auch die Antworten eng an die Praxis bindet, auf dem Forschungsweg selbst aber die Unabhängigkeit und den Präzisionsanspruch der Wissenschaft wahrt.

In dem Bestreben, den aktuellen Entwicklungsstand abzubilden, sind wir nicht nur durch Auswertung qualitativer Aussagen zu den Etablierungspfaden und -hürden der RTMKM-Unternehmen „in die Breite“ gegangen, sondern auch durch eine umfassende Evaluation der Konfliktmanagement-Strukturen von SAP als einem der Pionierunternehmen exemplarisch „in die Tiefe“. Unser besonderer Dank gilt SAP für die Bereitschaft und Souveränität, maßgebliche Teile der gewonnenen Ergebnisse für die Zwecke dieser Studie publik zu machen, sowie dem Leiter des Programms, Jürgen Briem, für seine Unterstützung hierbei.

Unsere Studienreihe ist in der Vergangenheit auf erfreulich großes Interesse in Wissenschaft und Praxis gestoßen; es wurde umfassend über die Ergebnisse berichtet und die Forschungsk Kooperation samt Folgeinitiativen wurde mit Preisen ausgezeichnet. Über diese Anerkennung der in das Langzeitprojekt investierten Arbeit und ihrer Ergebnisse haben wir uns sehr gefreut. Wir hoffen nunmehr, dass auch die vorliegende Studie den Erwartungen gerecht wird. Wir sind gespannt auf Ihre Reaktionen!

Frankfurt (Oder) und Frankfurt am Main im Oktober 2013

**Prof. Dr. Lars Kirchhoff**

**Dr. Michael Hammes**

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	8
Tabellenverzeichnis .....	9
Abkürzungsverzeichnis.....	10
<b>A Ziele, Struktur und Methodik der Studie.....</b>	<b>11</b>
1 Erwartungen und Ziele .....	11
2 Resultierende Studienstruktur.....	12
3 Thematische Reichweite .....	13
4 Methodik der Studie .....	14
<b>B Status quo und Fortentwicklung des Felds .....</b>	<b>16</b>
1 Status quo Konfliktmanagement im Unternehmenskontext .....	16
2 Praxistest des Viadrina-Komponentenmodells .....	16
2.1 Überarbeitung der Struktur .....	17
2.2 Konzeptions- und Praxisfragen .....	19
3 Erkenntnisse aus Etablierungsphasen in Unternehmen.....	21
3.1 Wissenschaftliche Begleitung des RTMKM .....	22
3.2 Evaluation des Konfliktmanagement-Programms von SAP .....	25
3.3 Konsequenzen für die Studie.....	27
<b>C Professionalisierung von Konfliktmanagement-Strukturen .....</b>	<b>28</b>
1 Die Metaperspektive: Anatomie eines Gesamt-KMS .....	28
2 Die Systemperspektive: Zusammenhang der Managementsysteme.....	30
3 Die Kostenperspektive: Dimensionen der Abbildung von Kosten .....	32
3.1 Sondierung des Erkenntnisinteresses der Praxis .....	32
3.2 Abbildung von Konfliktkostenquellen .....	33
3.3 Kosten von Einzelkonflikten .....	37
3.4 Kosten der Konfliktintervention und Verrechnungsansätze .....	40
3.5 Erfassung und Verrechnung der Kosten eines KMS .....	41
4 Die Managementperspektive: Konflikte als Risiken und Chancen unternehmerischer Tätigkeit.....	42
4.1 Integrierte Konflikt- und Risikosteuerung.....	42
4.2 Schadenspotenzial von Konflikten .....	45
4.3 Konfliktmanagement und Führungsverständnis.....	55
5 Die Qualitätsperspektive: Qualitätsmerkmale und die Verzahnung von Qualitäts- und Konfliktmanagement.....	57
5.1 Begriffsbestimmungen der Qualitätstheorie .....	57
5.2 Vorgehensweisen bei der Qualitätsplanung.....	59
5.3 Ableitung der Qualitätsmerkmale für ein KMS.....	60
5.4 Messbarkeit von Qualität im KMS .....	62
5.5 Nachhaltigkeit der Verankerung von Qualität im KM(S) .....	63
5.6 Implementierung des Qualitätsmanagement im KMS .....	64

6	Die Controllingperspektive: Gestaltung der Koordinations- und Controllingkomponente .....	66
6.1	Ausgestaltung der Koordinationskomponente unter Controllingaspekten .....	66
6.2	Nutzung von Conflict Spiders als Controllinginstrument .....	67
6.3	Die IOOI-Methode als Instrument zur Berichterstattung über KMS.....	69
7	Die Ethikperspektive: Systems Design Ethics .....	71
8	Ergebnis: Etablierung von KMS als Instrument einer wertorientierten Unternehmensführung .....	72
<b>D</b>	<b>Fazit, Zusammenfassung, Empfehlungen und Ausblick.....</b>	<b>75</b>
1	Fazit der bisherigen Studienreihe.....	75
2	Zusammenfassung der Studie IV.....	76
3	Handlungsempfehlungen.....	78
4	Ausblick: Abschluss der Studienreihe 2015 .....	80
	 Anhang 1 .....	 81
	Modell der retrograden Konfliktkostenschätzung und Anwendung auf einen Konflikt am Arbeitsplatz anhand eines Beispiels.....	81
	 Anhang 2 .....	 86
	Ermittlung des relativen Schadensausmaßes eines B2B-Konflikts anhand eines Beispiels .....	86
	 Glossar .....	 88
	 Literaturverzeichnis.....	 91
	Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM) .....	95
	 Autorinnen und Autoren .....	 96
	 Ihre Ansprechpartner.....	 97

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Datenbasis der Studie.....	14
Abb. 2	Viadrina-Komponentenmodell eines KMS (2013) .....	18
Abb. 3	Zusammenhang Konfliktprävention und KMS .....	20
Abb. 4	Viadrina-Seesternmodell eines Gesamt-KMS .....	29
Abb. 5	Zusammenhang der komplementären Management-Systeme der Unternehmen.....	31
Abb. 6	Eisbergmodell Konfliktkostenquellen .....	33
Abb. 7	Konfliktkostenquellen-Würfel.....	36
Abb. 8	Kosten der Konfliktbearbeitung .....	40
Abb. 9	Integrierte Konflikt- und Risikosteuerung.....	44
Abb. 10	Konflikt – Personalkosten .....	47
Abb. 11	Spider-Diagramm zur Visualisierung von Schadenswerten nach Kostenstellen .....	50
Abb. 12	Veränderungen der Schadenswerte im Zeitablauf – Konflikt am Arbeitsplatz.....	52
Abb. 13	Veränderung der Schadenswerte im Zeitablauf des B2B-Konflikts .....	54
Abb. 14	Unternehmensspezifisches Konfliktsensibilitäts- und Interventionsprofil (Beispiel).....	68
Abb. 15	IOOI-Methode zur Berichterstattung über KMS .....	69
Abb. 16	Professionalisierungsperspektiven von KM .....	77
Abb. 17	Modell der retrograden Konfliktkostenschätzung und Anwendung auf das Beispiel .....	81

---

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1	Einordnung von Konfliktkostenquellen.....	35
Tab. 2	Qualitätsmerkmale anhand des Viadrina-Komponentenmodells .....	61
Tab. 3	Allgemeine Qualitätsmerkmale für KMS und Akteure .....	62
Tab. 4	Retrograde Konfliktkostenschätzung für einen Konflikt am Arbeitsplatz anhand eines Beispiels.....	83
Tab. 5	Ermittlung des relativen Schadensmaßes eines B2B-Konflikts anhand eines Beispiels .....	86

---

## *Abkürzungsverzeichnis*

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BAB	Betriebsabrechnungsbogen
EUV	Europa-Universität Viadrina, Frankfurt (Oder)
IOOI	Input, Output, Outcome, Impact
KM	Konfliktmanagement
KMP	Konfliktmanagement-Programm
KMS	Konfliktmanagement-System
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KPMG	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagementsystem
RTMKM	Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft
SAP	SAP AG, Walldorf

# A Ziele, Struktur und Methodik der Studie

## 1 Erwartungen und Ziele

Der langjährige und intensive Austausch mit circa 50 Unternehmen zum Thema Konfliktmanagement (KM) hat zu einem klaren Bild geführt, welche Art von wissenschaftlich-konzeptionellen Beiträgen für Unternehmen und Organisationen am wertvollsten ist. Das Bild ergibt sich zum einen aus der sorgfältigen wissenschaftlichen Auswertung von KM-Etablierungsprozessen in zahlreichen Unternehmen, zum anderen aus direkt an die wissenschaftliche Begleitung gestellten Fragen und Erwartungen der Unternehmensakteure. Im Kern lassen sich die meisten Erwartungen, Wünsche und Fragen in solche nach Konturierung, Quantifizierung und Erarbeitung von maßgeschneiderten Steuerungsinstrumenten unterteilen.

Der Wunsch nach Konturierung erstreckt sich auf die Herausbildung von Modellen und Konzepten sowie die weitere Klärung und Vereinheitlichung von Terminologie und Referenzrahmen im Bereich KM. Der Wunsch nach Quantifizierung unterteilt sich in Fragen wie: Lassen sich die Kosten von Einzelkonflikten und (Einzel-) Konfliktbearbeitung quantifizieren? Wie beziffert man die Kosten eines Konfliktmanagement-Programms (KMP, worunter in dieser Studie jede planvolle Organisationsform von KM verstanden wird) oder Konfliktmanagement-Systems (KMS, worunter [nur] diejenigen KMPs gefasst werden, die alle notwendigen Systemkomponenten [etwa diejenigen des Viadrina-Komponentenmodells] umsetzen)?<sup>1</sup> Wie lässt sich der Beitrag zu einer konstruktiven Konfliktkultur als immaterieller Unternehmenswert erfassen? Wie kann der Beitrag von Konflikten als Innovationsmotor beschrieben werden? Die Erwartungshaltung mit Blick auf die Entwicklung von Steuerungsinstrumenten wird durch folgende Fragen plastisch: Wie lässt sich die Konfliktprävention integrieren und steuerbar machen? Was sind die Qualitätscharakteristika eines KMS und wie lässt sich der Qualitätsgedanke im Unternehmen verankern? Wie müssen Controllingansätze für den Bereich KM ausgestaltet sein?

Die Konzeption dieser vierten Studie ist maßgeblich durch drei parallele Ansprüche geprägt: Erstens soll die Studie eine möglichst direkte Reaktion auf die soeben erläuterten Erwartungen darstellen. Einigen dieser Erwartungen kann vollständig entsprochen werden, teilweise wird die wissenschaftlich valide Beantwortung der Fragen erst in Zukunft möglich werden oder aber auch in Zukunft nicht möglich sein. Zweitens soll die Studie nichts doppeln, was an anderer Stelle bereits gut aufbereitet ist. Insofern greifen wir zum Beispiel Ansätze zur Quantifizierung von Konfliktkosten auf und entwickeln diese weiter. Der dritte Anspruch ergibt sich aus dem Charakter dieser Einzelstudie als integraler Baustein im Kontext der zehnjährigen Studienreihe: Sie stellt den letzten qualitativen Beitrag vor dem primär quantitativ geprägten Abschluss der Reihe dar und umreißt die Basis dessen, was 2015 quantitativ betrachtet werden wird.

<sup>1</sup> Zur Differenzierung zwischen KM, KMS und KMP vgl. auch die entsprechenden Erläuterungen in Abschnitt A.3 und im Glossar.

Transparent möchten wir auch die besonderen Herausforderungen dieser Studie benennen: Gerade Modelle zur Quantifizierung von Konfliktkosten laufen Gefahr, sich als scheinbar genau zu erweisen. Angesichts der für einen analytisch-quantitativ geprägten Bereich wie den Unternehmenskontext inakzeptablen Alternative, sich auf Intuition, Spekulation oder unscharfe Überzeugungen zu verlassen, haben wir uns dennoch entschlossen, Modelle zur Beschreibung von Kosten- und Schadenswerten vorzustellen. Dabei gilt: Was sich in unseren Augen nicht wissenschaftlich solide quantifizieren lässt, wird auf andere – in der Regel qualitative – Art erfasst. Die zweite Herausforderung besteht in dem breiten Spektrum der angesprochenen Fragen und der daraus resultierenden Perspektivenvielfalt der Studie: Angesichts der sehr heterogenen Entwicklungsstadien der KMPs von Unternehmen auf der einen und der Vielzahl der Etablierungshürden auf der anderen Seite liegt die Herausforderung gerade darin, diese Einzelfragen mit einem überzeugenden roten Faden zu verknüpfen.

Uns ist dabei bewusst, dass die Studie mit Blick auf den De-facto-Etablierungsstand bzw. die „Alltagsprobleme“ eines signifikanten Teils der Leserschaft gewissermaßen zwei Schritte vorausdenkt. Genau dies jedoch ist gleichzeitig ihr Ziel: Für die konzeptionelle Qualität und die spätere Effizienz und Akzeptanz eines KMP im Allgemeinen und eines KMS im Besonderen erweist sich oftmals gerade die Frühphase als entscheidend; maßgebliche Fragen sollten also so frühzeitig und strukturiert wie möglich angegangen werden. Hierfür soll die vorliegende Studie einen Rahmen und Kompass bieten.

## 2 Resultierende Studienstruktur

Die konkrete Studienstruktur erklärt sich aus dem Motiv der Fortentwicklung des Felds KM. Im Anschluss an den einleitenden Teil A analysiert die Studie in Teil B zunächst die faktischen Entwicklungen der letzten Jahre. Dabei werden Erkenntnisse aus den Etablierungsphasen von Unternehmen systematisiert und Modelle, insbesondere das Viadrina-Komponentenmodell eines KMS, auf Basis der Praxiserfahrungen stärker an die KM-Realität in Unternehmen angepasst. Der Status quo des RTMKM und seiner Arbeitskreise wird skizziert und das viel beachtete KMS von SAP wissenschaftlich evaluiert.

Teil C der Studie hat die prospektive Entwicklung und die Professionalisierung des Felds im Visier. Aus der Vielzahl möglicher Perspektiven erweisen sich einige als besonders erkenntnisfördernd und handlungsrelevant. Erstens der Blick aus der **Metaperspektive** auf das Thema KMS: Wie sieht die Anatomie eines alle Unternehmensbereiche erfassenden KMS aus, wo liegen Synergien, welche strategischen Fragen stellen sich im Etablierungsprozess? Zweitens betrachten wir die **Systemperspektive**, die nach einer Klärung des Zusammenhangs der verschiedenen Managementsysteme verlangt, die bei Aufbau und Betrieb eines KMP berührt werden können: Wie lässt sich der Zusammenhang von Konflikt- und Risikomanagement erfassen? Welche Rolle spielt das Qualitätsmanagement

(QM) dabei? Drittens beleuchten wir die **Kostenperspektive**: Wie lassen sich die Quellen von Konfliktkosten systematisieren, wie die Kosten von Einzelkonflikten und nicht zuletzt die Kosten eines KMS abbilden? Als Viertes wird die **Managementperspektive** eingenommen, aus der Konflikte als Risiken und Chancen unternehmerischer Tätigkeit beschrieben werden. Aus einer **Qualitätsperspektive** heraus werden fünftens Merkmale für die Erfassung eines KMS unter Qualitätsgesichtspunkten entwickelt. Die **Controllingperspektive** benennt sechstens entsprechende Konsequenzen für die Koordinationsfunktion und schlägt konkrete Controllinginstrumente vor. Abschließend thematisiert siebtens die **Ethikperspektive**, an welchen Stellen bei der Etablierung von KMPs und KMS ethische Fragen – implizit oder explizit – gestellt und beantwortet werden müssen.

Als Ergebnis dieser Betrachtung von KM aus sieben Perspektiven wird die Verankerung des Themas als Instrument einer werteorientierten Unternehmensführung herausgearbeitet. Es wird deutlich, wie gut sich das Themenfeld Konflikt dazu eignet, abstrakte Überzeugungen von Unternehmen(-sleitungen) zu relevanten Fragen etwa in den Bereichen Effizienz, Qualität, Führungskultur und Ethik in die Unternehmenspraxis zu übersetzen.

Teil D der Studie enthält ein Fazit samt Zusammenfassung der vierten Studie und konkreten Handlungsempfehlungen und bietet einen Ausblick auf die fünfte Studie, die das zehnjährige Forschungsprojekt mit einer quantitativen Erhebung im Jahr 2015 abschließen wird.

### 3 Thematische Reichweite

Während im thematischen Zentrum der Studie die Analyse voll entwickelter (oder zumindest perspektivisch als solche konzipierter) KMS steht, erweist sich ein Großteil der Inhalte, Visualisierungsmethoden und Modelle auch für diejenigen KMPs als anwendbar, die sich nicht als vollständiges KMS darstellen. Die Studie richtet sich mithin ausdrücklich nicht nur an diejenigen Organisationen, die sich zur Etablierung eines vollumfänglichen KMS entschlossen haben.

Wie sich bereits in der dritten Studie abzeichnete, wird auch in dieser Studie für die unterschiedlichen Konfliktkontexte (B2B, B2C, Arbeitsplatz etc.)<sup>2</sup> eine strukturell identische KMS-Konzeption vorgeschlagen; dieses Kernkonzept ist gebündelt im Viadrina-Komponentenmodell eines KMS. Die fraglos vorhandenen signifikanten Unterschiede in der konfliktbereichsspezifischen Umsetzung und Ausgestaltung von KMS (von der organisatorischen Ansiedlung über die Interventionsschwellen bis zu den Berichtslinien) werden in den jeweiligen Ausführungen behandelt. Im Grundsatz jedoch entfalten die Aussagen dieser Studie ebenso für den Bereich Arbeitsplatzkonflikte Geltung wie für Streitigkeiten zwischen Unternehmen und mit Kunden.

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu die Erläuterungen im Glossar.

Relevant ist zudem das Aufzeigen des Zusammenspiels und der Komplementarität zwischen unserer Studienreihe und den Einzelstudien von KPMG zum Thema Konfliktkosten.<sup>3</sup> Die Fragestellungen der Untersuchungen sind unterschiedlicher, als der erste Blick nahelegen mag. Ausgehend von einer sehr weit gefassten Konfliktdefinition lagen die Zielsetzung und der Beitrag der beiden in den Jahren 2009 und 2012 erschienenen KPMG-Studien darin, Konfliktkosten nachvollziehbar aufzuschlüsseln. Mithilfe der Studienergebnisse lässt sich ein messbarer Kostenbetrag ableiten, der einen grundsätzlichen Handlungsbedarf für das KM anzeigt, ohne jedoch Handlungsempfehlungen zu geben bzw. zu ermöglichen. Diesen Grundansatz hat Ahrens im Jahr 2012 aufgegriffen und im Zuge der Entwicklung eines Konfliktkostenrechners die einer Quantifizierung von Konfliktkosten zugrunde liegenden Kriterien transparent beschrieben.<sup>4</sup> Hinweise für Managementansätze sind mit beiden Vorgehensweisen zunächst nicht verbunden. Demgegenüber beschäftigen sich die vorliegende und auch die 2011 veröffentlichte Studie von PwC und EUV mit der Frage, welche einzelnen Komponenten für ein effektives KM in einem Unternehmen zu etablieren und welche Instrumente hierfür zu entwickeln sind. Die Antwort führt zu einem Managementansatz, der sich in das bestehende Führungs- und Managementsystem eines Unternehmens integrieren lässt und aus dem sich für den Bereich KM konkrete Strukturen und ein differenziertes Instrumentarium ableiten lassen.

## 4 Methodik der Studie

Im Hinblick auf die zugrunde liegenden Daten speist sich die wissenschaftliche Basis der Studie, wie in Abbildung 1 dargestellt, primär aus zwei Quellen, welche ein jeweils spezifisches methodisches Vorgehen mit sich bringen.

Zum einen resultieren die Daten aus der mittlerweile seit fünf Jahren laufenden wissenschaftlichen Begleitung des RTMKM, welche eine – über 50 Unternehmen involvierende und damit in die Breite gehende – Referenzbasis ermöglicht. Zum anderen werden Daten aus einem über 15 Monate durchgeführten – und damit in die Tiefen eines Einzelunternehmens gehenden – Forschungsprojekt eingearbeitet, das die EUV bei SAP durchgeführt und im Jahr 2013 abgeschlossen hat.

**Abb. 1 Datenbasis der Studie**

Teil 1: Auswertung der Sitzungsprotokolle des RTMKM 2008–2012



<sup>3</sup> KPMG (2009); KPMG (2012).

<sup>4</sup> Für nähere Informationen vgl. Ahrens (2012). Der Konfliktkostenrechner ist als webfähiges Instrument über [www.konfliktkostenrechner.de/](http://www.konfliktkostenrechner.de/) zugänglich.

### ***Dokumentenanalyse und Befragung des RTMKM***

Der im Jahr 2008 gegründete RTMKM ist ein Zusammenschluss von Unternehmen, die auf kooperativer Basis ihre konzeptionellen Ansätze und praktischen Erfahrungen im Bereich KM diskutieren und optimieren.<sup>5</sup> Die wissenschaftliche Begleitung der Plenumsitzungen und Arbeitskreise des RTMKM durch das Institut für Konfliktmanagement der EUV erlaubt eine kontinuierliche „Pulsmessung“ des gegenwärtigen Status quo und eine Prognose der sich für die nächsten Jahre im Bereich KM abzeichnenden Entwicklungen.

Aus einer systematischen Dokumentenanalyse der detailliert geführten Protokolle von bislang 16 Plenumsitzungen und der qualitativen Clusterung der Daten lassen sich sowohl unternehmensübergreifende Etablierungspfade und Entwicklungstendenzen ableiten als auch praxisrelevante Fragen auf den Punkt bringen, deren Beantwortung die vorliegende Studie zum Ziel hat. Flankierend wurden qualitative Befragungen der Mitglieder des RTMKM sowie gezielte Expertengespräche durchgeführt.

### ***Evaluation des KMS von SAP***

Die zweite Säule der empirischen Basis bildet die wissenschaftliche Evaluation des KMS von SAP im Bereich der Arbeitsplatzkonflikte. Mittels einer umfangreichen Erhebung in Form von Fragebögen sowie zahlreicher qualitativer Interviews mit allen relevanten Akteursgruppen (von Konfliktauflaufstellen bis zu Vertretern der Managementebene) wurden 2012/2013 sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben, analysiert und ausgewertet. Maßgebliche Inhalte des im Unternehmen präsentierten Ergebnisberichts sind – teils explizit, teils implizit – in die Entwicklung und Bewertung der nachstehenden Modelle und Kriterien eingeflossen.

Bereits an dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass seit der Erhebungsphase bei SAP (2012) mit Blick auf Kompetenzen und Strukturen des unternehmensinternen KMS zahlreiche Veränderungen vorgenommen wurden und zudem elementare Empfehlungen aus den 2013 vorgelegten Untersuchungsergebnissen bereits umgesetzt sind. Im Zentrum der vorliegenden Studie steht nicht das differenzierte Aufzeigen der Entwicklungen des Pionierunternehmens SAP, sondern die Sondierung primär solcher Erkenntnisse aus den umfangreichen Forschungsergebnissen, die sich aufgrund ihrer Verallgemeinerbarkeit auch für andere Unternehmen als wertvoll erweisen.

---

<sup>5</sup> Die Vision des RTMKM besteht darin, das Thema Konfliktmanagement institutionell und organisatorisch fest in den Unternehmen zu verankern. Der RTMKM sieht seine zentrale Mission in der Sensibilisierung, dem Erfahrungsaustausch und der Unterstützung von Unternehmen bei der Etablierung von Konfliktmanagement. Ausführlich dazu: [www.rtmkm.de/home/willkommen/vision-und-mission/](http://www.rtmkm.de/home/willkommen/vision-und-mission/).

## **B Status quo und Fortentwicklung des Felds**

### **1 Status quo Konfliktmanagement im Unternehmenskontext**

Seit Erscheinen der dritten Studie sind eine Reihe wesentlicher Entwicklungen und Veränderungen auf dem Feld des KM im Unternehmenskontext zu verzeichnen: Anspruchsvolle KMPs und erste KMS wurden innerhalb von Unternehmen konzipiert und etabliert, dies gilt insbesondere im Bereich der Arbeitsplatzkonflikte. Der Kreis und die inhaltliche Schlagkraft der im RTMKM versammelten Unternehmen wachsen kontinuierlich. Wissenschaftlich bislang nicht validierte Berichte aus den Unternehmen legen ein deutliches Anwachsen der Fallzahlen für konsensorientierte Verfahren nahe. Außerhalb der Unternehmen haben sich Dienst- und Beratungsleistungen mit direktem Bezug zu KM neu etabliert und/oder signifikant professionalisiert. Für eine umfassende Aufbereitung von Veränderungen und Entwicklungen sei auf die seither erschienene Literatur verwiesen.<sup>6</sup>

### **2 Praxistest des Viadrina-Komponentenmodells**

Auf der Produkt- bzw. Modellebene war die Entwicklung des Viadrina-Komponentenmodells eines KMS das zentrale Ergebnis von Studie III.<sup>7</sup> Seit dem Erscheinen der Studie hat sich dieses Modell sowohl in der praktischen Erprobung als auch im wissenschaftlichen Diskurs<sup>8</sup> in weiten Teilen behaupten können. Es wurde und wird von Unternehmen und Organisationen unterschiedlichster Art ebenso wie von beratenden Experten und Wissenschaftlern als Blaupause und Referenzmaßstab bei der Konzeption von umfassenden KMS oder schlankeren KMPs eingesetzt.<sup>9</sup> Da das Modell aus der Praxis selbst abgeleitet wurde – im Sinne über die Jahre identifizierter Best Practice –, überrascht diese geglückte Feuerprobe nicht. Gleichzeitig haben sich aus der Praxiserprobungsphase heraus an einigen Punkten Anpassungsbedarf und die Notwendigkeit kommentierender Nachschärfungen ergeben.

<sup>6</sup> Vgl. u. a. Arbeitskreis B2B-Konflikte des RTMKM (2012); Ballreich (2013); Briem/Klowait (2012); Dhiman (2012); Gläßer/Kirchhoff (2013); Kirchhoff (2012); Kirchhoff/Wendenburg (2012); Lenz (2013); Lipsky (2012); Stipanovich/Lamare (2012); zum aktuellen Stand im US-amerikanischen Kontext vgl. auch Katz/Flynn (2013).

<sup>7</sup> Hierzu und zu Konsequenzen mit Blick auf Etablierungsstrategien in Organisationen vgl. auch Gläßer/Hammes/von Oertzen (2011).

<sup>8</sup> Vgl. hierzu vor allem die Beiträge in Gläßer/Kirchhoff/Wendenburg (2013).

<sup>9</sup> Siehe dazu insbesondere die Rubrik „Aus den Organisationen“ der Zeitschrift „Konfliktdynamik“, in der sowohl Unternehmen wie die Deutsche Bank und SAP als auch Organisationen wie das Auswärtige Amt oder die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg den Aufbau ihrer KMPs anhand des Komponentenmodells beschreiben. Zur Anwendbarkeit auf die komplexe Organisationsstruktur der Vereinten Nationen vgl. Buss (2013).

## 2.1 Überarbeitung der Struktur

Im Ergebnis führen die Rückmeldungen aus der Praxis zu einem im Grundsatz identischen, im Detail allerdings modifizierten Viadrina-Komponentenmodell eines KMS (dargestellt in Abb. 2).

### **Zusammenspiel von Controlling, Qualität und Steuerung**

In zahlreichen Unternehmen stieß der Begriff „Steuerung“ im konzeptionellen Herzen des Viadrina-Komponentenmodells auf Skepsis. Zum Teil wurde dies mit der Unternehmenskultur (die der Etablierung zusätzlicher Steuerungszentren widerspreche) begründet; zum Teil wurde durch Detailanalyse von Mandat und Rollenverständnis der Personen im Zentrum eines KMS deutlich, dass das Stellenprofil adäquater durch Aufgaben wie Planung, Information, Vernetzung und Controlling und damit besser mit dem Oberbegriff „Koordination“ erfasst wird als durch den Begriff der Steuerung. Die Anpassung im Modell, konkret die Umbenennung der Komponente „Steuerung“ in „Koordination“ und die damit einhergehende Aufwertung des Begriffs „Controlling“ durch Verlagerung in die Modellmitte, ist weitaus mehr als eine rein terminologische Reaktion. Denn mit dieser Anpassung rückt Controlling konzeptionell in das „Herz“ eines KMS, was in der Konsequenz unter anderem einen Transfer von Herangehensweisen aus dem Bereich Controlling in das Feld KM mit sich bringt. Mit dieser Anpassung wird zugleich der Bereich der Qualität(-ssicherung) neu akzentuiert; er bildet nun eine eigenständige Komponente. Die Folgefragen (der Transfer von Modellen aus dem Controlling in den Bereich KM und die Ausgestaltung der Qualitätsdimension) werden in Teil C dieser Studie untersucht.

### **Präzisierung der Komponente „Verfahrenswahl“**

Im ursprünglichen Modell wurde die „Systematik der Verfahrenswahl“ als eine Komponente vorgestellt. Der Einwand aus der Praxis, validiert durch die Untersuchungen etablierter Programme, bestand darin, dass die im Konfliktfall mit der Festlegung des Folgeschritts betrauten Stellen regelmäßig zunächst keine Verfahrenswahl treffen, sondern eine bestimmte Maßnahme vorschlagen (vom Einzelgespräch über Teamentwicklungsmaßnahmen bis hin zum bewussten Entschluss, etwa im Konflikt mit einem langfristigen Kooperationspartner, im vorliegenden Fall gerade nicht zu intervenieren und damit auch kein Verfahren einzuleiten). Da diese Maßnahmen natürlich ebenso dem Wirkungsradius eines KMS zurechenbar sind, muss die Komponente terminologisch erweitert werden, zumal für die Wahl der Maßnahmen die gleichen Ansprüche an Systematik und Transparenz zu stellen sind wie für die Verfahrenswahl. Die Komponente „Systematik der Verfahrenswahl“ wird mithin umbenannt in „systematische Maßnahmen- und Verfahrenswahl“.

### **Neuanordnung der Komponenten**

Ebenfalls als sinnvoll erwies sich eine die Übersichtlichkeit steigernde Neuordnung der Komponenten in eine im Modell rechts angeordnete Hälfte, die die Kernschritte des Vorgehens von der Einschaltung der Anlaufstelle über die Maßnahmen- und Verfahrenswahl bis zur Konfliktbearbeitung umfasst, und eine im Modell links angeordnete Hälfte, die die innerhalb eines KMS erforderlichen Komponenten spezifiziert, die weniger eine konkrete Funktion als deren Rahmenbedingungen beschreiben: Verfahrensstandards, Qualitätssicherung und Kommunikation.

**Abb. 2 Viadrina-Komponentenmodell eines KMS (2013)**



## 2.2 Konzeptions- und Praxisfragen

Einige Aussagen über die Umsetzung des Komponentenmodells in den Unternehmen erwiesen sich als zu implizit; sie bedürfen einer Nachschärfung bzw. Klarstellung.

### **Optionale Fallpfade**

Das Komponentenmodell verzichtet bewusst auf jegliche Aussage dazu, welches der häufigste oder gar sinnvollste Pfad ist, den ein konkreter Konflikt durch das KMS beschreitet: Konflikte können über eine Anlaufstelle zu der Person gelangen, die über Maßnahmen und Verfahren entscheidet und den Fall anschließend direkt an den ausgewählten Konfliktbearbeiter übergibt. Gerade im innerbetrieblichen Bereich kann ein Konflikt aber auch direkt – also unter Aussparung der speziell mandatierten Anlaufstellen – von einer Führungskraft an einen Konfliktbearbeiter übergeben werden. Aufgrund dieser Spannweite bedarf es im Koordinations- und Controllingzentrum eines KMS besonderer Aufmerksamkeit bei dem Zielkonflikt, Flexibilität zuzulassen und zu fördern und gleichzeitig ausreichend Information und Überblick zu er- bzw. behalten, um die Prozesse im Dienste der Qualität koordinieren zu können und ein Controlling im Grundsatz zu ermöglichen.

### **Das Ein-Personen-KMS**

Das Komponentenmodell plädiert im Kern für eine bewusste und präzise Trennung der unterschiedlichen Rollen, die im Rahmen eines KMS wahrzunehmen sind. Mehrere dieser Rollen können problemlos von derselben Person ausgefüllt werden – die Realität gerade kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) sieht im Kontext der Arbeitsplatzkonflikte häufig exakt so aus. Signifikante Rollenkonflikte können entstehen, wenn ein und dieselbe Person nacheinander als Anlaufstelle, Entscheidungsbefugter über die anstehende Maßnahme und anschließender Konfliktbearbeiter im selben Konfliktfall dient und versucht, sich zusätzlich des Controllings und der Qualitätssicherung anzunehmen. Die Objektivität und Qualität der Schritte leiden regelmäßig unter einer derartigen Rollenvielfalt, sodass unsere Kernaussage lautet: Ein „Ein-Personen-KMS“ ist konzeptionell zwar denkbar, lädt aber zu qualitätsmindernden Rollenkonflikten geradezu ein. Trennt man zumindest die Rolle des Konfliktbearbeiters und die der Anlaufstelle voneinander und gewährleistet eine unabhängige Qualitätssicherung, liegen bereits die wesentlichen Erfordernisse für ein funktionstüchtiges KMS vor, sofern die es ausfüllenden Personen geschult und reflektiert im Umgang mit Rollenklarheit und -trennung sind.

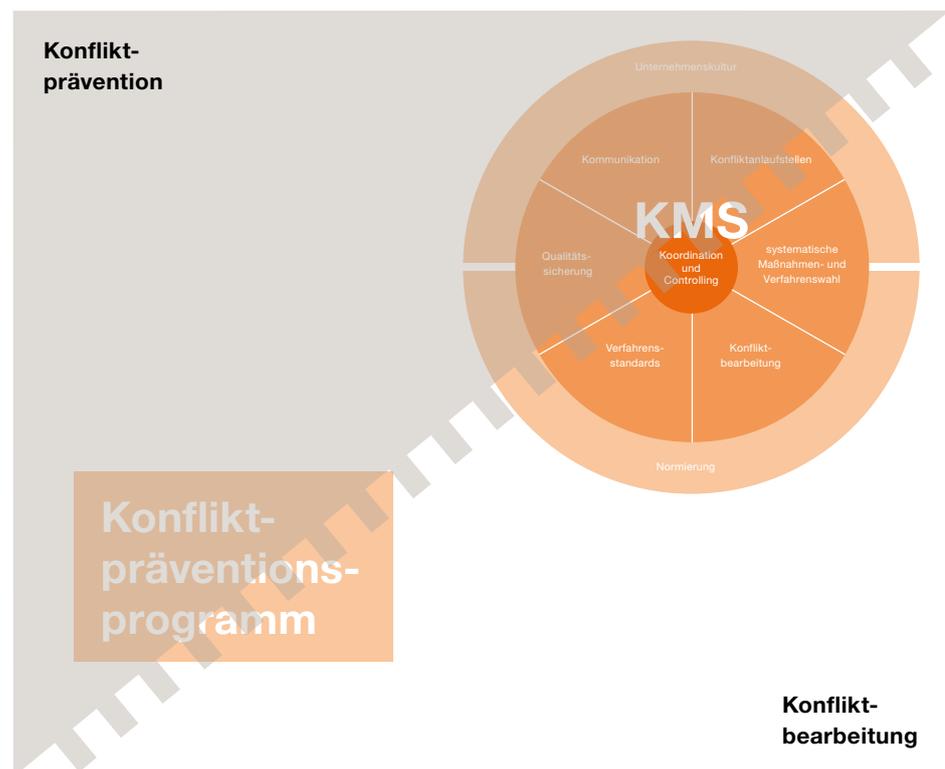
### **Verortung der Konfliktprävention**

Regelmäßig wurde angeregt, das anspruchsvolle Feld der Konfliktprävention als eine der (zentralen) Komponenten eines KMS aufzunehmen. Hierzu ist klarzustellen, dass das hier erarbeitete Komponentenmodell lediglich die Situation abbilden und regeln soll, in der ein Konflikt bereits entstanden ist und seine Eskalation vermieden werden soll. Zeitlich vorgelagert – und fraglos von immenser Bedeutung – ist der Gedanke der Konfliktenstehungsprävention, der auf der Unterscheidung zwischen funktionalen und dysfunktionalen Konflikt(-wirkung)en und auf der Vermeidung nur der Letztgenannten beruht. Unternehmen, die sich aktiv dem Themenfeld Konflikt widmen, sollten für das Feld der Konfliktprävention ein eigenes Programm erarbeiten, das insbesondere Qualifizierungsmaßnahmen wie zum Beispiel die gezielte Optimierung der Konfliktsensibilität und Feedbackkompetenz von Führungskräften sowie professionelles Verhandlungstraining umfasst.

Teil des KMS im eigentlichen Sinne ist die Konfliktentstehungsprävention damit zwar nicht, wohl aber stehen beide in enger Wechselwirkung: Je durchgreifender der Erfolg konfliktpräventiver Maßnahmen ist, desto weniger Konfliktfälle werden vom KMS erfasst; je besser das Controlling des KMS greift, desto präzisere Maßnahmen können zur Prävention dysfunktionaler Konflikte im Unternehmen ergriffen werden. Letztlich wirkt jede Maßnahme im KMS durch ihre positiven Einflüsse auf einen konstruktiven und einvernehmlichen Umgang mit Konflikten dergestalt auf die Unternehmenskultur, dass bereits das Vorhandensein eines KMS als präventiver Faktor dient, und zwar sowohl mit Blick auf die Entstehung als auch die Eskalation von Konflikten.

Ein KMS auf Basis des Viadrina-Komponentenmodells entfaltet also seine maximale Wirksamkeit (auch) vor dem Hintergrund einer sich in Maßnahmen und Haltung artikulierenden Kultur der Konfliktprävention. Grafisch umgesetzt sehen der Zusammenhang und die Verzahnung zwischen dem primär kurativen Bereich des Komponentenmodells und der Prävention von Konflikten wie in Abbildung 3 dargestellt aus:

**Abb. 3 Zusammenhang Konfliktprävention und KMS**



### Anwendung auf Kontext KMU

Eine Anwendung des Komponentenmodells auf den Kontext der KMU wird bereits intensiv diskutiert,<sup>10</sup> unter anderem beschäftigt sich eine Arbeitsgruppe im RTMKM seit einiger Zeit mit diesem Thema. Die Frage, wie sich ein KMS für KMU umsetzen lässt, ist besonders vor dem Hintergrund relevant, dass die Zerstörungskraft von Konflikten in einem kleineren Unternehmen stärker ist als in einem größeren – so treffen gerade Konfliktkostenfaktoren wie die Mitarbeiterfluktuation oder der latente Motivationsverlust KMU besonders hart. Auch könnte die Existenz von B2B-KM-Strukturen die gerade im KMU-Kontext so bedeutsamen Lieferanten- und Kooperationsbeziehungen stärken. Im Unterschied zu den Großunternehmen, vor deren Erfahrungshintergrund das Komponentenmodell primär entwickelt worden ist, zeichnet sich der KMU-Kontext durch eine wesentlich geringere Anzahl an Mitarbeitern (die gängige Definition spricht von maximal 249 Beschäftigten<sup>11</sup>) aus – und damit durch weniger Ressourcen für ein umfassendes Management von Konflikten. Bei der Etablierung von maßgeschneiderten Programmen im KMU-Kontext besteht die Herausforderung demgemäß darin, jede einzelne Komponente darauf hin zu prüfen, ob sie intern oder extern besetzt bzw. ausgefüllt werden kann oder muss.

So ist es denkbar, die Komponente der Konflikthanlaufstelle durch eine externe Stelle auszufüllen, die von mehreren KMU gemeinsam betrieben und finanziert wird und von den Mitarbeitern dieser KMU kontaktiert werden kann. Diese Stelle kann gegebenenfalls an unternehmensinterne oder unternehmens-externe Konfliktbearbeiter (eventuell auch an intern/extern zusammengesetzte Teams) weiterverweisen. Wenngleich prinzipiell mit Blick auf den Großteil der Komponenten sowohl eine interne als auch eine externe Verwirklichung denkbar ist, sollte die Frage mit besonderer Sorgfalt bedacht werden, welcher Rahmenbedingungen es bedarf, um in einem Umfeld, das von persönlichen Arbeitsbeziehungen geprägt ist, genügend „Abstand“ zwischen dem Konflikt und seiner Bearbeitung zu schaffen, unter anderem auch, um die notwendige Vertraulichkeit der Konfliktbearbeitung zu gewährleisten. Praxisoptionen zum Design von KMPs für KMU, wie zum Beispiel die Besetzung der Koordination durch unternehmensinterne bzw. externe Personen, die Bündelung der Ressourcen mehrerer KMU bei der Etablierung effizienter KM-Strukturen und die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zu Fragen der Qualitätssicherung, werden derzeit unter wissenschaftlicher Begleitung projekthaft erprobt.

### 3 Erkenntnisse aus Etablierungsphasen in Unternehmen

In den vergangenen fünf Jahren haben zahlreiche Unternehmen in Deutschland umfangreiche Erfahrungen mit der Etablierung von KMPs gesammelt. Im Kern der Studie stehen die wissenschaftliche Aufbereitung dieser Daten und der daraus resultierenden Erkenntnisse sowie die Ableitung von Modellen und konzeptionellen und strategischen Folgefragen.

<sup>10</sup> Vgl. z. B. Neuvians/Röschmann/Gerards (2013).

<sup>11</sup> EU-Kommission (2003), Artikel 2 Abs. 1 des Anhangs, S. 36–41.

### 3.1 Wissenschaftliche Begleitung des RTMKM

Aus der wissenschaftlichen Begleitung des RTMKM und auf Basis der in Abschnitt A.4 dargestellten qualitativen und quantitativen Auswertungen lassen sich folgende Aussagen treffen:

#### ***Heterogenität der Etablierungsstände und Ansprüche***

Wie zu vermuten, belegt die Auswertung der Etablierungsprozesse der im RTMKM versammelten Unternehmen eine enorme Heterogenität im Hinblick auf Größen, Etablierungsstände und Ansprüche der vorhandenen KMPs und KMS. Dabei fällt erstens auf, dass die Unternehmen äußerst unterschiedliche Situationen zum Anlass für ihre ersten Etablierungsschritte genommen haben. Ausgangspunkte für Etablierungsinitiativen bildeten so unterschiedliche Themen wie das sprunghaft erhöhte Konfliktaufkommen im Rahmen von Veränderungsprozessen oder Unternehmenszusammenschlüssen, komplexe Vertragsverhandlungen, anstehende Kündigungsmaßnahmen, der Aufruf zur Sondierung von Kosteneinsparpotenzialen, eine Neuausrichtung der Führungskräfteentwicklung, eine unternehmenspolitische Neudefinition von Werten und Leitbildern oder eine angestrebte Optimierung der Arbeitgeberattraktivität. Gerade die anfänglichen Profile der Programme variieren entsprechend. Reaktive und präventive Ansätze lassen sich dabei oftmals nicht vollständig trennen.

Ein zweiter Befund lautet, dass die Unternehmen bei der Etablierung von KM-Strukturen ihre Schritte teils akribisch und langfristig planen, teils pragmatisch Gelegenheiten nutzen. So beginnen einzelne Unternehmensakteure damit, durch Umfragen den KM-Bedarf systematisch zu ermitteln und den Status quo von Berichtswegen, Fallbearbeitungsmechanismen und dem Unternehmen bereits zur Verfügung stehenden Konfliktbearbeitern zu eruieren, um für erste Etablierungsgespräche mit der Führungsebene gerüstet zu sein. Dabei stellen sie mitunter fest, dass sehr ähnliche Strukturen und Aktivitäten bereits unter unterschiedlichen Bezeichnungen im Unternehmen vorhanden sind. Andere Unternehmen starten hingegen ohne ausführliche konzeptionelle Vorarbeit mit der Implementierung oder dem Ausbau eines Elements (differenzierte Instrumente zur Verfahrenswahl, Mediatorenpool, Konflikthanlaufstellen, Betriebsvereinbarung) und setzen auf positive Konsequenzen punktueller Erfolgsgeschichten, bevor sie sich dem Thema KM strukturell zuwenden.

Drittens handhaben die Unternehmen insbesondere die Besetzung der Konfliktbearbeiterfunktionen unterschiedlich: Während manche Unternehmen in erster Linie bewusst mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten, setzen andere gezielt – insbesondere im Bereich der Konflikte am Arbeitsplatz – auf interne Mediatoren, Ombudspersonen und Coaches.

#### ***Einheitlichkeit der Bezugspunkte, Motive und Pfade***

Trotz der Vielfalt der Perspektiven und Entwicklungstendenzen erlaubt die Auswertung der Befragungen und der Sitzungsprotokolle des RTMKM durchaus das Benennen von Schnittmengen und gemeinsamen Referenzpunkten.

Ein bedeutender Schritt im unternehmensübergreifenden Etablierungsprozess von KM war die Einigung auf eine gemeinsame Terminologie, die in RTMKM-Arbeitskreisen entworfen und in der dritten Studie dargelegt wurde.<sup>12</sup> Ebenso relevant – und Anlass für regelmäßigen Austausch in den Plenumsitzungen des RTMKM – war die Entwicklung einer Matrix zum Umgang mit verallgemeinerbaren Hindernissen und Widerständen, denen KM-Akteure im Etablierungsprozess häufig begegnen.<sup>13</sup> Einen weiteren gemeinsamen Bezugspunkt bildet der Wunsch nach einer Bewusstseinsklärung bei Beratern, Anwälten und Inhousejuristen für das Spektrum an Verfahren und Rollen innerhalb eines professionell konzipierten KMS. Die Unternehmensvertreter haben ihre Erwartungshaltung mit Blick auf professionelle Dienstleistungen im Bereich KM neu definiert und aktiv kommuniziert.<sup>14</sup>

Auf einer übergeordneten Ebene befürworten die Mitglieder des RTMKM fast einhellig das mittelfristige Ziel der Entwicklung von KMS, die eine parallele Herangehensweise an B2B- und an Arbeitsplatzkonflikte ermöglichen. Die interessenorientierte Mediation wird regelmäßig als das „Herzstück“ von KM gesehen, da die mediative Methodik nicht nur im Rahmen von Konfliktbearbeitungsverfahren, sondern auch bei der Maßnahmen- und Verfahrenswahl zum Einsatz komme. Zunehmend legen die RTMKM-Mitglieder Wert auf eine bessere normative Verankerung von KM im Unternehmen: Diese findet immer mehr auf der Ebene von Unternehmensleitsätzen, Betriebsvereinbarungen, Stellenbeschreibungen, KM-Klauseln und KM-Rahmenvereinbarungen<sup>15</sup> in Verträgen statt. Einhellig berichten die RTMKM-Mitglieder über eine spürbar wachsende Rückendeckung für die Etablierung von KM im Kreis der Führungskräfte in den Unternehmen, die wohl nicht zuletzt mit einer Neuausrichtung des Rollenverständnisses einer modernen Führungskraft zu erklären sein mag.<sup>16</sup>

### **Definierte Konfliktauflaufstellen, spontanes Fallmanagement**

Zu verzeichnen sind eine Ausdifferenzierung und zunehmende Konturierung der zuvor häufig nicht klar definierten Konfliktauflaufstellen. Die Kompetenz und das Mandat, im Konflikt als Kontaktperson zu fungieren, werden immer häufiger und expliziter verankert. Oftmals werden bereits etablierte Funktionen (Betriebsrat, Rechtsabteilung etc.) unabhängig von anderen, neu geschaffenen Akteuren im KM weiterhin als Anlaufstelle genutzt. Insbesondere führt die Einführung neuer KM-Strukturen offenkundig nicht zu einer Abwertung der Relevanz des Betriebsrats als Adressat für Konfliktbeteiligte.

Ebenso interessant wie regelungsbedürftig ist die Tatsache, dass selbst in den im RTMKM versammelten Unternehmen ein systematisches Fallmanagement – trotz abstrakt hoher Bereitschaft dazu – im konkreten Konfliktfall noch selten stattfindet. Hier besteht bei den Mitgliedern des RTMKM ein deutlich artikuliertes Bedürfnis nach einer stärkeren Transparenz und Systematisierung der Maßnahmen- und Verfahrenswahl und einer besseren Vernetzung zwischen Angeboten und Akteuren.

<sup>12</sup> Vgl. PwC/EUV (2011), S. 16 f.

<sup>13</sup> Eine komprimierte Fassung des Argumentationsleitfadens findet sich bei Wulf (2013).

<sup>14</sup> Vgl. hierzu den in der „SchiedsVZ“ veröffentlichten Artikel des Arbeitskreises B2B-Konflikte des RTMKM (2012).

<sup>15</sup> Hierzu Klowitz (2013), S. 41.

<sup>16</sup> Vgl. Themenschwerpunkt in der Zeitschrift „Konfliktdynamik“ 2/2013 und Abschnitt C.4.3 dieser Studie.

### **Wahrnehmung des Zentrums eines KMS**

Ein (zu) hoher Grad der Formalisierung und Zentralisierung von KMS und KMPs wird seitens der Mitarbeiter und Führungskräfte der Unternehmen oftmals ambivalent, bisweilen offen skeptisch gesehen. Hintergrund dieser Sichtweise ist die Befürchtung, durch eine solche Formalisierung könnte das KM die ihm eigenen Charakteristika (Vertraulichkeit, Flexibilität von Inhalten und Abläufen etc.) zumindest teilweise verlieren.

Vor diesem Hintergrund emanzipieren sich zwar durchaus die vorhandenen KMPs zusehends von engagierten Einzelakteuren und werden Teil eines größeren Strukturbilds; einer Steuerung im betriebswirtschaftlichen Sinne fehlt es indes weitgehend am Mandat. Auch dezentrale Koordinations- und Controllingansätze werden durch den Mangel an hierfür geeigneten KM-spezifischen Instrumenten bislang erschwert. Die Ausfüllung des Zentrums eines KMS erweist sich aufgrund dieses Spannungsfelds als besonders anspruchsvoll.

### **Präzisierung des „Business Case Konfliktmanagement“**

Regelmäßig wurde in den letzten Jahren gefordert, Kostenstrukturen von Konflikten zu spezifizieren. Die differenzierte Befragung der RTMKM-Mitglieder, welche Aspekte des durchaus facettenreichen Kostenthemas besonders relevant seien, ergab das folgende Bild: Das Hauptinteresse der befragten Unternehmen stellt eine genauere Erfassung des Werts konstruktiver Konfliktkultur als immateriellen Beitrags zum Unternehmenswert (Was bringt ein gutes KMS?) dar. Die detaillierte Erfassung der (auch unsichtbaren) Kosten von Konflikten (Was kosten Konflikte?) und eine genauere Bezifferung der Kosten für die Einrichtung/den Betrieb eines KMS (Was kostet ein KMS?) erschienen aus Sicht der befragten Unternehmen als deutlich weniger (und im direkten Vergleich miteinander in etwa gleichermaßen) relevant.

Hieraus lässt sich ableiten, dass bei den etablierungswilligen Unternehmen eine Akzentverschiebung stattgefunden hat: Nicht die konkrete Bezifferung der Konfliktkosten steht im Vordergrund; die Unternehmen wünschen sich stattdessen primär eine Quantifizierung des Mehrwerts, der in einer konstruktiven Konfliktkultur liegt. Dieser Befund steht im Einklang mit der Beobachtung, dass der Wandel von Wert- und Leitbildern in den Unternehmen häufiger Anlass für die Etablierung von KM bietet als die Sondierung von Kosteneinsparpotenzialen.

### **Divergenzen im Qualitätsverständnis**

Das Verständnis von und der Anspruch an die Qualität von KM sind unter den RTMKM-Mitgliedsunternehmen äußerst heterogen. In circa 50% der Unternehmen sind Qualitätsstandards für einzelne Komponenten vorhanden. Die andere Hälfte der Unternehmen steht der Einführung von Qualitätsstandards ambivalent gegenüber, wobei sich zwei Drittel zugunsten und ein Drittel explizit gegen die Einführung und Formalisierung von Qualitätsstandards aussprechen. Die Überprüfung der Qualität von Konfliktbearbeitungsmaßnahmen erfolgt im Bereich der B2B-Konflikte derzeit überwiegend über die Kontrolle der Einhaltung und Umsetzung der gefundenen Ergebnisse; im Bereich Arbeitsplatzkonflikte herrschen eher individuelle Herangehensweisen vor. Qualitätssicherung wird hier in der Mehrzahl der Fälle durch kollegiale Beratung und Intervision betrieben. Eine Dokumentation von Konfliktbearbeitungsprozessen, die neben Koordinationszwecken auch der Qualitätssicherung dienen könnte, erfolgt in circa 50% der Unternehmen, meist allerdings nur auf individueller Basis. Eine gezielte Rückkopplung zwischen der Einzelkonfliktbearbeitung und der Gesamtorganisation bildet die Ausnahme. Der berechtigte Hinweis auf Vertraulichkeit und Datenschutz kann dieses Ergebnis nur in Teilbereichen erklären.

## 3.2 Evaluation des Konfliktmanagement-Programms von SAP

Die Ergebnisse des langfristig angelegten Forschungsprojekts zur Evaluation des KMS von SAP<sup>17</sup> haben die Struktur und die Inhalte dieser Studie maßgeblich mitgeprägt, teils explizit (wie die Entwicklung des unter C.1 beschriebenen Modells der Metaperspektive eines KMS), teils implizit (etwa die lineare Ableitung zahlreicher Qualitätsmerkmale, die in Abschnitt C.5.3 aufgeführt werden). Selbstverständlich sind alle sensiblen Daten von SAP bei der Erstellung dieses Studientexts anonymisiert worden. Gleichwohl verdient es eine besondere Anerkennung, dass SAP wesentliche Ergebnisbestandteile einem breiten Publikum zugänglich macht, da die Auswertung eines Etablierungsprozesses bei einem solchen Pionierunternehmen wertvolle Lerneffekte gerade denjenigen Unternehmen ermöglicht, die den von SAP schon vor Jahren begonnenen Weg nun ebenfalls einschlagen. Die wesentlichsten Empfehlungen zur Weiterentwicklung und Qualitätssteigerung des KMS bei SAP sind mittlerweile bereits konzeptionell umgesetzt. Sie können und werden auf diese Weise auch anderen Unternehmen nützen.

### *Vernetzung der Akteure im KMS*

Als besonders herausfordernd erwies sich bei SAP die nachhaltige Vernetzung der einzelnen Personen, Rollen und Abläufe des KMS. Die Ergebnisse der Evaluation zeigten, dass statt einer systematischen eher individuelle, eigeninitiierte Formen der Vernetzung der Akteure des KMS zu beobachten waren. Von den für die Funktionsfähigkeit eines KMS so zentralen Anlaufstellen (Konfliktnavigatoren) waren einige lange Zeit eher rudimentär mit anderen Akteuren des KMS vernetzt, obwohl die Weiterverweisung der Konflikte zu ihren erklärten Aufgaben und Funktionen im Rahmen des KMS gehört hätte. Während das bewusste Nichtweiterleiten einiger an eine Konflikthanlaufstelle herangetragenener Konflikte durchaus im Sinne des Systems sein kann (da bereits der Einbezug der Anlaufstellen bisweilen die bilaterale Klärung fördert), ist für den Rest der Fälle jedenfalls eine gute strukturelle Vernetzung der Konflikthanlaufstellen im KMS unverzichtbar. An diesem Ergebnis zeigt sich, wie wichtig das Vorhandensein klar definierter Rollen und Vorgehensweisen ist und dass Transparenz über Aufgaben und Funktionen unter den Akteuren selbst wie auch unter den Nutzern des KMS herrschen muss.

Ein bemerkenswerter Nebeneffekt der Untersuchung des Vernetzungsgrads der verschiedenen Akteure des KMS ist das Ergebnis, dass der Betriebsrat als ein Akteur des KMS eine der am besten vernetzten Funktionen im KMS von SAP darstellt. Die Sorge, die Einführung eines KMS könnte dazu führen, dass Konflikte damit systematisch „an den Betriebsräten vorbei“ geregelt werden würden und die Betriebsräte einer ihrer zentralen Aufgaben nicht mehr nachkommen könnten, erweist sich demnach zumindest bei SAP als unbegründet.

<sup>17</sup> Zu Einzelheiten des Programms vgl. Briem (2011).

### **Bezeichnung, Status und Mandat der KMS-„Steuerung“**

Im Rahmen der Evaluation waren Fragezeichen und auch Skepsis mit Blick auf die „Steuerung“ des KMS unter den Akteuren des KM von SAP nachweisbar. Auch stellte sich heraus, dass eine relevante Zahl an Konflikten ohne offizielle Involvierung der Programmsteuerung bearbeitet worden war, zum Beispiel durch Direktansprache von anderen Akteuren. Hintergrund für diese Zurückhaltung schien überwiegend die Bezeichnung dieser Funktionen als „Steuerung“ bzw. „Leitung“ gewesen zu sein, wodurch die Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme im Konflikt offenbar heraufgesetzt worden war. Dieses Ergebnis hat – verbunden mit vergleichbaren Rückmeldungen aus anderen Unternehmen des RTMKM – in der Studie dazu geführt, dass die Komponente Steuerung modifiziert und in Richtung einer „Koordinationsfunktion mit Controllingmandat“ weiterentwickelt wurde (siehe auch Abschnitt B.2.1).

Belegt werden konnte, dass die zentrale Stelle des KMS von SAP (CMS@SAP) der Motor für die Weiterentwicklung des Themas KM im Unternehmen ist. Maßgebliche strategische Überlegungen und die Sicherstellung der Nachhaltigkeit von Maßnahmen laufen an dieser Stelle zusammen. Neben den zahlreichen Positiveffekten zeigen sich hier allerdings auch klassische Unschärfen einer Etablierungsphase: Die das KMS koordinierenden Personen haben einen unklaren Wirkungsradius, weil sie regelmäßig auch zur Strategieentwicklung und zu Qualifizierungsmaßnahmen jenseits ihres persönlichen Kernmandats beitragen (sollen). Solche Rollenunschärfen zeigen sich etwa, wenn es um die Koordination von Maßnahmen zwischen der Rechtsabteilung auf der einen und der Personalabteilung auf der anderen Seite geht.

So entstehen mit Blick auf die Zentralfunktion eines KMS Fragestellungen über das Zusammenspiel funktional verwandter Akteure, die sich am besten durch eine übergeordnete Perspektive auf die Gesamtstruktur eines Unternehmens greifen lassen. Mittelbar hat dieses Ergebnis zur Entwicklung des in Abschnitt C.1 dargestellten Viadrina-Seesternmodells eines Gesamt-KMS beigetragen.

### **Konkretisierung des Wertbeitrags des KM**

Die Ergebnisse der Evaluation des KMS von SAP haben gezeigt, dass naturgemäß insbesondere mit Finanzverantwortung betraute Personen im Grundsatz eine Konkretisierung des Wertbeitrags eines KMS wünschen, gleichzeitig jedoch Manager und Führungskräfte in einem bemerkenswerten Ausmaß auf das Vorhandensein eines positiven Wertbeitrags vertrauen und die positiven Effekte von KM sehen und schätzen. Die Vertreter der Managementebene von SAP stehen durchweg hinter dem KMS und äußern ihre Bereitschaft, einen finanziellen Beitrag dazu zu leisten. Sie sehen eine klare Verbindung zwischen einem konstruktiven Umgang mit Konflikten und der Zufriedenheit ihrer Manager und Mitarbeiter. Dabei nehmen sie in Kauf, dass man Maßnahmen und Effekte im KM nicht präzise quantifizieren kann, und sind unabhängig davon vom Return on Investment überzeugt. Die Messbarkeit in Zahlen scheint zwar perspektivisch wünschenswert, wird aber nicht überbewertet.

Darauf beziehen sich das in Abschnitt C.4.2 folgende Modell der Conflict Spiders und die integrierten Tools, denn auch ohne exakte Quantifizierung können die Ansatzpunkte und Effekte sowie der Steuerungsbedarf von KM auf einer Modell-ebene erfasst werden.

### **Anstieg der Fallzahlen nach Systematisierung der Strukturen**

Die Evaluation liefert zudem einen Beleg dafür, dass der Grad der Systematisierung und die Bekanntheit der KMS-Strukturen einen wesentlichen Beitrag zum Anstieg der absoluten jährlichen Fallzahlen leisten, die sich etwa mit Blick auf das Verfahren der Mediation bei SAP von 2010 bis 2011/2012 vervierfacht haben. Aufschlussreich war in diesem Zusammenhang, dass die absolute Zahl der Anfragen, die direkt an die Inhousemediatoren herangetragen wurden, konstant blieb, während eine steigende, insgesamt dreifache Anzahl an Mediationsanfragen über andere Anlaufstellen (Konfliktnavigateure, Betriebsräte etc.) vermittelt wurde.

### **3.3 Konsequenzen für die Studie**

Aus der wissenschaftlichen Begleitung des RTMKM und den empirischen Befunden des Forschungsprojekts bei SAP lassen sich drei Themenkomplexe gewinnen, die im Teil C dieser Studie vertieft werden. Der erste Fragenkomplex betrifft die Entwicklung einer übergeordneten Perspektive auf das Zusammenspiel unterschiedlicher KM-Programme und -Teilbereiche innerhalb eines Unternehmens. In diesem Zuge stellen sich Fragen nach der Anatomie eines integrierten KMS, die das Zusammenspiel von B2B- und Arbeitsplatz-KM, das Verhältnis von Prävention und Intervention, die Funktionsweise KM-spezifischer Koordinationsinstrumente, die Verzahnung bestehender Managementsysteme mit dem Bereich KM und die Systematisierung von Etablierungswegen berühren. Der zweite Fragenkomplex betrifft die modellhafte Abbildung von Wert-, Kosten- und Schadenszusammenhängen. Insbesondere soll eine geeignete Entscheidungshilfe für Unternehmen entwickelt werden, die sich die Frage nach dem Mehrwert von KM stellen. Drittens verdeutlichte die Untersuchung die Notwendigkeit, konkrete, der Überprüfung zugängliche Qualitätsdimensionen für KM-Komponenten im Einzelnen und für ein KMS in der Gesamtheit zu entwickeln und Instrumente der KM-Qualitätssicherung in die bereits bestehenden Managementabläufe zu integrieren.

## C Professionalisierung von Konfliktmanagement-Strukturen

Wie eingangs erläutert nimmt dieser Studienteil nicht die bereits erfolgte, sondern die gegenwärtige und perspektivische Entwicklung des Felds KM in den Fokus. Thema der Zukunft sind die Professionalisierung und Systematisierung der in den letzten Jahren getätigten Schritte und konzipierten Programme. Wir haben uns konzeptionell für eine Beleuchtung der aufgeworfenen Einzelfragen und klärungsbedürftigen Gesamtzusammenhänge der Professionalisierung von KM aus unterschiedlichen Perspektiven entschieden. Die sieben gewählten Perspektiven stehen dabei für eigenständige Herangehensweisen und Akzentuierungen; sie repräsentieren verschiedene Disziplinen, Wertaussagen und nicht zuletzt auch Terminologien, die das Feld KM beschreibend erschließen und optimieren.

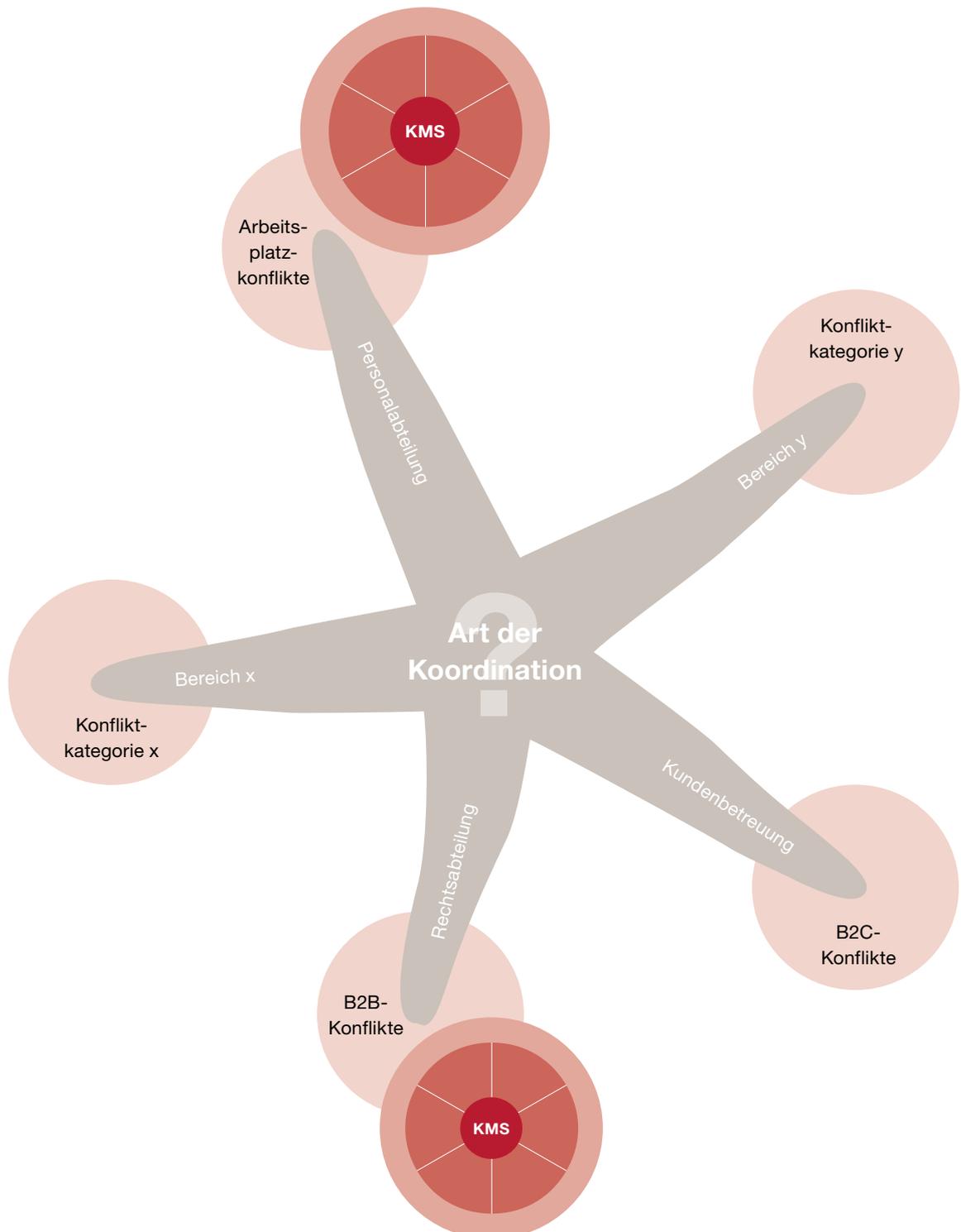
### 1 Die Metaperspektive: Anatomie eines Gesamt-KMS

Gerade in Unternehmen, die bereits wesentliche Schritte bei der Etablierung von KM-Strukturen gegangen sind, ergeben sich Folgefragen mit nahezu identischen Nennern: Wie genau verhalten sich die KMPs aus den Bereichen Personal (Konflikte am Arbeitsplatz) und Rechtsabteilung (B2B-Konflikte) zueinander? Was bedeutet es organisatorisch, budgettechnisch und inhaltlich, wenn etwa Qualifizierungsmaßnahmen (beispielsweise die Ausbildung von Inhouse-mediatoren) für unterschiedliche Unternehmensbereiche geöffnet werden? Ist es sinnvoll, wenn der Koordinator des (Teil-)KMS im Bereich Arbeitsplatzkonflikte gleichsam als Kompetenz- bzw. Rollenannex zumindest während der Etablierungsphase die KM-Strukturen im B2B-Bereich mit aufbaut (bzw. andersherum) – oder bedarf es angesichts unterschiedlicher struktureller Aufhängung und nicht zuletzt Fachexpertise einer scharfen Rollentrennung? Falls Letzteres der Fall ist, (wie) lassen sich dann die ganz offenkundigen Synergiepotenziale zwischen den Teilstrukturen nutzen? Wie weit reicht der Anspruch eines KMS mit Blick auf das Gesamtunternehmen, und wie erstrebenswert ist eine Expansion über die ursprünglichen Wirkkreise hinaus?

Zur genauen Verortung dieser Fragen und Illustration einiger Antworten bedarf es eines weiteren Abstraktionsschritts. Dieser geht mit der Eröffnung einer übergeordneten Betrachtungsebene einher und wird in der zu diesem Zweck entwickelten Seesterngrafik zusammengefasst. In dieser in Abbildung 4 dargestellten Grafik werden die einzelnen Bereiche im unternehmerischen KM – von den Arbeitsplatzkonflikten über die B2B-Konflikte bis zum Bereich B2C – als „Arme“ eines übergeordneten Ganzen dargestellt, das im Ergebnis in etwa der Anatomie eines Seesterns gleicht. Die jeweiligen Arme sind unterschiedlich weit entwickelt; einzelne Arme können zudem sehr nah beieinanderliegen und damit in besonderem Maße zur Nutzung von Synergieeffekten einladen.

Der Wert einer solchen Visualisierung der Metaperspektive auf die im Unternehmen etablierten KMPs besteht darin, dass auf Basis einer solchen – in der Umsetzung naturgemäß unternehmensspezifischen – Abbildung der strategische Entscheidungsbedarf zum Zusammenspiel der Teilprogramme präzise verortet werden kann. Neben der Frage nach Art, Anzahl und Zusammenspiel der Teile stellt sich insbesondere diejenige nach der Ausgestaltung der Mitte des Seesterns.

**Abb. 4 Viadrina-Seesternmodell eines Gesamt-KMS**



Um diesen Entscheidungsbedarf zu konkretisieren, führen wir eine Anzahl in der Grafik angelegter Fragen an, die mit Blick auf zahlreiche Unternehmen bestehen dürften:

- Sollen neben einem KMS im Bereich der Arbeitsplatzkonflikte auch KMS im Bereich B2B, B2C etc. etabliert werden?
- Soll es eine bereichsübergreifende – das heißt für sämtliche Arme zuständige – Koordination der KM-Aktivitäten des Unternehmens geben? Falls ja, wer soll und kann eine solche bereichsübergreifende Rolle übernehmen?
- Wo liegen funktionale oder auch nur begriffliche Doppelungen vor, die die Aktivierung der Programme aus Nutzerperspektive erschweren könnten (etwa die Existenz mehrerer Ombudspersonen)?
- Werden die Konflikte auf der oberen und obersten Führungsebene von den „normalen“ KMS mit erfasst oder existiert für diese ein eigener Arm? Falls ja, wie sieht dessen Anatomie aus?
- Wie lassen sich die Synergieeffekte zwischen den Teilen eines Gesamt-KMS optimieren? Wie entstehen einheitliche Terminologien, Controllinginstrumente, Standards?
- Wie sieht der Rahmenplan der Etablierung eines Gesamt-KMS aus, das heißt, in welcher Reihenfolge und mit welchen Budgets wird die Weiterentwicklung der einzelnen Teilbereiche projektiert?

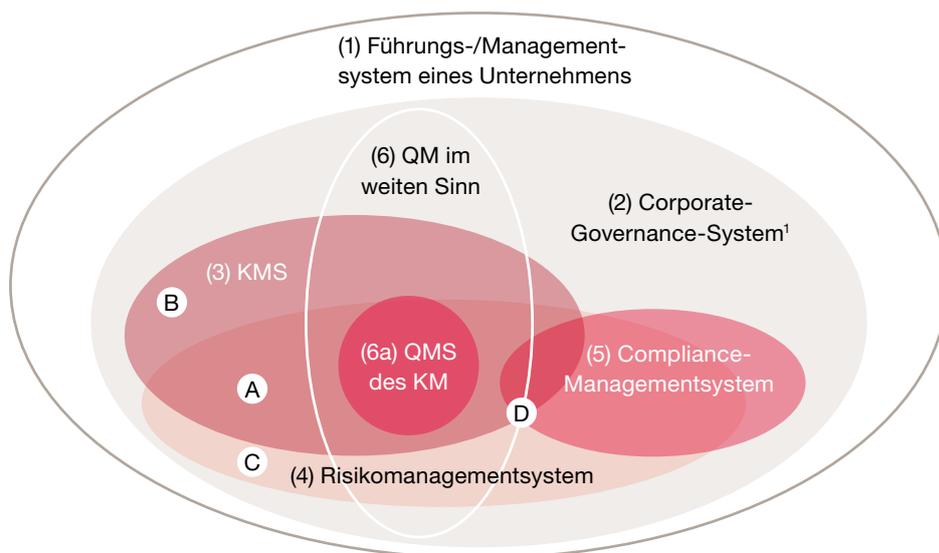
Die Antworten auf diese Fragen fallen ebenso unternehmensspezifisch aus wie die jeweils adäquate Vervollständigung der Sammlung relevanter Punkte. Je nach Unternehmenszuschnitt können sich KM-Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsplatzkonflikte, B2B und B2C strukturell und zeitlich völlig unabhängig voneinander entwickeln. Eine frühzeitige Beschäftigung mit dem aufgezeigten Entscheidungsbedarf allerdings empfehlen wir auf Basis unserer Forschungsergebnisse im Rahmen des RTMKM und bei SAP nachdrücklich.

## 2 Die Systemperspektive: Zusammenhang der Managementsysteme

Für die Einführung und Akzeptanz erweiterter Managementstrukturen in Unternehmen ist es hilfreich, die Schnittstellen des „neuen“ Systems zu den bereits vorhandenen Managementsystemen aufzuzeigen und das dabei identifizierte Vernetzungspotenzial weitestgehend zu nutzen. Das gilt auch für die Implementierung von KM-Strukturen, welche naturgemäß besonders eng mit einigen anderen Managementbereichen verzahnt sein müssen. Diese Verzahnung der in den Unternehmen vorhandenen Managementsysteme – gekennzeichnet durch die Ziffern 1 bis 6 – soll zunächst mit Abbildung 5 veranschaulicht werden, bevor auf einzelne Teil- und Schnittmengen dieser Systeme – gekennzeichnet durch die Buchstaben A bis D – näher eingegangen wird. Dabei ist auf den ersten Blick erkennbar, dass sich die betrachteten Managementsysteme inhaltlich überschneiden bzw. ergänzen und infolgedessen auch für das im Fokus stehende KM zu vernetzten und komplementären Führungsstrukturen führen (müssen).

Soweit sich die in einem Unternehmen existierenden Managementsysteme (1) an den national und international etablierten Standards einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung orientieren, führen sie zu einem wirkungsvollen Corporate-Governance-System (2), das mit funktionalen Controllinginstrumenten ausgestattet ist, die eine Ausrichtung aller Geschäftsprozesse an den Unternehmenszielen und der daraus abgeleiteten Unternehmensstrategie gewährleisten. In das Corporate-Governance-System eingebunden ist auch das KM der Unternehmen (3), das sich zum einen mit den schädlichen (dysfunktionalen) Konfliktfolgen beschäftigt (A – Bereich, in dem sich Konflikt- und Risikomanagementsystem überschneiden), zum anderen das Management der nützlichen (funktionalen) Konfliktwirkungen zum Gegenstand hat (B – Bereich des KMS außerhalb des Risikomanagementsystems). Im ersten Fall resultiert daraus für das KM eine Überschneidung mit dem Risikomanagement der Unternehmen (4), welches gleichermaßen konsequent auf die Steuerung sowohl konfliktabhängiger (A) als auch konfliktunabhängiger Unternehmensrisiken (C – Bereich des Risikomanagementsystems außerhalb des KMS) ausgerichtet ist.

**Abb. 5 Zusammenhang der komplementären Managementsysteme der Unternehmen**



<sup>1</sup> mit zugehörigen Controllingsystemen

Das Compliance-Management der Unternehmen (5) bezieht sich auf das regelkonforme Verhalten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei die zu beachtenden Regeln sowohl extern (z. B. durch Gesetze oder Verordnungen) als auch intern (z. B. durch unternehmenseinheitliche Verfahrensanweisungen) aufgestellt und vorgegeben werden. Soweit einzelne Regelverstöße zu Risiken und/oder Konfliktsituationen führen, ergeben sich Überschneidungen (D) mit dem KMS, dem Risikomanagementsystem und dem QMS. Ausgehend von einem weiten Begriffsverständnis beinhaltet das QMS (6) übergreifend alle Maßnahmen zur Steuerung der Produkt-, Prozess- und Systemqualität im Unternehmen und erfüllt damit innerhalb des Corporate-Governance-Systems eine zentrale Querschnittsfunktion, wobei die Qualität des KM (6a) als spezifischer Teilaspekt im Kontext des KM von besonderer Bedeutung ist. Für einen möglichst effektiven Wirkungsgrad der funktionalen Führungsstrukturen ist darauf zu achten, dass die einzelnen Managementsysteme nicht unverbunden nebeneinanderstehen, sondern in einem integrierten Managementansatz zusammengeführt werden. Dieser Ansatz liegt allen im Folgenden dargestellten Perspektiven zugrunde.

### 3 Die Kostenperspektive: Dimensionen der Abbildung von Kosten

Aus der Fülle der sich in der Praxis zum Thema Kosten stellenden Fragen haben wir für die Zwecke der vorliegenden Studie eine Auswahl getroffen, die sich eng am sondierten Erkenntnisinteresse der Praxis orientiert.

#### 3.1 Sondierung des Erkenntnisinteresses der Praxis

Die empirische Befragung der RTMKM-Mitgliedsunternehmen und die Dokumentenanalyse der RTMKM-Sitzungsprotokolle haben gezeigt, dass der Fokus des Interesses auf einer qualitativen und quantitativen Beschreibung des Wertes einer konstruktiven Konfliktkultur als Beitrag zum Unternehmenswert liegt. Ein nachrangiges, aber gleichwohl erhebliches Interesse besteht an den folgenden Themen: Erstens wünschen sich die Praxisvertreter eine systematisierte Darstellung der Quellen von Konfliktkosten, die deutlich macht, wie umfangreich und weitreichend die in Konflikten aktivierten Kostenfaktoren sind (3.2). Zweitens besteht der Wunsch nach einer kritischen Darstellung bereits bestehender Instrumente zur Schätzung der Kosten von Einzelkonflikten auf Basis ihrer Auswirkungen (3.3). Drittens stellt sich die Frage nach einer geeigneten Vorgehensweise bei der Bestimmung der Kosten, die durch die Bearbeitung von Einzelkonflikten verursacht werden (3.4). Hierauf aufbauend lässt sich viertens eine Herangehensweise beschreiben, die die Gesamtkosten eines KMS zu dokumentieren hilft (3.5). Die Bestimmung des konkreten Wertbeitrags eines KMS wird im Abschnitt C.6.3 aus der Controllingperspektive näher beleuchtet.

### 3.2 Abbildung von Konfliktkostenquellen

Die Frage, wie kostenintensiv Konflikte für ein Unternehmen sind, lässt sich nicht sinnvoll verfolgen, ohne die Quellen von Konfliktkosten im Einzelnen zu benennen. Um zu verdeutlichen, dass Konflikte bisweilen Kosten verursachen, die nicht auf den ersten Blick sicht- und erfassbar sind, und um ihre Benennung zu erleichtern, wurde zunächst mit dem in Abbildung 6 dargestellten Eisbergmodell gearbeitet, das eine Kategorisierung in sichtbare und verdeckte Konfliktkostenquellen veranschaulicht.

Während zu den sichtbaren Quellen unter anderem die Kosten der Konfliktbearbeitung (z. B. die Kosten der konfliktbearbeitenden Instanzen) und die Konfliktfolgekosten (z. B. die mit einer Abfindung verbundenen Kosten) zählen, bleiben die gewissermaßen unter der Wasseroberfläche liegenden Kosten (die z. B. durch die gedankliche Ablenkung der Konfliktbeteiligten, eine reduzierte Ergebnisqualität oder einen Verlust des Vertrauens in die Regelungskompetenz Vorgesetzter verursacht werden) unsichtbar.

**Abb. 6 Eisbergmodell Konfliktkostenquellen**



Die Befragung der RTMKM-Praxisvertreter nach den in ihrem Berufsumfeld relevanten Konfliktkostenquellen führte zu der Erkenntnis, dass dieses Eisbergmodell der Diversität und Komplexität der Konfliktkostenquellen nicht vollends gerecht wird. Um Entscheidungen darüber treffen zu können, ob und gegebenenfalls in welchen konfliktträchtigen Bereichen im Unternehmen eine Intervention notwendig ist, haben die Praxisvertreter Interesse an einer Aufschlüsselung von Konfliktkostenquellen, die über die Differenzierung „sichtbar/verdeckt“ hinausgeht.<sup>18</sup> Für Entscheidungen über die Investition von Ressourcen in eine systematische Konfliktbearbeitung spielt es insbesondere eine Rolle, ob bzw. inwieweit sich Konfliktkosten quantifizieren lassen und ob sie einem einzelnen Konflikt zuordenbar sind oder nicht. Ein die Realität annähernd widerspiegelndes Bild ergibt sich also erst, wenn die dem Eisbergmodell zugrunde liegende Kategorie „Sichtbarkeit“ um die Kategorien „Quantifizierbarkeit“ und „Eindeutigkeit der Zuordnung zu einem einzelnen Konflikt“ ergänzt wird. Während die Kategorie „Quantifizierbarkeit“ bei der Entscheidung darüber hilft, Konfliktkosten entweder zu berechnen oder zu schätzen, bietet die Kategorie „Eindeutigkeit der Zuordnung zu einem einzelnen Konflikt“ eine Grundlage für die näherungsweise Bestimmung der Konflikteinzel- bzw. -gesamtkosten, indem sie zum Beispiel Differenzierungen zwischen dem akuten Tätigwerden und dem strukturellen Vorhalten einer Rechtsabteilung zulässt. Eine Berücksichtigung aller drei Kategorien soll Unternehmensvertretern eine Unterstützung dabei bieten zu entscheiden, an welchen Stellen zielgerichtet in Konfliktbearbeitungskapazitäten investiert werden muss, anstatt angesichts der Komplexität von Konfliktkosten von der Planung systematischer Interventionen abzusehen.

Systematisiert man die Angaben der RTMKM-Praxisvertreter, ergibt sich das in Tabelle 1 dargestellte Bild.

---

<sup>18</sup> Vgl. für einen ähnlichen Ansatz samt Handlungsempfehlungen auch Buss (2011), S. 54, 58.

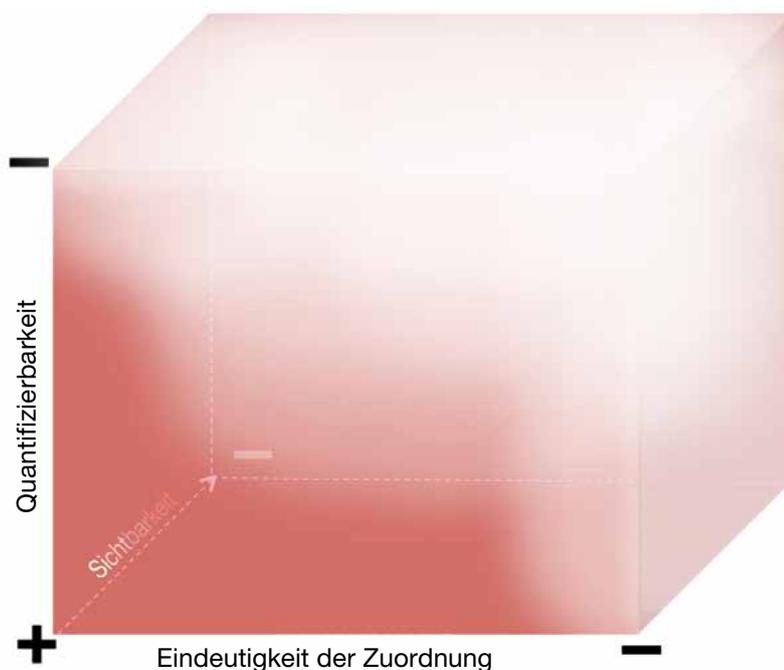
**Tab. 1 Einordnung von Konfliktkostenquellen**

Konfliktkostenquelle	sichtbar	unsichtbar	quantifizierbar	nicht quantifizierbar	einem einzelnen Konflikt zuordenbar	nicht einem einzelnen Konflikt zuordenbar
Gerichtskosten	X		X		X	
Rechtsanwaltskosten	X		X		X	
Vorhalten Rechts- abteilung	X		X			X
Kündigung, Abfindung, Nachbesetzung	X		X		X	
„innere Kündigung“		X		X	X	X
„schlechte Stimmung“		X		X	X	X
Fehlzeiten	X		X			X
reduzierte Ergebnis- qualität		X		X	X	X
„Dienst nach Vorschrift“		X		X	X	X
Verlust des Vertrauens in Regelungskompetenz Vorgesetzter		X		X	X	X
Beschädigung, Diebstahl	X	X	X			X
Prozesssabotage		X	X		X	X
Mitarbeiterfluktuation	X	X	X	X	X	X
Streuwirkung des Konflikts auf Unbeteiligte (Öffentlichkeit)		X		X	X	X
geringere Arbeitgeber- attraktivität	X			X	X	X
Imageverlust bei Kunden/Kooperations- partnern	X	X	X	X	X	X

Tabelle 1 veranschaulicht, dass bei Weitem nicht alle Konfliktkosten zugleich sichtbar, quantifizierbar und einem einzelnen Konflikt zuordenbar sind. Vielmehr existiert ein signifikanter Bereich von Konfliktkosten, deren Quellen zwar benannt werden können, die sich aber einer eingrenzenden Erfassung, einer präzisen Quantifizierung und einer eindeutigen Zuordnung zu einem einzelnen Konflikt entziehen. So ist zum Beispiel die aus der mangelnden oder mangelhaften Bearbeitung von Konflikten bei manchen Mitarbeitern resultierende „innere Kündigung“ in der Regel zwar zweifelsohne spürbar, jedoch nicht direkt messbar und nicht stets zuverlässig auf einen einzelnen Konflikt zurückzuführen.

Naturgemäß sind nicht alle Einordnungen eindeutig und trennscharf zu leisten: So kann ein Verlust des Vertrauens in die Regelungskompetenz von Vorgesetzten je nach Konfliktkonstellation einem einzelnen Konflikt zuordenbar sein oder eben nicht. Auch lassen sich die Fragen nach Sicht-, Quantifizier- und Zuordenbarkeit nicht immer eindeutig mit Ja oder Nein beantworten, sondern verlangen bisweilen nach einer differenzierten Einschätzung. Ein Imageverlust bei Kunden und Kooperationspartnern wird in der Regel nicht bei allen, sondern bei einer gewissen Anzahl von Kunden und Kooperationspartnern sichtbar, lässt sich nur mit großem Aufwand und auch dann nur näherungsweise quantifizieren und ist nicht immer einem einzelnen Konflikt zuordenbar. Auch generieren die genannten Fragen nach einer richtigen Einordnung unterschiedliche Antworten, je nachdem, ob es sich um einen Konflikt im B2B-Kontext, einen Konflikt mit Verbraucher-Endkunden (B2C) oder um einen Arbeitsplatzkonflikt handelt. Diese Unschärfen sind indes nicht zu vermeiden – ein Mehrwert ergibt sich aus der Beschäftigung mit den Fragen bereits insofern, als sie eine Begrifflichkeit für eine Diskussion über die Natur der in einem Konflikt aktivierten individuellen Konfliktkostenquellen bieten.

**Abb. 7 Konfliktkostenquellen-Würfel**



In Abbildung 7 wird die der Tabelle 1 zugrunde liegende Logik grafisch in den sogenannten Konfliktkostenquellen-Würfel übersetzt. Der Konfliktkostenquellen-Würfel veranschaulicht auf einen Blick, dass nur solche Konfliktkosten exakt erfasst werden können, die sichtbar, quantifizierbar und einem einzelnen Konflikt zuordenbar sind. Dies ist allerdings nicht die Regel: Sichtbare Kosten sind nicht automatisch quantifizierbar (Beispiel: geringere Arbeitgeberattraktivität); quantifizierbare Kosten lassen sich nicht immer eindeutig einem Konflikt zuordnen (Beispiel: Fehlzeiten); nicht alle zuordenbaren Kosten lassen sich quantifizieren (Beispiel: „schlechte Stimmung“). Ein signifikanter Teilbereich der Gesamtkonfliktkosten verbleibt damit gewissermaßen in einem „Nebel“ bzw. einem uneinsehbaren Bereich, der nicht ausgeleuchtet werden kann.

Das Modell soll mit dieser Aussage sowohl einen Präzisionsanspruch relativieren als auch den gewohnten Referenzrahmen verschieben: Den „Business Case Konfliktkosten“ gibt es in Reinform nicht. Es kann ihn auch in Zukunft nicht geben – eine Gesamtsichtbarmachung, -quantifizierung und -zuordnung von Konfliktkosten ist nicht valide zu leisten. Wohl aber lässt sich veranschaulichen, wie vielfältig die Quellen sind, die hohe Konfliktkosten produzieren, und dass neben den zahlreichen Konfliktkosten, deren Herkunft sich leicht beschreiben lässt und die im Grundsatz auch quantifiziert und einzelnen Konflikten zugeordnet werden können, eine Vielzahl weiterer Kostenquellen existiert, deren negativer Wertbeitrag sich zwar nicht präzise errechnen, wohl aber im Lichte des Wissens um ihre Existenz plausibel schätzen lässt.

### 3.3 Kosten von Einzelkonflikten

#### **KPMG-Konfliktkostenmodell**

Lange Zeit fehlte es an einem Konfliktkostenmodell, das konzeptionell sowohl eine systematische Erfassung als auch eine methodische Berechnung betrieblicher Einzelkonfliktkosten ermöglichte. In einer 2009 veröffentlichten Studie hat die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG hierzu 111 Industrieunternehmen mit 100 bis 50.000 Mitarbeitern befragt.<sup>19</sup> Ziel der Befragung war es, Konfliktkosten möglichst transparent und nachvollziehbar zu machen. Als Konfliktkosten werden dabei alle Kosten bezeichnet, die einem Unternehmen durch Konflikte entstehen, unabhängig davon, ob der Konflikt allein ursächlich für die Entstehung dieser Kosten war. Der Konfliktkostenbegriff der Studie stellt damit auf jede Störung der planmäßigen Ressourcenverwendung in den Unternehmen ab.

Ausgehend von diesem Begriffsverständnis wurde ein Konfliktkostenmodell entworfen, das drei Dimensionen (Person, Team und Organisation) sowie neun Konfliktkostenkategorien (drei Kategorien je Dimension) berücksichtigt. Dabei wird in Abhängigkeit vom jeweiligen Konfliktnutzen zwischen funktionalen Konfliktkosten (Chancenszenario) und dysfunktionalen Konfliktkosten (Risikoszenario) differenziert. Reduziert werden sollen nur die dysfunktionalen Konfliktkosten, da diese die Unternehmensleistung negativ beeinflussen. Die reduzierbaren Konfliktkosten ergeben sich mithin aus der Differenz von dysfunktionalen Konfliktkosten und erforderlichen Interventionskosten.

<sup>19</sup> Vgl. KPMG (2009).

Das KPMG-Konfliktkostenmodell ist ein wertvoller und innovativer Ansatz zur Quantifizierung von Kosten einzelner Konflikte. Zur formalen Herleitung und kalkulatorischen Ermittlung der betrieblichen Konfliktkosten ergeben sich aus den KPMG-Studien<sup>20</sup> folgende Fragen:

- Wie können die Mengen- und Wertkomponenten der in den Studien berechneten Konfliktkosten vollständig und verlässlich quantifiziert werden? Für die dargestellten Konfliktbeispiele werden zwar konkrete Kostenwerte in Euro angegeben, die Vorgehensweise bei ihrer Ermittlung bleibt jedoch teilweise offen.
- Lassen sich wirklich alle Auswirkungen eines Konflikts – auch die wichtigen qualitativen Konfliktfolgen (z. B. eine langfristige Beschädigung von Kunden- oder Lieferantenbeziehungen sowie darüber hinausgehende Reputationsschäden in der Öffentlichkeit) – im Rahmen der Konfliktkosten berücksichtigen und in Eurobeträgen ausdrücken?
- Ist die Berechnung der (quantifizierbaren) Konfliktkosten in einem Unternehmen als Abschätzung im Vorhinein und/oder als (verlässliche) Erfassung im Nachhinein auszugestalten? Eine „Nachkalkulation“ der durch einen Konflikt verursachten Kosten ist für die Ressourcenplanung, nicht aber für das Management einer aktuellen Konfliktsituation von Bedeutung.
- Sollte der Konfliktkostenkalkulation systematisch ein pagatorischer, das heißt ein an Auszahlungen (z. B. Gehaltszahlungen) orientierter oder ein darüber hinausgehender, das heißt ein auch Opportunitätskosten (z. B. Gewinnverluste) berücksichtigender Kostenbegriff zugrunde gelegt werden?
- Wenn einzelne Konflikte als Kostenträger, das heißt als Bezugsobjekte der Kostenrechnung, verstanden werden, welches ist dann das geeignete Verfahren zu ihrer Kalkulation? Ist zwischen Konflikteinzelnkosten und übergeordneten Konfliktgemeinkosten zu unterscheiden und nach welchen Kriterien sollten in diesem Fall die Gemeinkosten (z. B. die Kosten eines entgangenen Auftrags) auf die daran beteiligten Einzelkonflikte verursachungsgerecht verteilt werden?

### **Konfliktkostenrechner**

Eine nachvollziehbare Vorgehensweise bei der Ermittlung von Konfliktkosten bietet der „Konfliktkostenrechner“.<sup>21</sup> Das Instrument ermöglicht eine systematische Betrachtung von typischen Konfliktfolgen und deren monetäre Beurteilung mithilfe eines dreistufigen Schätzverfahrens. Die Berechnung der Konfliktkosten erfolgt auf der Basis typisierter Konfliktwirkungen,<sup>22</sup> indem den vorgegebenen Konfliktfolgen spezifische Kostenkategorien zugeordnet werden, durch die der Anwender dann systematisch geführt wird. Über ein festes Kalkulationsschema kann er die jeweils maßgeblichen Kostenkomponenten eingeben.

<sup>20</sup> Um die Vorteilhaftigkeit der Mediation als alternativen Konfliktbearbeitungsverfahrens zu verdeutlichen, hat KPMG in einer zweiten Studie diesen Modellansatz Anfang 2012 nochmals beispielhaft auf sechs Konfliktfälle übertragen. Vgl. KPMG (2012).

<sup>21</sup> Ahrens (2012); vgl. hierzu bereits oben, S. 12; im engeren oder weiteren Sinne vergleichbare Ansätze finden sich im amerikanischen und australischen Raum, vgl. z. B. [www.mediationworks.com/dmi/toolbox.htm](http://www.mediationworks.com/dmi/toolbox.htm), [www.conflictcoaching.com.au/cost-conflict-calculator](http://www.conflictcoaching.com.au/cost-conflict-calculator).

<sup>22</sup> Im Konfliktkostenrechner werden Konfliktwirkungen als Konfliktsymptome und -kosten bezeichnet.

Da die Folgen einzelner Konflikte stark voneinander abweichen können, erhält der Anwender des Konfliktkostenrechners in einem ersten Schritt eine Vorauswahl typischer Konfliktwirkungen. In einem zweiten Schritt werden jeder relevanten Konfliktwirkung unabhängige Kostenkategorien zugeordnet. Für diese Kostenkategorien können im Wege der persönlichen Schätzung (absolut, intervallgesteuert oder prozentual bezogen auf Bezugsgrößen – zum Beispiel Kosten oder Deckungsbeitrag je Mitarbeiter) konkrete Kostenbeiträge festgelegt werden. Auf Grundlage der einzelnen Kostenkomponenten werden im letzten Schritt der standardisierten Kalkulation die Gesamtkosten eines Konflikts berechnet.

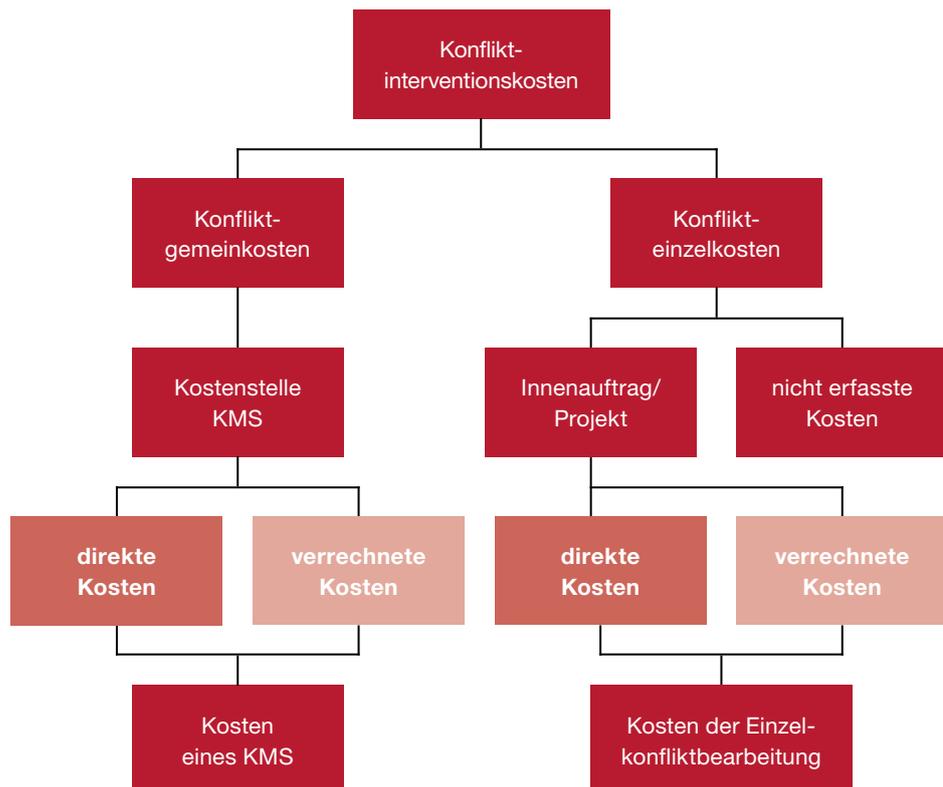
Führt ein Konflikt beispielsweise zu einem „Mitarbeiterverlust“, wird dieser Sachverhalt durch neun Kostenkategorien (Leistungsminderung, Personalsuche, Personalbindung, Prozesseffizienz, Stellvertreterbindung, Dienstleister, Ergebnisqualität, Schulungen und Einarbeitung) erfasst, zu denen der Anwender des Konfliktkostenrechners im Folgenden befragt wird und – sofern ein Aspekt relevant ist – zugehörige Kosteninformationen eingeben kann. Für die Leistungsminderung eines Mitarbeiters wird der Kostenbeitrag zum Beispiel auf der Grundlage seines Jahresgehalts (absoluter Eurobetrag), der prozentualen Leistungsabnahme aufgrund seiner „inneren Kündigung“ (in sechs Intervallstufen zwischen 0% und 75%) sowie der Dauer seines Leistungsverlusts (in Monaten) geschätzt. Ähnlich ausgestaltete Bezugsgrößen werden für die übrigen Kostenkategorien zur individuellen Auswahl vorgegeben.

Der Konfliktkostenrechner basiert auf einem transparenten Verfahren, das vornehmlich für eine nachträgliche Abschätzung der Konfliktkosten, das heißt eine „Nachkalkulation“ der Konflikte, bei entsprechender Ausgestaltung aber auch für eine prospektive Konfliktkostenschätzung herangezogen werden kann. Die Qualität der Schätzung hängt dabei vom Aufwand ab, der seitens des Anwenders zur Ermittlung von differenzierten Kostensätzen und Wertschöpfungsbeiträgen bzw. zur Bestimmung von Wirkungsintensitäten (z. B. einer Leistungsminderung) betrieben wird. Wie bei vielen Schätzverfahren ist auch beim Konfliktkostenrechner das Schätzergebnis letztlich vom subjektiven Ermessen seines Anwenders abhängig. Allerdings trägt das über definierte Konfliktwirkungen und daran gekoppelte Kostenkategorien vorgegebene Schätzverfahren methodisch zu einer Objektivierung der Konfliktkosten bei.

### 3.4 Kosten der Konfliktintervention und Verrechnungsansätze

Im Vergleich zur Diskussion der Kosten der Konfliktwirkungen erscheint die Frage, was die Bearbeitung einzelner Konflikte kostet, vordergründig leicht zu beantworten. Wie sich jedoch bei genauerem Hinsehen zeigt, findet sich auch zu dieser Frage keine im wissenschaftlichen Sinne präzise Lösung.

**Abb. 8 Kosten der Konfliktbearbeitung**



Zunächst lassen sich die Kosten der Konfliktintervention aus Sicht der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung in Konflikteinzelkosten und Konfliktgemeinkosten einteilen.<sup>23</sup> Konflikteinzelkosten sind alle internen und externen Kosten, die bei der Bearbeitung eines einzelnen Konflikts anfallen und diesem Konflikt infolgedessen direkt zugeordnet werden können. Der Konflikt wird dabei als Kalkulationsobjekt der Kostenrechnung gesehen, für das im Abrechnungssystem des Unternehmens ein entsprechender Kostenträger (z. B. ein Innenauftrag im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung) angelegt wird (siehe Abb. 8). Für diesen Kostenträger können alle externen Leistungen (Kosten eines Mediators, Anwalts oder Gutachters, Gerichtskosten, Kosten eines Schiedsgerichts etc.) als primäre Kosten über die Kontierung der zugrunde liegenden Rechnungen direkt und verursachungsgerecht erfasst werden.

<sup>23</sup> Zu den Konfliktgemeinkosten siehe Abschnitt C.3.5.

Darüber hinaus werden im Rahmen der Konfliktbearbeitung interne Ressourcen des Unternehmens in Anspruch genommen, zum Beispiel die in die Konfliktbearbeitung eingebundenen Mitarbeiter. Ein interner Ressourcenverbrauch führt zu sekundären Konfliktbearbeitungskosten, die als solche mit ihrer Entstehung für den Kostenträger zu erfassen sind. Dies setzt jedoch voraus, dass eine solche Erfassung im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung auch vorgesehen ist.<sup>24</sup> Der Umfang der Erfassung dieser Sekundärkosten hängt dabei maßgeblich davon ab, welcher Personenkreis in die Leistungsverrechnung einbezogen wird.

Während eine kontinuierliche innerbetriebliche Kostenverrechnung auf Basis von Leistungsstunden für Ingenieure, Techniker oder Mitarbeiter der Fertigung in den betrieblichen Abrechnungssystemen durchaus üblich ist, sind die Vertriebs- und Verwaltungsbereiche häufig nicht darin eingebunden.<sup>25</sup> Deren Einbindung könnte davon abhängig gemacht werden, ob und inwieweit der jeweilige Verwaltungsbereich in innerbetriebliche Konfliktbearbeitungsprozesse involviert ist. So könnten zum Beispiel die Mitarbeiter der Rechtsabteilung oder eine Ombudsperson aufgrund ihrer regelmäßigen Involvierung in Konflikte in die innerbetriebliche Leistungsverrechnung einbezogen werden. Wenngleich die Einbeziehung in eine verursachungsgerechte Leistungsverrechnung auch für „konfliktferne“ Bereiche (z. B. Rechnungswesen, Vertrieb) sachgerecht wäre, erscheint diese Einbeziehung aufgrund des damit verbundenen hohen Aufwands und des letztlich nur geringen Zusatznutzens als nicht sinnvoll. Die Konfliktbearbeitungskosten gegebenenfalls betroffener „konfliktferner“ Bereiche könnten im Einzelfall durch kalkulatorische Kostenzuschläge berücksichtigt werden. Konfliktbearbeitungskosten in „konfliktfernen“ Bereichen sind somit ein Beispiel für schlecht sichtbare und nur schwer quantifizierbare, jedoch unzweifelhaft vorhandene Konfliktkosten.

### 3.5 Erfassung und Verrechnung der Kosten eines KMS

Sollen die Konfliktinterventionskosten in einem Unternehmen vollständig erfasst werden, sind neben den Konflikteinzelnkosten auch Konfliktgemeinkosten zu berücksichtigen. Konfliktgemeinkosten entstehen ursächlich nicht auf der Ebene einzelner Konflikte, sondern übergeordnet auf der Ebene des Unternehmens. Sie können funktional als Kosten des allgemeinen Betriebs eines KMS/KMP oder – sofern kein KMS/KMP eingeführt wurde – einzelner Elemente oder Komponenten verstanden werden.

Zur Erfassung und Verrechnung dieser Konfliktgemeinkosten kann in einem Unternehmen beispielsweise eine separate Kostenstelle „Konfliktmanagement“ als Kostensammler für alle dem Betrieb eines KMS/KMP oder einzelnen Komponenten zuzuordnenden Kosten eingerichtet werden, die sich nicht einem Einzelkonflikt unmittelbar zuordnen lassen. Solche Kosten berücksichtigen zum Beispiel die Verwaltung eines KMP – sei es in Form eines KMS oder einzelner Elemente – mit den Personalkosten der Konflikthanlaufstellen, Kosten für die Einrichtung und Fortentwicklung des Programms sowie Kosten für den Bezug externer (z. B. externe Fortbildung, Reisekosten) oder interner Leistungen (z. B. Raumkosten, IT-Leistungen), die im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung des Unternehmens der Kostenstelle belastet werden.

<sup>24</sup> Zur Konzern-Kostenverrechnung von betriebsinternen Mediationen vgl. Händel (2013).

<sup>25</sup> So mag dies innerhalb eines Konzerns bei Leistungsverrechnungen über Unternehmens- und/oder Landesgrenzen aus steuerlichen Gründen notwendig sein.

Zur besseren Differenzierung der Gemeinkosten und ihrer internen Leistungsverrechnung wäre es auch denkbar, mehrere Konfliktkostenstellen zu schaffen und diese dann zu einer Kostenstellengruppe „Konfliktmanagement“ zusammenzufassen. Aufgrund der weitgehenden Etablierung der Kostenstellenrechnung im betrieblichen Rechnungswesen der Unternehmen lassen sich die Konfliktgemeinkosten somit durch die Schaffung entsprechender Kostenstellen und Verrechnungsstrukturen ohne großen Zusatzaufwand erfassen.

Falls eine Leistungserbringung für das KMP (z. B. der Entwurf einer Betriebsvereinbarung) im Rahmen einer Tätigkeit erfolgt, die einer anderen Kostenstelle zugeordnet ist (z. B. der Kostenstelle Personal), müssten diese Kosten zum Zweck der Feststellung der Konfliktgemeinkosten entweder einer Kostenstelle klar zugeordnet oder in der innerbetrieblichen Umlage der Verwaltungskosten berücksichtigt werden.

## 4 Die Managementperspektive: Konflikte als Risiken und Chancen unternehmerischer Tätigkeit

### 4.1 Integrierte Konflikt- und Risikosteuerung

Der betriebswirtschaftliche Blick auf die Konflikte eines Unternehmens darf nicht nur auf die Erfassung ihrer Kosten reduziert werden. Dies würde wesentliche andere Aspekte des Konfliktgeschehens vernachlässigen.

Konflikte bedeuten einerseits Risiken, die sich im Einzelfall sogar als bestandsgefährdend erweisen können. Vorstellbar sind hier zum Beispiel Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern oder hohe Schadenersatzforderungen von Kunden. Andererseits bringen Konflikte Chancen mit sich, die der Entwicklung des Unternehmens förderlich sein können. Zu denken ist hierbei zum Beispiel an Prozessveränderungen aus Zuständigkeitskonflikten zwischen Mitarbeitern oder Abteilungen, die zu Einsparungen oder Qualitätsverbesserungen führen.

#### **Steuerung konfliktinduzierter Risiken als Managementaufgabe**

Aus Managementsicht geht es bei der Unternehmensführung wie auch beim Umgang mit Konflikten vornehmlich um die Steuerung der Risiken unter Wahrung ökonomischer Chancen. Zunächst werden wir uns auf den Aspekt der Steuerung von Risiken konzentrieren, während das Potenzial von Konflikten als Chance für die Unternehmensführung im Abschnitt C.4.3 behandelt wird.

Dysfunktionale Wirkungen der Konflikte mindern den Unternehmenswert<sup>26</sup> und müssen folglich begrenzt werden. Die Minderung des Unternehmenswerts infolge eines Konflikts kann dabei als Schaden verstanden werden, sodass jeder Konflikt mit dysfunktionalen Wirkungen einen Schadenswert mit sich führt.<sup>27</sup> Zur Steuerung von Konflikttrisiken bedarf es also eines Instruments, das eine unternehmensspezifische Entscheidung über die Interventions- und Handlungsschwellen bei Konflikten (funktional versus dysfunktional, Chance versus Risiko sowie Kosten versus Nutzen) ermöglicht und den Interventions- und Handlungsbedarf im Einzelfall transparent macht.

<sup>26</sup> Der Unternehmenswert wird in diesem Zusammenhang als Zukunftserfolgswert (finanzmathematisch ausgedrückt als Barwert der zukünftigen Einzahlungsüberschüsse) verstanden.

<sup>27</sup> Vgl. hierzu ausführlich KPMG (2009), S. 16 f., 65.

Zentrale Aufgabe einer jeden KM-Maßnahme muss es daher sein, konfliktinduzierte Unternehmensrisiken zu vermindern. Dabei besteht ein Zielkonflikt bzw. die Notwendigkeit einer Abwägung zwischen den Interventionskosten, die durch den Einsatz von KM entstehen, und der Verringerung der konfliktabhängigen Schadenswerte. Der positive Wertbeitrag eines KMS erschöpft sich für ein Unternehmen dabei nicht in der pagatorischen Differenz zwischen reduzierten Schadenswerten und zugehörigen Interventionskosten. Er speist sich zusätzlich durch die nur schwer quantifizierbaren positiven Effekte, die sich zum Beispiel bereits aus der Existenz eines KMS im Innen- und Außenverhältnis des Unternehmens ergeben.

Um den finanziellen Wertbeitrag eines KMP im Unternehmen messen zu können, müssen sowohl die Schadenswerte der Konflikte (siehe Abschnitt C.4.2) als auch die Interventionskosten (siehe Abschnitt C.3.4) verlässlich quantifiziert werden. Wie kann eine solche Quantifizierung erfolgen und der daraus resultierende Handlungs- und Interventionsbedarf abgeleitet werden? Es liegt nahe, dies in ein bereits im Unternehmen etabliertes Managementsystem zu integrieren (siehe auch Abschnitt C.2). Diese Überlegung führt zu einer funktionalen Verzahnung von KM und Risikomanagementsystem, wobei das Risikomanagement für viele Unternehmen bereits heute gesetzlich vorgeschrieben ist.<sup>28</sup> Als Risikomanagement ist die Gesamtheit aller organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikerkennung und zum Umgang mit den Risiken unternehmerischer Betätigung zu verstehen.<sup>29</sup> Übertragen auf das Management der Konflikte bedeutet dies, dass Konfliktrisiken zunächst erfasst, analysiert und bewertet werden müssen, bevor – je nach Dringlichkeit – über ihre konkrete Steuerung entschieden werden kann.

Um die einzelnen Konflikte im Rahmen einer Gesamtstrategie zum Gegenstand des Risikomanagements zu machen, könnten die Konflikte selbst als Einzelrisiken erfasst werden. In diesem Fall würde eine erweiterte Risikoklassifikation den Orientierungsrahmen für die Identifikation der Konfliktrisiken sowie die Grundlage für eine spätere Zusammenfassung und Verdichtung dieser Risiken in einer separaten Risikokategorie oder auch die Zuordnung zu betrieblichen Funktionen bilden.

### ***Conflict/Risk Map als Instrument integrierter Konflikt- und Risikosteuerung***

Im Risikomanagement werden Einzelrisiken üblicherweise anhand ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie Schadenshöhen bewertet und in einer Risikomatrix positioniert (Risk Map-Modell). Konflikte können analog dazu anhand ihrer Schadenswerte (z. B. dysfunktionale Konfliktkosten) und Eskalationsniveaus betrachtet und in einer separaten Konfliktmatrix verortet werden (Conflict Map-Modell).<sup>30</sup>

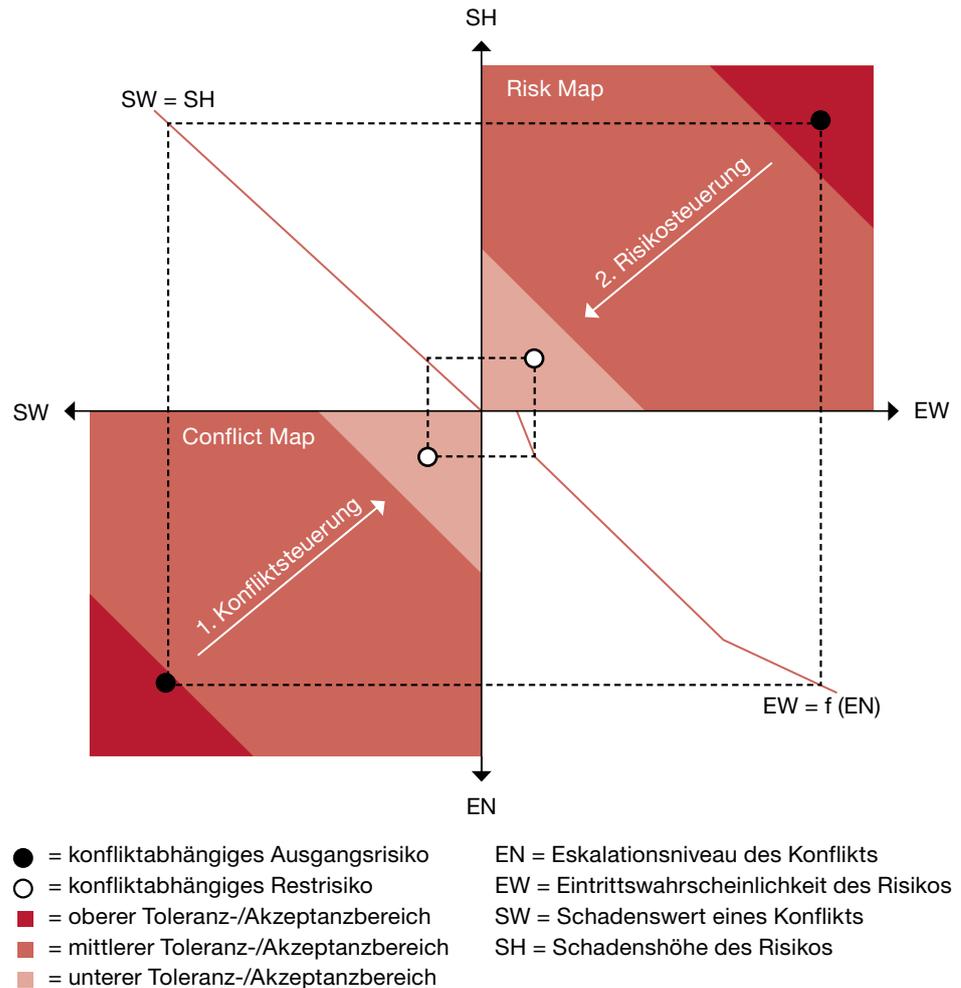
<sup>28</sup> Vgl. § 91 Abs. 2 AktG i. V. m. § 93 Abs. 1 AktG bzw. § 43 Abs. 1 GmbHG sowie §§ 289, 315 HGB.

<sup>29</sup> Vgl. IDW PS 340 (4). Ein vollständiges Risikomanagementsystem besteht gemäß DRS 5.9 funktional aus folgenden Elementen: Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung der Risiken sowie Dokumentation, Kommunikation und Überwachung der Prozesse.

<sup>30</sup> Zur ausführlichen Beschreibung dieses Modells vgl. Knobloch (2012). Es ist anzumerken, dass analog zur Ermittlung von Konfliktkosten die Schadenshöhen von (Konflikt-)Risiken häufig auch nur mithilfe von Schätzverfahren quantifiziert werden können.

Eine formale Transformation des Konfliktschadenswertes zur Schadenshöhe sowie die Korrelation von Eskalationsniveau und Risikoeintrittswahrscheinlichkeit führen von der Conflict Map zur etablierten Risk Map, sodass die „Risikolandschaft“ eines Unternehmens mit der dahinterliegenden „Konfliktlandschaft“ nun in einem Gesamtmodell dargestellt werden kann. Eine Risikosteuerung würde für ein einzelnes „Konfliktisiko“ durch das individuelle Management der zugrunde liegenden Konflikte erfolgen (siehe Abb. 9).<sup>31</sup>

**Abb. 9 Integrierte Konflikt- und Risikosteuerung**



<sup>31</sup> In der Abbildung wird unterstellt, dass der Schadenswert des Konflikts dem Schadenswert des resultierenden Risikos entspricht und die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos mit steigender Eskalation des Konflikts überproportional zunimmt.

Für das KM ergibt sich der konkrete Interventions- und Steuerungsbedarf unmittelbar aus der Conflict Map. Dort werden in Abhängigkeit von der Konflikt- und Risikotoleranz des Unternehmens drei abgestufte Risikozonen (Toleranz-/ Akzeptanzbereiche) unterschieden: Der obere Akzeptanzbereich zeigt einen hohen Interventionsbedarf an, während der untere Akzeptanzbereich einen nur geringen Handlungsbedarf nahelegt. Ist ein Konflikt (A) im oberen Akzeptanzbereich ausgewiesen, sind kurzfristig Maßnahmen zu ergreifen, um die Schadenshöhe und/ oder die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Konfliktrisikos wirksam zu verringern. Gelingt dies, würde der Konflikt im nächsten Erfassungszeitpunkt im unteren Akzeptanzbereich erscheinen.

Durch das Instrument der Conflict/Risk Map wird das Management in die Lage versetzt, eine – die Intuition bestätigende oder begründet widerlegende – Entscheidung darüber zu treffen, ob es eingreifen soll/muss.

Zu diskutieren bleibt die Frage, ob und inwieweit in bestimmten Unternehmen neben den skizzierten betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen auch zugehörige gesellschaftsrechtliche Aspekte zu berücksichtigen sind.<sup>32</sup>

## 4.2 Schadenspotenzial von Konflikten

Da konfliktinduzierte Risiken über ein Schadenspotenzial verfügen, das den Unternehmenswert mindert, ist die Frage, wie sich das Schadenspotenzial eines Konflikts möglichst einfach und zuverlässig erfassen lässt, von zentraler Bedeutung. Die Kalkulation lediglich der Konfliktkosten im Sinne eines pagatorischen (d. h. eines auf Zahlungen basierenden) Kostenbegriffs führt dabei nicht zum Ziel, denn zur tatsächlichen Schadenswertermittlung müssten in jedem Fall auch sogenannte Opportunitätskosten, das heißt nicht realisierbare Vorteile in Form entfallender (Netto-)Einzahlungen, berücksichtigt werden (z. B. der entgangene Gewinn aus einem konfliktursächlich stornierten Auftrag).<sup>33</sup>

Aber auch ein derart erweitertes Kostenverständnis<sup>34</sup> vermag das Schadenspotenzial eines Konflikts in vielen Fällen nicht vollständig zu beschreiben. Besonders deutlich wird dies am Beispiel eines Reputationsschadens, der durch eine diffuse Streuung der Konfliktwirkung in der Öffentlichkeit hervorgerufen wird. Ein öffentlicher Reputationsverlust kann zum Beispiel das Kaufverhalten am Konflikt unbeteiligter Kunden, die Möglichkeiten und Konditionen der Kapitalbeschaffung durch Finanzinstitute oder die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber negativ beeinflussen.<sup>35</sup> Ein solcher Schaden wäre vom wertorientierten Kostenbegriff nicht bzw. nur unzureichend erfasst.

<sup>32</sup> Vgl. Knobloch (2013) zum integrierten Konflikt- und Risikomanagement von Kapitalgesellschaften.

<sup>33</sup> Dies ist sowohl im Konfliktkostenmodell von KPMG als auch im Konfliktkostenrechner von Ahrens berücksichtigt.

<sup>34</sup> Betriebswirtschaftlich wird in diesen Fällen – in Abgrenzung zum „pagatorischen“ Kostenbegriff – vom „wertmäßigen“ Kostenbegriff gesprochen.

<sup>35</sup> Der Konfliktkostenrechner von Ahrens berücksichtigt derartige Kosten beispielsweise im Kontext der „Kundenfluktuation“, indem dort formal die Kategorien „Kundenverluste“ und „Imageverluste“ hinterlegt sind und konkrete Kostenbeträge eingegeben werden können. Allerdings ist weder der spezielle Charakter dieser Konfliktkosten erkennbar noch wird auf die besondere Problematik ihrer kalkulatorischen Herleitung eingegangen.

Im Folgenden soll ein multikriterieller Ansatz in seinen Grundzügen vorgestellt werden, der es ermöglicht, die Schadenswerte eines Konflikts auf Unternehmensebene in Kostengrößen zu quantifizieren. Darüber hinaus bietet dieser Ansatz die Möglichkeit, die schwer zu quantifizierenden Konfliktwirkungen ergänzend qualitativ sichtbar zu machen.

### **Schätzung von Konfliktkosten auf Kostenstellenebene**

Innerhalb der bisherigen Ansätze werden die Konfliktkosten im Rahmen einer progressiven Konfliktkostenschätzung ermittelt, indem für unverbundene Kostenkomponenten deren Wertansätze geschätzt und diese dann zu einem Kostenwert verdichtet werden.

Im Unterschied zu dieser Vorgehensweise können dysfunktionale Konfliktkosten auch retrograd als unproduktiver Verbrauch betrieblicher Ressourcen in den vorhandenen Kostenstellen der Unternehmen erfasst werden. Die Konfliktkosten wären in diesem Fall gewissermaßen als „konfliktinduzierte Leerkosten“<sup>36</sup> insbesondere des Personals dieser Kostenstelle zu interpretieren.

In Übereinstimmung mit der in der Betriebswirtschaftslehre etablierten Kostendifferenzierung auf Kostenstellenebene setzen sich die entscheidungsrelevanten Konfliktkosten dabei für jede Kostenstelle additiv aus vier Konfliktkostenarten zusammen:

- Konflikt-Personalkosten
- Konflikt-Sachkosten
- Konflikt-Interventionskosten
- Konflikt-Opportunitätskosten

---

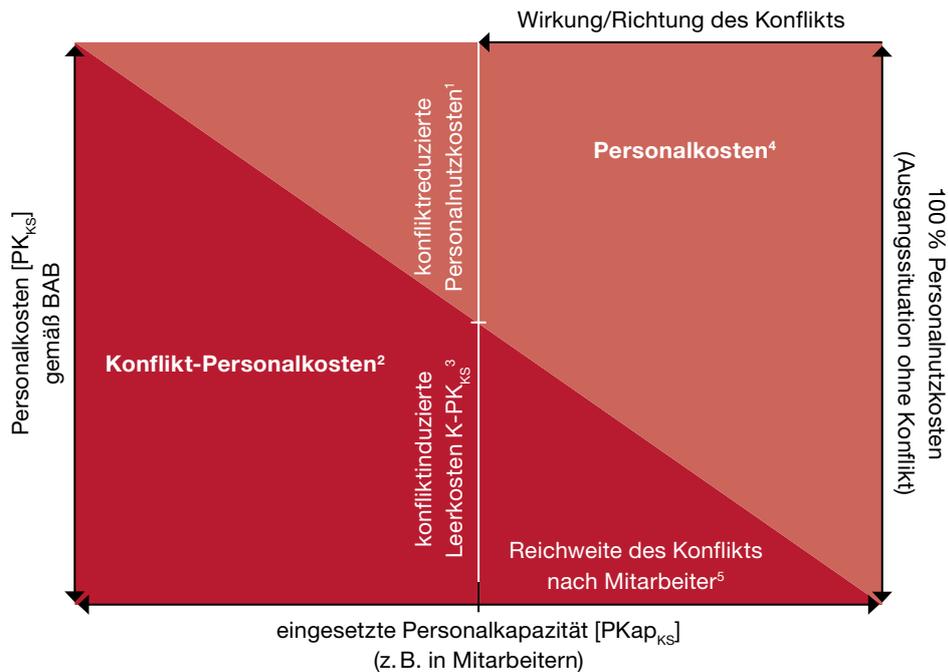
<sup>36</sup> In der betriebswirtschaftlichen Vollkostenrechnung wird bei den Fixkosten – in Abhängigkeit vom produktiven Auslastungs- oder Beschäftigungsgrad einer Kostenstelle – zwischen Nutz- und Leerkosten (Anteil der Fixkosten, der keiner Nutzung unterliegt) unterschieden, sodass der Begriff „Leerkosten“ an dieser Stelle analog Verwendung finden kann.

### Schätzung der Konflikt-Personalkosten einer Kostenstelle

In Abbildung 10 wird diese Sichtweise zunächst nur für die Personalkosten einer Kostenstelle (bei gegebener Personalkapazität) dargestellt.

**Abb. 10 Konflikt – Personalkosten**

Personalkosten  $[PK_{KS}]$   
gemäß BAB



<sup>1</sup> aktuelle Situation mit Konflikt

<sup>2</sup> als unproduktive Konfliktkosten („Leerkosten“) der Kostenstelle

<sup>3</sup> = Konflikt-Personalkosten bei 100%igem Ausfall des vom Konflikt betroffenen Personals (100%ige Intensität des Konflikts)

<sup>4</sup> als produktive Nutzkosten der Kostenstelle

<sup>5</sup> Bereich der Einwirkung des Konflikts auf die vorhandene Personalkapazität der Kostenstelle

Sofern die Arbeitsproduktivität einer Kostenstelle nicht durch Konflikte beeinflusst wird, sind die Personalkosten diesbezüglich in voller Höhe als „Nutzkosten“ zu qualifizieren (rechte Außenkante in Abb. 10). Ist einer Kostenstelle jedoch ein Konfliktgeschehen zuzuordnen, führt dieser Umstand gegebenenfalls dazu, dass ein Teil der Personalkosten – in Abhängigkeit vom Einwirkungsbereich des Konflikts und der persönlichen Betroffenheit der Konfliktparteien – in konfliktinduzierte „Leerkosten“ umzuqualifizieren ist ( $K-PK_{KS}$  in Abb. 10). Die Konflikt-Personalkosten einer Kostenstelle werden der Einfachheit halber auf der Grundlage ihrer durchschnittlichen Personalkosten geschätzt, indem unter Berücksichtigung der personalen Reichweite des Konflikts (Anzahl der betroffenen Mitarbeiter) und seiner Intensität (Ausmaß der Konfliktwirkung) bei den involvierten Mitarbeitern die „konfliktinduzierten Leerkosten“ bestimmt werden.

Diese „Leerkosten“ enthalten neben den allgemeinen Personalkosten (Bruttolöhnen/-gehältern sowie Sozialabgaben) regelmäßig auch schon konfliktabhängige Kosten für geleistete Mehrarbeiten/Überstunden, krankheitsbedingte Fehlzeiten bis hin zur Arbeitsunfähigkeit, Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen, Stellenausschreibungen sowie sonstige unproduktive Arbeitszeiten. Diese Konfliktkosten müssten für die betrachtete Kostenstelle nicht in mehr oder weniger transparenten Nebenrechnungen separat ermittelt oder geschätzt werden. Näherungsweise zu schätzen sind lediglich die personale Reichweite des Konflikts (d. h. die Anzahl der involvierten Mitarbeiter) in der betrachteten Kostenstelle sowie die Intensität des Konflikts als konfliktinduzierter Verlust an individueller Arbeitsproduktivität.

Werden die Konflikt-Personalkosten auf BAB-Monatsbasis<sup>37</sup> retrograd ermittelt, können die gesamten pagatorischen Personal-Konfliktkosten recht einfach auf die maßgebliche Konfliktdauer hochgerechnet werden.

### **Schätzung der Konflikt-Opportunitätskosten einer Kostenstelle**

Komplexer ist die Schätzung der mit einem Konflikt verbundenen Opportunitätskosten, die zum Beispiel durch verloren gegangene Aufträge entstehen. Der Ansatz von Opportunitätskosten resultiert aus einem wertmäßigen Kostenverständnis, das explizit auch den entgangenen Nutzen aus der jeweiligen Verwendung der betrieblichen Produktionsfaktoren – hier des Personals – berücksichtigt.<sup>38</sup>

Die Konflikt-Opportunitätskosten einer Kostenstelle können ausgehend von der Anzahl der dort tätigen Mitarbeiter sowie den durchschnittlichen Opportunitätskosten eines Mitarbeiters analog zu den Konflikt-Personalkosten hergeleitet werden. Der maßgebliche Opportunitätskosten-Verrechnungssatz je Mitarbeiter kann sich dabei an betrieblichen Wertschöpfungs- oder Deckungsbeiträgen orientieren, die zur Vermeidung einer Überschätzung der Opportunitätskosten möglichst betriebsergebnisnah zu bestimmen sind.<sup>39</sup>

Aufgrund der unterschiedlichen Ergebnis- oder Nutzennähe einzelner Kostenstellen kann es zudem sinnvoll sein, einen kostenstellenspezifischen Gewichtungsfaktor zu berücksichtigen. Ausgehend von einem durchschnittlichen Verrechnungssatz (Gewichtungsfaktor = 1,0) ist dann bezüglich der Opportunitätskosten eine abgestufte Unterscheidung von weniger kostenrelevanten (Gewichtungsfaktor < 1,0) und stärker kostenrelevanten (Gewichtungsfaktor > 1,0) Unternehmensbereichen möglich.

---

<sup>37</sup> Der Betriebsabrechnungsbogen (BAB) ist ein Instrument der Kostenstellenrechnung.

<sup>38</sup> Die formale Darstellung der Opportunitätskosten-Schätzung findet sich in Anhang 1.

<sup>39</sup> Die Definition der Bezugsgröße zur Schätzung der Opportunitätskosten ist flexibel gestaltbar und sollte sich an der Erfolgsrechnung des Unternehmens orientieren.

Wird der Opportunitätskosten-Verrechnungssatz eines Konflikts beispielsweise auf der Basis der betrieblichen (Netto-)Wertschöpfung der Mitarbeiter geschätzt,<sup>40</sup> kann der zugehörige Gewichtungsfaktor die unterschiedliche Wertschöpfungsnähe der in den Konflikt eingebundenen Kostenstellen (z. B. der Service-, Vertriebs- und Lagerkostenstellen) zum Ausdruck bringen und zu einer differenzierteren Ermittlung der Konfliktkosten beitragen. In diesem Fall würden die personalen Opportunitätskosten einer Kostenstelle näherungsweise als konfliktgetriebener Wertschöpfungsverlust durch eine verminderte Arbeitsproduktivität der in den Konflikt einbezogenen Mitarbeiter bestimmt. Ausdrücklich hinzuweisen ist an dieser Stelle auf den doppelten Gemeinkostencharakter dieser Opportunitätskosten, der eine wirklich zutreffende Aufteilung dieser Konfliktkosten auf Konflikte und Kostenstellen kalkulatorisch nicht zulässt.

Die Konfliktkosten einer Kostenstelle ergeben sich abschließend aus der Addition der genannten Konfliktkostenarten.<sup>41</sup>

Ob und inwieweit die dargestellte Konfliktkostenschätzung tatsächlich verursachungsgerecht gelingen kann, ist durchaus kritisch zu diskutieren. Wird der hier skizzierte Ansatz zur Quantifizierung der Konfliktkosten gewählt, können diese Kosten jedenfalls mit einem einfachen und transparenten Modellansatz für Dritte nachvollziehbar hergeleitet werden. Das Ergebnis kann anschließend auf Unternehmens- sowie auf Kostenstellenebene betriebswirtschaftlich interpretiert werden.

### **Conflict Spider als Visualisierungsinstrument**

Ausgehend von den kumulierten Konfliktkosten bzw. Schadenswerten auf Unternehmensebene, die in einem ersten Schritt zu einer Verortung der Konflikte in der Conflict Map bzw. Risk Map führen und dort bereits die Dringlichkeit der einzelnen Handlungsbedarfe für das KM anzeigen (Ampelsystem),<sup>42</sup> kann für die weitergehende Analyse und Steuerung der einzelnen Konflikte auch die grafische Aufbereitung des vorgestellten Schätzmodells als Conflict Spider<sup>43</sup> sehr hilfreich sein.

Das in Abbildung 11 exemplarisch skizzierte Spider-Diagramm differenziert nach Kostenstellen und zeigt damit die Aufteilung der Konfliktkosten auf die involvierten Unternehmensbereiche. Anhand der (unternehmensspezifisch festzulegenden) hellorangenen Interventionsschwelle soll deutlich werden, in welchen Kostenstellen die Schadensausprägung eines Konflikts derart kritisch wird, dass dort umgehend Maßnahmen zur Begrenzung des Konfliktschadens zu ergreifen sind. Bei vorherigem Überschreiten der orangefarbenen Berichtsschwelle ist noch keine sofortige Intervention geboten, allerdings sollte eine zuständige Managementinstanz zeitnah über den im Unternehmen bekannten Konflikt informiert werden.

<sup>40</sup> Im Rahmen des Personalcontrollings (Human-Capital-Management) wird ein solcher Wertschöpfungsbeitrag beispielsweise als Differenz von durchschnittlicher Bruttowertschöpfung (value added per person) und zugehörigen Personalkosten (average cost per person) diskutiert.

<sup>41</sup> Die konkrete Ermittlung der Konflikt-Sachkosten wird an dieser Stelle nicht weitergehend erörtert, da materielle Konfliktschäden in einer Kostenstelle grundsätzlich unproblematisch mit einem eigenen „Kostensammler“ (Kostenträger) erfasst werden können. Hinsichtlich der Konflikt-Interventionskosten wird auf die Abschnitte C.3.4 und C.3.5 der Studie verwiesen.

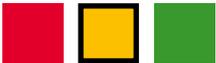
<sup>42</sup> Das Ampelsystem resultiert unmittelbar aus den abgestuften Akzeptanzbereichen des Conflict/Risk Map-Modells (unterer/mittlerer/oberer Akzeptanzbereich) mit den zugehörigen Ampelfarben (Grün/Gelb/Rot).

<sup>43</sup> Der Begriff „Conflict Spider“ wird im Rahmen der Studie aus Gründen der Anschaulichkeit als Abkürzung für Conflict-related Spider Net Diagram gewählt.

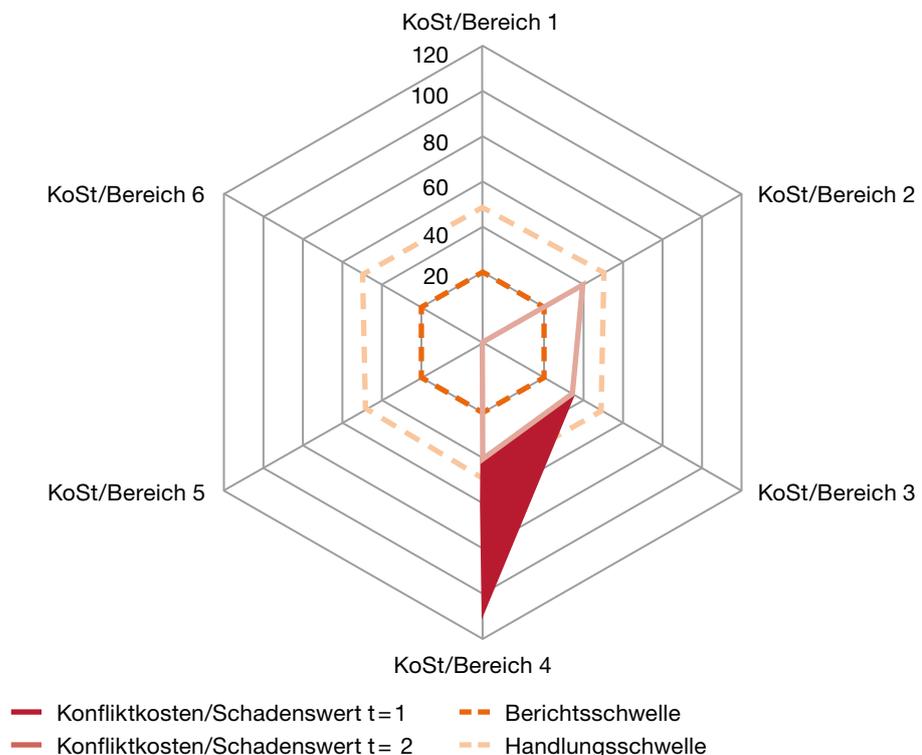
Mithilfe des Spider-Diagramms kann für einen (internen) Konflikt zum einen gezeigt werden, welche Kostenstellen/Unternehmensbereiche konkret involviert sind und welche Konfliktkosten dort – zum Beispiel in einem Monat/Jahr oder auch kumuliert – entstanden sind. Darüber hinaus ist erkennbar, ob und gegebenenfalls auch in welchem Ausmaß vorgegebene Berichts- und/oder Interventionsgrenzen überschritten wurden. Die Einstufung des Konflikts bei summarischer Betrachtung auf Unternehmensebene in der Conflict/Risk Map wird durch das Ampelsystem ausgedrückt (in Abb. 11 durch die Farbe Gelb).

Je nachdem, welche weiteren Fragestellungen im Raum stehen, können in einem modifizierten Spider-Diagramm auch die einzelnen Konfliktkostenarten (Personal-, Sach-, Interventions- und Opportunitätskosten) differenziert betrachtet oder Konfliktverläufe im Zeitablauf abgebildet werden (in Abb. 11 die Zeitpunkte  $t = 1$  und  $t = 2$ ). Im ersten Fall wäre eine Analyse der Konfliktkosten sowohl auf Kostenstellen- als auch auf Geschäftsbereichs- oder Unternehmensebene möglich. Im zweiten Fall könnte die Eskalation oder Deeskalation einzelner Konflikte im Unternehmen sichtbar gemacht werden. Der Erfolgsbeitrag einer konkreten KM-Maßnahme (in der Abbildung der dunkelrot markierte Bereich) wird als Veränderung im Konfliktprofil deutlich, wenn ein Spider-Diagramm auch explizit den Konfliktstatus vor ( $t = 1$ ) und nach ( $t = 2$ ) einer Konfliktintervention dokumentiert.

**Abb. 11 Spider-Diagramm zur Visualisierung von Schadenswerten nach Kostenstellen**

 Ampelfarbe des Konflikts bei summarischer Betrachtung auf Unternehmensebene in der Conflict/Risk Map

in Tsd.



### **Schätzung nicht monetärer Schadenswerte**

Vor dem Hintergrund schwer quantifizierbarer Konfliktwirkungen bleibt ergänzend zu diskutieren, in welcher Form das hier vorgestellte Modell zudem eine qualitative Bewertung einzelner Konflikte bzw. komplexer Konfliktlagen ermöglicht.

Zur Herleitung nicht monetärer Schadenswerte kann auf die Methodik der Scoring-Modelle zurückgegriffen werden. Für eine konkrete Konfliktsituation sind in einem ersten Schritt wieder die maßgeblichen Schadensdimensionen zu identifizieren (z. B. Stakeholder, Märkte, Unternehmensbereiche oder Organisationseinheiten) sowie zugehörige Beurteilungskriterien festzulegen (im einfachsten Fall z. B. Reichweite und Intensität der Einwirkung des Konflikts sowie die relative Bedeutung der betrachteten Dimension). Für jede Dimension lässt sich dann im zweiten Schritt des Bewertungsprozesses ein separater Teilschadenswert ermitteln, indem den Beurteilungskriterien konkrete Punktwerte zugeordnet werden, die aus einer ordinalen Skalierung der Einflussgrößen resultieren (z. B. gering, mittel, groß und sehr groß) und qualitative Abstufungen berücksichtigen. In einem Conflict Spider kann dann für jede Schadensdimension ein objektivierter Teilschadenswert – entweder als absoluter Punktwert oder als relatives Schadensausmaß – abgebildet werden, sodass der Interventionsbedarf mit seinen Anknüpfungspunkten ebenfalls sichtbar wird.<sup>44</sup>

Problematisch bleibt insbesondere für einen komplexen Konflikt die Verdichtung der ermittelten Teilschadenswerte zu einem Gesamtschadenswert. Dazu müssten gegebenenfalls die Schadensdimensionen untereinander gewichtet werden, was grundsätzlich möglich ist, jedoch die Unschärfe und Subjektivität dieser qualitativen Bewertung erhöht. In den meisten Fällen wird es ausreichen, den Handlungsbedarf für das KMP oder KMS lediglich in den betrachteten Dimensionen transparent und methodisch nachvollziehbar aufzuzeigen, sodass eine Verdichtung der Teilschadenswerte zu einem Gesamtschadenspunktwert unterbleiben kann.

Zum besseren Verständnis werden im Folgenden die beschriebenen Modellausprägungen exemplarisch auf zwei unterschiedliche Konfliktszenarien angewendet.

### **Beispiel zur quantitativen Ermittlung von Konfliktkosten – Konflikt am Arbeitsplatz**

Der Mitarbeiter in einer Niederlassung mit 500 Mitarbeitern – Herr X – erhält kurze Zeit nach dem Ende seiner Probezeit eine verhaltensbedingte Kündigung. Begründet wird diese Kündigung mit der Überschreitung seiner Kompetenzen und ausgesprochen unkollegialem Verhalten. Den folgenden Arbeitsgerichtsprozess gewinnt Herr X und bleibt danach im Unternehmen beschäftigt. Insbesondere Mitarbeiter aus dem Vertriebsbereich der Niederlassung müssen mit Herrn X weiterhin eng zusammenarbeiten. Durch das schlechte Arbeitsklima steigen die Ausfallzeiten der betroffenen Mitarbeiter stetig an und die Arbeitsqualität sinkt erheblich (Konfliktszenario zum Zeitpunkt  $t = 1$ ).

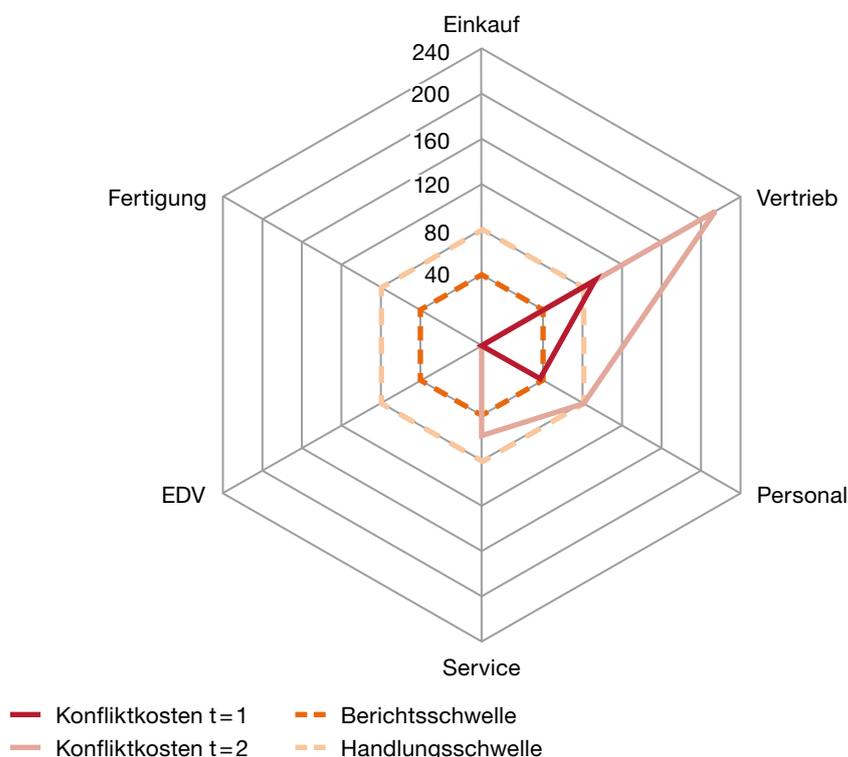
<sup>44</sup> Vgl. dazu im Folgenden das Beispiel zur qualitativen Ermittlung von Schadenswerten.

Schon nach drei Monaten wird daraufhin eine erneute Kündigung gegen Herrn X ausgesprochen, diesmal als sogenannte Druckkündigung, nachdem mehrere Mitarbeiter zuvor eine eidesstattliche Versicherung abgegeben haben, dass sie kündigen würden, falls Herr X das Unternehmen nicht verlasse. Herr X gewinnt auch den zweiten Kündigungsschutzprozess und bleibt in seiner bisherigen Funktion beschäftigt.

Das Arbeitsklima wird in der Niederlassung zusätzlich dadurch belastet, dass Herr X künftig in einem Großraumbüro sitzt, in dem auch mehrere derjenigen Kollegen arbeiten, die die eidesstattliche Versicherung zur Druckkündigung abgegeben haben. Die Zahl der in den Konflikt involvierten Mitarbeiter der Niederlassung nimmt mit steigendem Eskalationsniveau zu. Mittlerweile sind neben dem Vertriebspersonal auch Mitarbeiter aus dem Servicebereich in den sich ausbreitenden und verschärfenden Konflikt mit Herrn X eingebunden. Die Konflikteskalation führt dazu, dass die Arbeitsproduktivität in einzelnen Kostenstellen zusehends sinkt und die Fehlzeiten der Mitarbeiter signifikant ansteigen. Wichtige Projektendtermine können nicht mehr eingehalten werden und eine steigende Zahl von Kunden wandert zu Wettbewerbern ab,<sup>45</sup> weil insbesondere Produktqualität und Serviceleistungen der Niederlassung nachlassen (Konfliktszenario zum Zeitpunkt  $t = 2$ ).

**Abb. 12 Veränderungen der Schadenswerte im Zeitablauf – Konflikt am Arbeitsplatz<sup>1</sup>**

in Tsd.



<sup>1</sup> Auf die summarische Betrachtung des Konflikts wird in diesem und dem folgenden Beispiel aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

<sup>45</sup> Die Auswirkungen des Abwanderns von Kunden werden wie zuvor beschrieben über den durchschnittlichen Wertschöpfungsbeitrag der in den Konflikt involvierten Mitarbeiter als Konflikt-Opportunitätskosten in den betroffenen Unternehmensbereichen erfasst.

Abbildung 12 zeigt die für die Zeitpunkte  $t = 1$  und  $t = 2$  geschätzten Konfliktkosten, differenziert nach Unternehmensbereichen, und veranschaulicht die Eskalation des Konfliktgeschehens durch das Übergreifen des Konflikts auf andere Kostenstellen sowie die Zunahme der Konfliktkosten in den einzelnen Niederlassungsbereichen. Die konkrete Ermittlung der Konfliktkosten für die Zeitpunkte  $t = 1$  und  $t = 2$  kann im Anhang 1 nachvollzogen werden.

### **Beispiel zur qualitativen Ermittlung von Schadenswerten – B2B-Konflikt**

Die A GmbH und die B AG stellen für die C Ltd. insgesamt 25 Bohrinnseln her. Die Lieferanteile liegen zu 40% bei der B AG und zu 60% bei der A GmbH. Unter anderem verfügt jede Bohrinnsel über Auffangwannen für Erdöl. Die A GmbH und die B AG haben die Bohrinnseln gemeinsam entworfen und entsprechend den vereinbarten Lieferanteilen gefertigt. Jede Gesellschaft hat für unterschiedliche Teile die Entwicklungsverantwortung. Die Entwicklungsverantwortung für die Auffangwannen liegt bei der B AG, die Entwicklung wurde jedoch von der B AG an ihren Entwicklungspartner, die D KG, untervergeben.

Nach der Lieferung der Bohrinnseln kommt es zu erheblichen Schadbildern an den Auffangwannen. Schadensursache sind laut einem von der B AG in Auftrag gegebenen Gutachten erhebliche Undichtigkeiten der Auffangwannen (Konstruktions- und Fertigungsfehler) sowie der Einfluss der von der C Ltd. eingesetzten Reinigungsmittel.

Die A GmbH lehnt die Verantwortung für den Schaden ab, da das mangelhafte Teil von der B AG konstruiert worden sei und die C Ltd. eine Mitschuld trage. Das mangelhafte Bauteil wurde vom Lieferanten D KG entworfen. Diese lehnt ebenfalls jede Verantwortung ab, da man von der B AG falsche Spezifikationen erhalten habe.

Die Medien nehmen das für die Öffentlichkeit attraktive Umweltschutzthema dankbar auf und greifen wegen ausgelaufenen Öls die C Ltd. sowie das Konsortium aus A GmbH und B AG an. Die Fischer der Region reichen darüber hinaus Schadensersatzklagen gegen die beteiligten Parteien ein und die zuständige Staatsanwaltschaft nimmt Ermittlungen wegen der Gewässerverunreinigung auf.

Das komplexe Konfliktszenario wird im Folgenden aus der Sicht der B AG dargestellt, wobei für die Herleitung der Schadenswerte als beurteilungsrelevante Dimensionen insbesondere die mittelbar oder unmittelbar betroffenen Beziehungen zu strategischen Unternehmenspartnern (z. B. Kunden, Lieferanten, Banken, Aktionären, Behörden und allgemeiner Öffentlichkeit) sowie für die zukünftige Unternehmensentwicklung wichtige internationale Märkte (z. B. Nord- und Südamerika, Skandinavien, Asien, Australien und die Golfstaaten) infrage kommen. Sollte sich der Konflikt im weiteren Verlauf darüber hinaus signifikant im Unternehmen selbst auswirken (z. B. bei einzelnen Konzerngesellschaften, Geschäftsbereichen, Abteilungen oder Mitarbeitern), ist zudem eine interne Dimension zu berücksichtigen.

Eine differenziertere Schadenswertanalyse innerhalb der einzelnen Dimensionen ist möglich, indem zum Beispiel weitergehend zwischen A-, B- und C-Kunden sowie A-, B- und C-Lieferanten differenziert wird und ähnliche Abstufungen auch für die bearbeiteten regionalen Märkte vorgenommen werden. In diesen Fällen führen entsprechend gewichtete „Segmentschadenswerte“ zu einem verdichteten Teilschadenswert der jeweiligen Dimension (z. B. der Kunden).

Zur exemplarischen Herleitung der Schadenswerte für die Belastung der Geschäftsbeziehungen (Unternehmenspartner) der B AG wird für die im Sachverhalt genannten Dimensionen erneut auf die Kriterien Reichweite, Intensität und Dauer des Konflikts zurückgegriffen. Da verlässliche Kostenwerte in der Regel nicht zu ermitteln sind, erfolgt nun eine qualitative Abschätzung der dysfunktionalen Konfliktwirkungen mithilfe der zur Verfügung stehenden Bewertungsskala (Punktwerte).

**Abb. 13 Veränderung der Schadenswerte im Zeitablauf des B2B-Konflikts**

in %

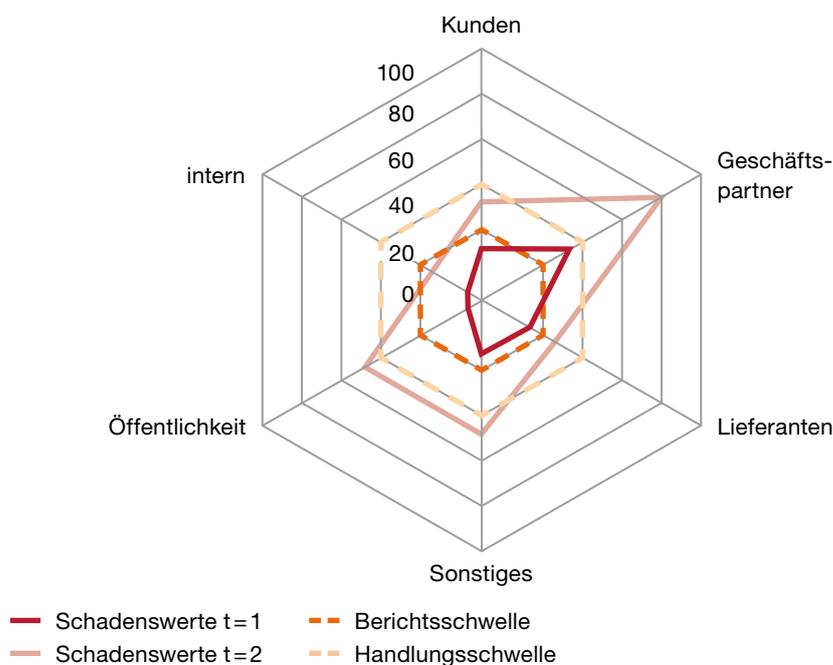


Abbildung 13 veranschaulicht mit einem Conflict Spider das (relative) Schadenswertprofil des komplexen B2B-Konflikts, wobei auch hier die Eskalation des Konflikts sowie der daraus resultierende Handlungsbedarf unmittelbar deutlich werden. Die qualitative Ermittlung der absoluten (Punktwerte) und relativen Schadenswerte (in Prozent des maximal erreichbaren Punktwerts) ist grundlegend in Anhang 2 skizziert.

In Abhängigkeit von den der Konfliktanalyse zugrunde gelegten Schadenswert- und Scoring-Modellen sind für die qualitative Beurteilung komplexer Einzelkonflikte oder Konfliktlagen auch andere Bewertungskriterien mit anderen formalen Verknüpfungen möglich. Für das KM bleibt jedoch festzuhalten, dass eine differenzierte qualitative Analyse und Bewertung komplexer Konfliktszenarien für die Identifizierung der erforderlichen Handlungsbedarfe ausreichen und auf eine aufwendige Quantifizierung wenig aussagekräftiger (scheinbarer) Kostenbeträge verzichtet werden kann.

### **Schlussfolgerungen für ein handlungsorientiertes KM**

Konflikte lassen sich anhand ihrer Konfliktkosten bzw. Schadenswerte und Eskalationsniveaus in einer sogenannten Conflict Map positionieren, die es ermöglicht, die anhand dieser beiden Kriterien definierte „Konfliktlandschaft“ eines Unternehmens transparent und nachvollziehbar abzubilden. Die mehrdimensional erfassbaren Kosten bzw. Schadenswerte resultieren aus einer multikriteriellen Analyse und Bewertung der quantitativen oder qualitativen Konfliktfolgen. Als bewertungsrelevante Dimensionen kommen insbesondere die involvierten Konfliktparteien, wichtige Geschäftsbeziehungen der Unternehmen und/oder deren regionale Märkte infrage.

Die Conflict Map zeigt in einem ersten Schritt die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs für das KM auf Unternehmensebene auf, indem dort abgestufte Risikozonen (Toleranzbereiche) unterschieden werden. Steht fest, welche Unternehmenskonflikte vorrangig zu behandeln sind, kann der konfliktspezifische Interventionsbedarf im zweiten Schritt aus der vorliegenden Konfliktanalyse abgeleitet werden – zum Beispiel in Abhängigkeit von den Konfliktkosten in den involvierten Kostenstellen oder den Schadenswerten in wichtigen Geschäftsbeziehungen oder Märkten.

In einem Spider-Diagramm mit abgestuften Interventionsgrenzen (Conflict Spider) lassen sich sowohl die Zusammensetzung der Kosten- und Schadenswerte einzelner Konflikte als auch deren Veränderungen im Zeitablauf visualisieren, sodass die unterschiedlichen Profile der Konflikte für die Koordinationsinstanz des KMS/KMP auf den ersten Blick erkennbar werden. Die Verwendung des Spider-Diagramms ist in diesem Kontext neu und ermöglicht Dritten ein intuitives Erfassen der jeweiligen Konflikt(-folgen-)struktur. Als Instrument der grafischen Konfliktanalyse kann der Conflict Spider bei der Bearbeitung einer Vielzahl wichtiger Fragestellungen herangezogen werden, indem er mit seinem spezifischen Informationsgehalt

- als Entscheidungshilfe bei der Implementierung von KMP und KMS dient,
- die Identifikation und Priorisierung der Interventionsansätze innerhalb eines KMS ermöglicht,
- Ansatzpunkte für die Nachsteuerung der KMS-Qualität liefert,
- inhaltliche Schnittstellen des KMS zu anderen Managementsystemen aufzeigt,
- bei der Entscheidung über Einzelmaßnahmen im KM hilft,
- den Eskalationsverlauf sowie die Ausstrahlung einzelner Unternehmenskonflikte im Zeitablauf dokumentiert oder
- den Erfolgsbeitrag des KMS quantitativ und/oder qualitativ abbildet.

## **4.3 Konfliktmanagement und Führungsverständnis**

Versteht man Führung als Teilbereich der Managementkompetenz und betrachtet zugleich die Steuerung konfliktinduzierter Risiken und Chancen als integrale Managementaufgabe, liegt die strategische Brücke zur Integration des Themas Konfliktmanagement in ein zeitgemäßes Führungsverständnis nahe. Das Thema Konfliktmanagement fordert von modernen Führungskräften Kompetenzen auf zwei unterschiedlichen Ebenen, von denen eine – die Fähigkeit, die mit Konflikten einhergehenden kommunikativen Herausforderungen in die eigene Rolle als Führungskraft zu integrieren – dem Bereich „Kommunikation und Sozialkompetenz“ zuzuordnen ist. Die andere Kompetenz besteht darin, etwaig vorhandene KMPs und KMS – und in jedem Fall selbst rudimentäre KM-Strukturen – im Unternehmen in ihrer Existenz und operativen Leistung informiert und konstruktiv zu unterstützen, ist also eher systemischer Natur.

### **Interaktions-, Kommunikations- und Konfliktkompetenz**

Zunehmend wendet sich die Managementliteratur dem Spezialthema „Führung und Konflikt“ zu.<sup>46</sup> Die von Theoretikern und Praktikern propagierten Führungskonzepte haben sich über Jahrzehnte hinweg von einem primären Fokus auf Eigenschaften und Charakterdispositionen von Führungskräften hin zu einem sozialen Charakter von Führung entwickelt. Je stärker jedoch Führung als Interaktionsmuster in einem sozialen Feld begriffen wird, desto relevanter werden konkrete Kompetenzen für das Austarieren komplexer Sozialgefüge, wie sie in Konflikten an der Tagesordnung sind.

Im Kern wird das neue Führungsverständnis, das KM-Kompetenzen mit einbezieht, als eines skizziert, das sich nicht mehr auf Rationalität als alleinige Entscheidungsinstanz beruft, sondern das gesamte Spektrum an Interessen, Emotionen und Affekten – den eigenen wie denen der „Geführten“ – als davon untrennbar mit in Betracht zieht.<sup>47</sup> Führungskräfte sind – als Teil eines Konfliktsystems oder als Personen, die sich eines Konflikts zwischen ihren Mitarbeitern annehmen – in komplexen Entscheidungssituationen immer häufiger mit divergierenden Handlungsimpulsen konfrontiert, denen sie durch eine einfache Hierarchieentscheidung nicht gerecht werden können. Die Führungskraft selbst kann diesen Balanceakt nur durch den professionellen Einsatz von modernen Kommunikations- und KM-Kompetenzen meistern. Konkret bedeutet die Integration von KM in das sozial-kommunikative Profil moderner Führungskräfte Folgendes:

1. Die Führungskraft muss ein Spektrum von Methoden, die das interaktive Klären konflikthafter Situationen ermöglichen, erlernen oder ihr diesbezügliches Wissen reaktivieren.
2. Sie muss Verständnis für unterschiedliche Formen der Beteiligung von Personen und Stellen in Prozessen komplexer Entscheidungsfindung entwickeln.
3. Sie muss Fähigkeiten erlernen, Interessenskollisionen im Vorfeld einer möglichen Hierarchieentscheidung zu sondieren sowie strukturiert und phasenorientiert zu moderieren.

### **Systemische Kompetenz**

Personalführung in einem Unternehmen als einem vielschichtigen organisatorischen System ist hochgradig komplex und lässt ausreichend Raum für nicht-formale Aspekte. Gerade im Verlauf langfristiger Führungsbeziehungen werden die Interaktionsprozesse der Beteiligten samt der Subbotschaften der Führungskräfte zunehmend dechiffrierbar. An dieser Stelle setzt eine weitere Aufgabe der Führungskräfte mit Blick auf das Feld KM an. Es gilt, mindestens den persönlich (mit-)verantworteten organisatorischen Kontext auf eine Art zu prägen, die das Thema Konflikt offen angeht. Konkret bedeutet die Umsetzung dieser systemischen Komponente im Führungsalltag Folgendes:

1. Die Führungskraft muss präzise über die im eigenen Unternehmen angebotenen KM-Strukturen und -Angebote informiert sein.
2. Sie muss das Thema Konflikt(-bearbeitung) in Bewerbungs-, Mitarbeiter- und Teamentwicklungsgespräche aktiv integrieren und authentisch konstruktiv besetzen.
3. Sie muss in der Lage sein, konflikthafte Konstellationen im eigenen organisatorischen und/oder personellen Verantwortungsbereich proaktiv zu sondieren und unter Nutzung des KMP oder KMS dem jeweils adäquaten Bearbeitungsformat zuzuführen.

<sup>46</sup> Vgl. beispielsweise Stahl (2013); v. d. Eichen/Stahl/Odenthal/Vollrath (2005); Robrecht (2013); Eberl/Görllich/Volkenandt (2012), S. 269, 278.

<sup>47</sup> Stahl/Fischer (2013).

## 5 Die Qualitätsperspektive: Qualitätsmerkmale und die Verzahnung von Qualitäts- und Konfliktmanagement

Die Ausgangssituation für die nähere Betrachtung von Aspekten rund um die Qualität von KM ist komplex: In den Unternehmen finden sich die unterschiedlichsten Realisierungsgrade bezogen auf Maßnahmen zur Entwicklung und Sicherstellung von Qualität. Diese reichen von punktuellen Maßnahmen (beispielsweise zur Festlegung von Ausbildungsstandards für Inhouse- oder B2B-Mediatoren) über die Einführung eines nahezu vollständigen QM, das von der Definition von Qualitätsmerkmalen für einzelne Komponenten und Elemente oder für ein KMS als Ganzes bis hin zur Sicherstellung des Qualitätsanspruchs über ein ausgefeiltes Qualitätscontrolling verfügt. Manche Unternehmen setzen auch auf die Selbstverantwortung der jeweiligen Akteure ihres KM und verzichten bewusst auf die Einführung von koordinierten Qualitätsmaßnahmen.

Die empirischen Befunde sowohl der Dokumentenanalyse des RTMKM als auch der Evaluation des KMS von SAP belegen das Bedürfnis vieler Unternehmen nach einem individuell angepassten QM sowie dessen Notwendigkeit, um Effektivität, Effizienz und Akzeptanz eines KMP zu gewährleisten. Die Notwendigkeit einheitlicher Qualitätsstandards für die verschiedenen Komponenten und Elemente wird dabei zwischen den Unternehmen unterschiedlich eingeschätzt, der Wunsch nach Qualitätssicherung aber eint alle. Die Erarbeitung eines umfassenden Qualitätsbegriffs für KMPs setzt zunächst begriffliche Klarheit voraus.

### 5.1 Begriffsbestimmungen der Qualitätstheorie

#### **Was ist Qualität?**

Qualität wird definiert als die Gesamtheit aller Eigenschaften eines zu betrachtenden Objekts.<sup>48</sup> Objekte im Sinne dieser Definition können dabei Produkte (z. B. Verfahrensstandards für Mediatoren) ebenso sein wie Systeme (z. B. das KMS als Ganzes) oder Prozesse (z. B. festgelegte Fallmanagementprozesse oder Wege zu Konfliktauflösungen), die zur Erfüllung der Erwartungen und Anforderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien notwendig sind. Der Kreis der für die Bestimmung dieser Anforderungen im KM relevanten Personen umfasst zum Beispiel Mitarbeiter, Führungskräfte, Unternehmens- und Organisationseinheiten, Kunden und die Akteure der KMPs selbst, durchaus aber auch die Öffentlichkeit sowie andere Unternehmen. Die Ausprägung der Qualität kann individuell durch Beschreibungen wie zum Beispiel „gut“, „schlecht“ oder „ausbaufähig“ näher bestimmt werden,<sup>49</sup> wobei regelmäßige kontextspezifische Präzisierungen notwendig sind (so könnte man die Qualität einer Komponente wie der Verfahrensstandards beispielsweise mit „präzise“, „ausführlich“, „unklar“ oder „lückenhaft“ beschreiben).

<sup>48</sup> DIN (2000).

<sup>49</sup> DIN (2000).

Dienstleistungen werden aus der Qualitätsperspektive weiter spezifiziert. Nach Bruhn ist Dienstleistungsqualität die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen Leistung gemäß den Nutzererwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Qualität bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. der Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.<sup>50</sup>

KM, mit seiner häufig intangiblen, also nicht (bzw. nur schwer) fassbaren und zudem der Nutzerbeteiligung bedürftigen Leistung, ist der Kategorie der Dienstleistungen zuzurechnen.

### **Was sind Qualitätsmerkmale?**

Merkmale sind Ausprägungen, anhand derer Elemente einer Grundgesamtheit von anderen unterschieden werden können. Qualitätsmerkmale sind demnach solche Eigenschaften, die bestimmte Qualitätsanforderungen definieren.<sup>51</sup> Qualitätsmerkmale und Qualitätskriterien werden häufig synonym verwendet (zu konkreten Qualitätsmerkmalen im KMS siehe Tab. 2, S. 61).

### **Was ist Qualitätsmanagement (QM)?**

QM im KMS bedeutet – angelehnt an ein allgemeines Verständnis von QM<sup>52</sup> – die Gesamtheit aller Aktivitäten zur Leitung, Sicherung, Lenkung und Weiterentwicklung der Qualität des KMS und seiner Komponenten und Elemente sowie der Ausführungsqualität derselben unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeit und Nutzen und der organisatorischen Gegebenheiten. Darin enthalten sind auch die Festlegung von Qualitätszielen, die Qualitätsplanung und die Qualitätsverbesserung.

### **Was ist ein Qualitätsmanagementsystem (QMS)?**

Ein QMS ist eine Organisationsform, in der Arbeitsabläufe, -prozesse und Organisationsstrukturen zur Sicherstellung der Qualität eindeutig festgelegt sind.<sup>53</sup> Die Methoden bzw. Werkzeuge des QM müssen dabei innerhalb eines QMS mit den Methoden der Unternehmensführung übereinstimmen, damit das QMS nicht zu einem isolierten System wird. Andernfalls würde es neben den bereits bestehenden Systemen keine Akzeptanz finden und würde eher als zusätzliche Belastung denn als Vorteil gesehen werden.

### **Was ist Qualitätscontrolling?**

Beim Qualitätscontrolling werden Informationen über das Erreichen der bei der Qualitätsplanung festgelegten Qualitätsmerkmale sowie der definierten Ziele gesammelt<sup>54</sup> und – im KMS – der Koordinierungsfunktion zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig werden gemäß dem QM die Kosten-Nutzen-Verhältnisse der jeweiligen Maßnahmen überwacht.

---

<sup>50</sup> Bruhn (2011), S. 38.

<sup>51</sup> Benes/Groh (2011), S. 109.

<sup>52</sup> Benes/Groh (2011), S. 91.

<sup>53</sup> Benes/Groh (2011), S. 280.

<sup>54</sup> Benes/Groh (2011), S. 299.

## 5.2 Vorgehensweisen bei der Qualitätsplanung

Die Bezugspunkte für Maßnahmen im QM eines KMS sind die jeweiligen Qualitätsmerkmale von Elementen, Komponenten, dem Gesamt-KMS selbst sowie dessen Akteuren. Die Planung von Qualität und die Ableitung von Qualitätsmerkmalen erfolgen in Anlehnung an Benes/Groh<sup>55</sup> – abhängig vom jeweiligen Gegenstand der Qualitätsplanung fokussiert auf einzelne Produkte, Systeme oder Prozesse – in mehreren aufeinander aufbauenden Schritten:

- **Informationen beschaffen**

Die Informationsbasis (Wie sind die situativen Gegebenheiten bezogen auf den zu planenden Qualitätsgegenstand? Welche Rahmenbedingungen erweisen sich als relevant?) wird konsolidiert (Beispiel Mediatorenpool: Anzahl Mediatoren, extern/intern, ehrenamtliche Tätigkeit oder feste Zeitanteile, fachliche und disziplinarische Zuständigkeit usw.).

- **Forderungen definieren**

Erwartete und erwartbare Qualität des in Betracht genommenen Qualitätsgegenstands werden perspektivisch festgelegt und ein erwünschter Endzustand definiert (Beispiel Mediatorenpool: einheitliche Verfahrensstandards, einheitliches Mediationsmodell, Haltung gegenüber Konflikten/Medianden usw.).

- **Qualitätsmerkmale ableiten und ihre Zielgrößen und Toleranzen festlegen**

Aus dem perspektivischen Endzustand lassen sich nun verschiedene Qualitätsmerkmale ableiten, die den fokussierten Gegenstand in seiner Qualität konkretisieren und beschreiben. Diese Merkmale zeichnen sich durch konkrete Zielformulierungen aus, wobei gleichzeitig mögliche Toleranzbereiche definiert werden können (Beispiel Mediatorenpool: fachliche Qualifikation der Mediatoren, regelmäßige Supervision, differenzierte Methodenkenntnisse usw.).

- **Qualitätsmerkmale klassifizieren**

Aus der Gesamtheit der Qualitätsmerkmale lassen sich Cluster bilden; die verschiedenen Merkmale werden in Kategorien zusammengefasst (Beispiel Mediatorenpool: Person des Mediators, Zusammenarbeit im Pool, Fallmanagement usw.).

- **Maßnahmen zur Erreichung der Anforderungen festlegen**

Die Maßnahmen zur Erfüllung der zuvor definierten Qualitätsmerkmale können sowohl A-priori-Maßnahmen sein, also zum Beispiel Kriterien (und damit Einschränkungen) für die Auswahl von Akteuren, als auch Maßnahmen, die während der Aktion im KM greifen (Beispiel Mediatorenpool: Weiterbildung der Mediatoren, systematische Fallreflexion usw.).

- **Dokumentation festlegen**

Schließlich ist zum einen die Qualitätsplanung für den fokussierten Gegenstand als Grundlage für die spätere Überprüfbarkeit derselben zu dokumentieren als auch eine an den Zielen der Qualitätsplanung orientierte (Minimal-) Dokumentation für diesen Gegenstand festzulegen. Dabei können wiederum bestimmte Qualitätsmerkmale einschränkend wirken (wie z. B. die Festlegung von Vertraulichkeit als Qualitätsmerkmal für Konfliktbearbeiter, die eine Einschränkung in der Dokumentationsfreiheit der Konfliktbearbeitung nach sich zieht). Sobald Einschränkungen festgestellt werden, sind abhängig vom Ziel der Dokumentation Mindestlösungen festzulegen (Beispiel Mediatorenpool: vertrauliche Dokumentation in der Konfliktbearbeitung zum Zweck der Selbstreflexion und gleichzeitig der Erfassung einer minimalen Grundmenge statistischer Daten für das QM anderer Bereiche).

---

<sup>55</sup> Benes/Groh (2011), S. 110.

Um zu einem zusammenhängenden QM innerhalb der KMP zu kommen, sind diese Planungsschritte für alle gewünschten Elemente zu durchlaufen. Dabei ergeben sich durch Parallelen zwischen den verschiedenen Elementen und Komponenten Synergieeffekte, die das Nutzen von Überschneidungen im Sinne einer Arbeitsersparnis und Vereinheitlichung der Anforderungen (wo diese sinnvoll ist) ermöglichen. Gleichzeitig liegt hier eine Schnittstelle zum Controlling des KMS, da mit der Qualitätsplanung nicht nur eine wesentliche Grundlage für ein adäquates, zielgerichtetes und passgenaues QM geschaffen wird, sondern für das gesamte KM-Controlling.

### 5.3 Ableitung der Qualitätsmerkmale für ein KMS

Wie lässt sich nun die Qualität eines KMS durch präzise Merkmale konkretisieren? Welche Merkmale erweisen sich aus einer übergeordneten wissenschaftlichen Perspektive, angereichert durch die Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis, als aussagekräftig und trennscharf?

Entscheidend ist die Festlegung, auf welcher Differenziertheitsebene die Definition der Merkmale erfolgen soll. Die Festlegung von Qualitätsmerkmalen muss für die einzelnen KM-Komponenten und -Elemente unternehmensspezifisch erfolgen. Dabei können und werden auch innerhalb eines Unternehmens und einer Komponente unterschiedliche Qualitätsmerkmale zu definieren sein. Beispielsweise werden innerhalb der Komponente „Konflikthanlaufstellen“ an eine Ombudsperson zumindest teilweise andere Qualitätsmerkmale angelegt als an einen Konfliktnavigator. Diese Qualitätsmerkmale sind wiederum abhängig von der unternehmensspezifischen Ausgestaltung der jeweiligen Funktionen und ihrer Rollenbeschreibung, aus der die jeweiligen Aufgaben, Verantwortungen und Befugnisse einer Rolle und damit auch deren Unterschiede hervorgehen. So ist beispielsweise in einigen Unternehmen die Ombudsperson eindeutig Ansprechpartner für Konflikte auf der Führungsebene, wohingegen für Konflikte auf der Mitarbeiterebene die Navigatoren oder der Betriebsrat zuständig sind. In anderen Unternehmen ist die Ombudsperson dagegen Ansprechpartner für alle – von externen Kunden über Mitarbeiter und Führungskräfte bis hin zur Vorstandsebene. Ebendiese Rahmenbedingungen sind nach Schritt 1 der Qualitätsplanung (Informationen beschaffen) zunächst zu klären, bevor Anforderungen und Merkmale abgeleitet werden können.

Wir haben uns entschieden, zusätzlich zu den komponentenspezifischen Merkmalen (Tab. 2) auch solche Merkmale aufzuführen, die das KMS als organisatorisch-systemische Einheit bzw. die handelnden Personen (Akteure) des KMS qualitativ beschreiben (Tab. 3).

Dabei werden wir uns – um die entstehende Liste zu einem praktikablen Instrument werden zu lassen – bei der Betrachtung der Qualitätsmerkmale auf die jeweils aus unserer Sicht zentralen Merkmale konzentrieren, die die Ergebnisse der empirischen Basis, das heißt der Evaluation von SAP sowie der Dokumentenanalyse und Befragung des RTMKM, verdichtet enthalten (siehe Abschnitt A.4).

**Tab. 2 Qualitätsmerkmale anhand des Viadrina-Komponentenmodells**

Komponente	Qualitätsmerkmale
Konfliktauflaufstellen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existenz von Konfliktauflaufstellen, Bekanntheit in dieser Funktion und niedrighschwellige Erreichbarkeit</li> <li>2. Passgenauigkeit zwischen abgedeckten Unternehmensteilen, Art/Anzahl der Konflikte und Art/Anzahl der Auflaufstellen</li> <li>3. zutreffende Aufnahme und Weiterverweisung des Konflikts</li> </ol>
Systematik der Maßnahmen- und Verfahrenswahl	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existenz eines auf Art und Dynamik der regelmäßig auftretenden Konflikte abgestimmten Spektrums an Maßnahmen/Verfahren</li> <li>2. differenzierte und zugleich pragmatische Auswahlkriterien und -prozesse</li> <li>3. passgenaue Vorbereitung der Konfliktbearbeitung einschließlich Weiterleitung an geeignete Stelle</li> </ol>
Konfliktbearbeitung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. verfahrensspezifische Qualifikation und Weiterbildung der Akteure</li> <li>2. sinnvolle Relation zwischen Größe aktivierter Pools und faktischer Fallzahl</li> <li>3. fallbezogene Anpassung und Reflexion der eigenen Rolle sowie der methodischen Vorgehensweise seitens des Konfliktbearbeiters</li> </ol>
Verfahrensstandards	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existenz KM-spezifischer Standards</li> <li>2. Ausrichtung an ethischen und unternehmensinternen Leitlinien und relevanten externen Referenzsystemen</li> <li>3. verständliche, praktikable und handlungsleitende Formulierung der Standards</li> </ol>
Qualitätssicherung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. unternehmensspezifische Definition der Qualitätsmerkmale der einzelnen Komponenten und Elemente des KMS</li> <li>2. Einhaltung der Schritte der Qualitätsplanung von Informationsbeschaffung bis Dokumentation</li> <li>3. Existenz eines sinnvollen Anreizsystems zur Beteiligung am QM(S)</li> </ol>
Kommunikation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. faktische Bekanntheit und Akzeptanz des KMS im Unternehmen</li> <li>2. Formate für regelmäßige Information aller relevanten Stellen über Aktivitäten des KMS</li> <li>3. Wissens- und Informationsbündelung im unternehmensadäquaten Format</li> </ol>
Koordination und Controlling	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorhandensein von Organisationsentwicklungs- und Managementkompetenz</li> <li>2. faktische Verzahnung der Prozesse und Akteure im KMS</li> <li>3. institutionalisierter Erfahrungsaustausch für alle Akteure des KMS</li> <li>4. Rückkopplung zwischen der Auswertung der Einzelfallbearbeitung und dem Gesamtsystem</li> <li>5. ziel- und bedarfsorientierte Dokumentation sowie professioneller Umgang mit den Dokumenten und Informationen</li> <li>6. regelmäßige Evaluation der Ergebniswirksamkeit und kontinuierliche Anpassung</li> </ol>
Normierung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berücksichtigung und praxisnahe Übersetzung der KMS-Abläufe innerhalb der tatsächlich handlungsleitenden Regelgefüge des Unternehmens</li> <li>2. funktionsorientierte, personenunabhängige Implementierung der Strukturen</li> <li>3. ausdrückliche Kodifizierung und Legitimation von Prozessen, Mandaten und Aufgaben</li> </ol>
Unternehmenskultur	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. sichtbare und wirksame Verankerung des KMS im Unternehmensleitbild nach innen und außen</li> <li>2. Relevanz des Programms in faktischen Arbeitsabläufen und -bedingungen</li> <li>3. positiver Beitrag von Konflikten und deren Bearbeitung innerhalb der Organisation (etwa Offenheit des Managements für funktionale Konfliktwirkungen)</li> </ol>

**Tab. 3 Allgemeine Qualitätsmerkmale für KMS und Akteure<sup>1</sup>**

	Qualitätsmerkmale
KMS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mandatierung einer Koordinierungsstelle oder eines Lenkungsausschusses zur Umsetzung bzw. Einführung eines KMS durch die Unternehmensleitung</li> <li>2. Stimmigkeit von Konzeption und Legitimation des KMS zur Erfüllung des selbst definierten Anforderungsprofils</li> <li>3. vollständige und bewusste Etablierungsentscheidungen zu allen sechs Komponenten sowie zur zentralen Komponente „Koordination und Controlling“</li> <li>4. Vernetzung mit vorhandenen Strukturen, Instrumenten, Management- und Unternehmensführungstools</li> <li>5. systematische Nutzung und Anwendung des KMS</li> <li>6. Überwiegen des erzielten Mehrwerts gegenüber den Transaktionskosten</li> <li>7. Variabilität und Flexibilität des KMS, strukturelle Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen</li> </ol>
Akteure	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rollenklarheit bei den die einzelnen Komponenten und Elemente ausfüllenden Personen</li> <li>2. Sicherstellung funktionsspezifischer Qualifikation und Supervision</li> <li>3. professionelle Sensibilität für und Gewährleistung von Vertraulichkeit</li> <li>4. Einhalten der unternehmensspezifischen Abläufe und Standards</li> <li>5. regelmäßiges Reporting (z. B. über Aktivitäten, Fallwege, Aufwand) an die Koordination bzw. die übergeordnete Ebene</li> </ol>

<sup>1</sup> Zu einer allgemeineren, da nicht auf das Komponentenmodell bezogenen Sammlung von Qualitätsmerkmalen siehe Enzensberger (2012), S. 76.

## 5.4 Messbarkeit von Qualität im KMS

Im Unterschied zu Produktions- oder Fertigungsbereichen funktioniert im KM – ebenso wie in anderen Dienstleistungsbereichen – die Zuverlässigkeitsprüfung von Qualität nicht nach den klassischen Kategorien. Messungen können nicht beliebig wiederholt oder variiert und die Bedingungen einer Qualitätsprüfung können nicht kontrolliert und stabil gehalten werden. Hier gilt es also wie in allen Dienstleistungsbereichen, andere (zumeist qualitative) Ideen zu entwickeln, um auch im KMS zu dem erforderlichen QM zu kommen. Dabei wird nach nutzerorientierten und unternehmensorientierten Messansätzen unterschieden. Erstere setzen im KMS die Befragung der Nutzer der verschiedenen Elemente des KM voraus und erfolgen durch subjektive Messungen mit dem Fokus auf verschiedene Qualitätsmerkmale, auf den Prozess des KM und/oder auf möglicherweise entstandene Schwierigkeiten und Probleme. Objektive Messungen, zum Beispiel durch Expertenbeobachtungen, gehen im Rahmen von KMS mit bedeutenden Erschwernissen einher und scheiden in sensiblen Konstellationen regelmäßig aus. Bei den unternehmensorientierten Messungen wiederum wird unterschieden zwischen managementorientierten und mitarbeiterorientierten Messungen.<sup>56</sup>

Grundsätzlich muss die Messbarkeit der Qualität eines KMS und seiner Komponenten und Elemente durch sorgfältige Planung und Ableitung qualitativer Qualitätsmerkmale vorbereitet und sichergestellt werden. Ein reines Erfassen von statistischen Angaben wäre ebenso wenig zielführend wie ein vollständiger Verzicht auf jegliches QM aufgrund der erschwerten Messbarkeitsbedingungen. Eine Integration in die bereits im Unternehmen vorhandenen Controllinginstrumente (Benchmarking, Statistical Process Control o. Ä.) bietet sich an. Die Befragung der Akteure des KM gehört ebenso zu möglichen Erhebungsverfahren wie turnusmäßige Planungs- und Zielerreichungsgespräche.

<sup>56</sup> Bruhn (2011), S. 140.

## 5.5 Nachhaltigkeit der Verankerung von Qualität im KM(S)

Wie die Dokumentenanalyse des RTMKM gezeigt hat, muss ein institutionalisiertes QM im Bereich KM – wie in vielen anderen dienstleistungsorientierten Bereichen – mit Widerständen kämpfen, die seine kontinuierliche, systematische Anwendung regelmäßig erschweren. Diesen Widerständen liegen verschiedene Faktoren zugrunde, die von der befürchteten Überforderung von Einzelpersonen über einen Mangel an zur Verfügung stehenden Ressourcen bis hin zum Spannungsfeld zwischen der angestrebten Selbstverantwortung der Akteure des KM und einer zu starken Steuerung oder Neubewertung von Leistung im Rahmen spezifischerer Qualitätsanforderungen reichen. Auch die Häufigkeit der Befürchtung, die Einführung von QM könne zu einer Überfrachtung und Deflexibilisierung der „zarten Pflanze“ KM führen, wird über die Erhebungen im RTMKM belegt. Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, Ansätze zu Zeitpunkt, Art und Nachhaltigkeit der Verankerung von Qualität in den KMPs zu verdeutlichen und zu strukturieren.

### ***Kostendruck, fehlendes Budget und Zusatzfunktionen***

QM von Beginn an verbindlich zu integrieren, ist strategisch wichtig, weil es sonst bei (zyklisch auftretendem) Budgetdruck vermutlich als Erstes wegfiele bzw. die Neueinführung von QM-Maßnahmen voraussichtlich nicht bewilligt werden würde. Dabei unterliegt das QM selbst insofern einer antizyklischen Dynamik, als es in besonderem Maße in Zeiten mit hohem Kostendruck erforderlich wird, weshalb es in ruhigen Zeiten fest verankert werden sollte.

Aus Kostengründen werden in vielen Unternehmen, häufig unter Verweis auf Synergieeffekte, Doppelfunktionen implementiert: Vermeintlich bereits geschulte Mitarbeiter können „leicht und mit geringem Mehraufwand“ noch die eine oder andere Zusatzfunktion übernehmen. Diese Haltung geht sowohl innerhalb der KMPs (unter den verschiedenen Akteuren), viel wichtiger aber noch außerhalb der KMPs (unter den Nutzern und potenziellen Anwendern) auf Kosten von Transparenz und Klarheit. Auch die Ergebnisse der Evaluation des KMS von SAP (siehe Abschnitt A.4 sowie B.3.2) legen nahe, wie schwierig unter diesen Bedingungen das Aufrechterhalten von Rollenklarheit und Orientierung wird: Es kommt immer wieder zu Überschneidungen zwischen Tätigkeiten der KM-Akteure sowie – aus Sicht der Nutzer von KMPs – zu einem „Anlaufstellen-Hopping“. Sofern Doppelfunktionen unternehmerisch erforderlich sind, gilt es zum einen, ein sehr sorgfältiges QM zu betreiben und auch individuell die Qualität der einzelnen Rolle in ihrer Anwendung sicherzustellen. Zum anderen müssen auch die Nutzer und potenziellen Anwender durch eine klare Kommunikation gut über solche Doppelfunktionen informiert werden.

Die ebenfalls unter Kostenaspekten bisweilen propagierte Verlagerung von individuellen Qualitätssicherungsmaßnahmen in privates Engagement, wie beispielsweise eine Supervision dienstlicher Mediationsfälle in der persönlichen Freizeit, ist unter unternehmensethischen, qualitätssichernden und symbolischen Gesichtspunkten nicht zu befürworten. Maßnahmen der Qualitätssicherung sollten im Unternehmen förmlich verankert und ihre Nutzung ebenso offiziell gefördert werden.

### **Aufwertung der systematischen Dokumentation**

Regelmäßig fehlt unternehmensintern das Verständnis für die Notwendigkeit systematischer Dokumentation – zum einen bei den Akteuren der KMPs, zum anderen bei an dieser Stelle sensibilisierten Mitarbeitern. Hierzu ist anzumerken, dass in Unternehmen verschiedene Prinzipien parallel gelten: Vom QM wird gegebenenfalls das Prinzip der Vertraulichkeit berührt, das Prinzip der Informiertheit des Managements und das Prinzip der Wirtschaftlichkeit von Maßnahmen gelten indes gleichzeitig. Zudem haben gerade die Nutzer und die Akteure der KMPs einen Anspruch auf hochwertige KM-Leistungen. Dieses Spannungsfeld erfordert grundsätzlich ein Abwägen von Ziel, Zweck und Umsetzung der für den jeweiligen QM-Schritt erforderlichen Dokumentation. Eine pauschale Bewilligung für eine umfangreiche Dokumentation zu fordern, erscheint ebenso wenig zielführend und für die Akteure der KMPs auch praktisch nur schwer umsetzbar wie die pauschale Ablehnung jeglicher Dokumentation von KM-Aktivitäten. Es ist erforderlich, für jeden einzelnen Schritt genau festzulegen, was mit welchem Ziel für wen in welcher Form wirklich benötigt wird. Erst danach kann – sofern dann überhaupt noch nötig – wirklich informiert über den Nutzen der Dokumentation und die Sicherstellung der Vertraulichkeit diskutiert werden.

## **5.6 Implementierung des Qualitätsmanagement im KMS**

Die Entscheidung, den Qualitätsgedanken für die verschiedenen Komponenten und Elemente und auch für das KMS als Ganzes mitzudenken, löst die Frage aus, wie ein QM im KMS implementiert werden kann. Dabei gilt: QM im KMS sollte so weit wie möglich an bestehende Managementabläufe angepasst werden, es sollten soweit sinnvoll alle im Unternehmen bereits vorliegenden (Datenerfassungs-)Tools genutzt und ein QMS sollte dort integriert werden, wo bereits andere Systeme wie zum Beispiel ein Risikomanagementsystem oder ein Controllingsystem verankert sind (siehe Abschnitt C.2). Soll es einen institutionalisierten Qualitätsanspruch innerhalb der KMPs geben, ist es sinnvoll, diesen wie zuvor gezeigt im Rahmen von QM-Maßnahmen voranzutreiben und über ein QMS systematisch zu verankern. Die zentrale Frage lautet demnach: Wie lässt sich das QM im Bereich KM in eventuell vorhandene Managementsysteme (als QMS des KMS) integrieren? Insbesondere in der Produktions- und Fertigungsindustrie, inzwischen aber auch zunehmend in Unternehmen der Dienstleistungsbranche, sind bereits seit Jahrzehnten QMS als regulärer Bestandteil der sogenannten integrierten Managementsysteme in den Unternehmensstrukturen fest verankert.

Die auf Basis einer Auswertung der vorliegenden Erfahrungsberichte wesentlichen Schritte auf dem Weg der Verankerung von QM lauten:

- **Leitungsmandat zur Etablierung von QM einholen**  
Zunächst ist unternehmensspezifisch eine bewusste Entscheidung für ein QM im KM sowie für (oder gegen) einzelne QM-Schritte zu treffen. Die Einführung von QM im KM und alle weiteren damit einhergehenden Schritte sind zwingend von der Unternehmensleitung mitzutragen.
- **Entscheiden, wie QM als eigene Komponente im KMS verankert werden soll**  
Anschließend ist die Definition von unternehmensspezifischen Zielen für das QM notwendig. Die Ausgestaltung von QM im KMS für die jeweiligen Komponenten und Elemente sowie für das KMS als Ganzes bildet im Komponentenmodell daher eine eigenständige Komponente.

- **Qualität planen, Qualitätsmerkmale für die einzelnen Komponenten und Elemente des KMS unternehmensspezifisch ableiten und den Referenzrahmen bestimmen**

Wie in Abschnitt C.5.2 beschrieben sind die verschiedenen Schritte der Qualitätsplanung zu durchlaufen. Dabei ist auch der entsprechende Referenzrahmen für die Qualität im KM festzulegen: Was ist bereits vorhanden? Wo ist Einheitlichkeit in Strukturen, Prozessen wie auch Haltungen der Akteure im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten zwingend, wo ist sie wünschenswert, wo ist gerade Heterogenität zielführend? In der Folge sind die jeweiligen Akteure des KM über die an sie gestellten QM-Anforderungen zu unterrichten.

- **Unternehmensspezifisches Anreizsystem zur Beteiligung schaffen**

Die Schaffung eines Anreizsystems zur Beteiligung am KM und QM kann die Akzeptanz und Beteiligung durch sämtliche Akteure erhöhen. Die empirischen Befunde der Evaluation von SAP legen nahe, dass eine hohe individuelle Bereitschaft zur Qualitätssicherung bei Akteuren des KM vorhanden ist. Darüber hinaus sollten sich Anreizsysteme auch auf die Nutzer der KMPs sowie auf andere Bereiche des QM erstrecken. Auch hier müssen unternehmensspezifisch passende Varianten gefunden werden, die von Best-Practice-Berichten in der Mitarbeiterzeitung über zeitliche Kompensationsmaßnahmen bis hin zur Integration in die Zielvorgaben von Führungskräften und Mitarbeitern und einer Berücksichtigung erfolgreicher Konfliktbelegungen im jährlichen Mitarbeitergespräch reichen können.

- **Ziel- und bedarfsorientierten Dokumentationsmodus einführen**

Anforderungen, die mit der Dokumentation von statistischen Daten einhergehen, scheinen sich in Unternehmen eher schwierig zu gestalten, wie die Diskussionen im RTMKM zeigen. Hier ist es wichtig, den Nutzen und die Ziele solcher Dokumentationen und der damit verbundenen QM- und gleichzeitig Controllingmaßnahmen deutlich zu machen. Über individuelle Einzelmaßnahmen hinaus ist QM etwa auf den Ebenen des Fallmanagements, der Verfahrensstandards oder der Koordination des KMS sinnvoll.

- **Qualitätscontrolling aufbauen**

Das Qualitätscontrolling wird im Rahmen des QM ein wichtiges Mittel sein, um über das aktuelle Qualitätsniveau zu informieren und über weitere Maßnahmen zur Qualitätsentwicklung sowie -sicherung unter Berücksichtigung der aktuellen wirtschaftlichen Situation zu entscheiden.

Qualität(-smanagement) von KM ist das Ergebnis bewusster Entscheidungen aller Akteure der KMPs. Dabei muss Qualität unternehmensspezifisch konkretisiert und müssen Qualitätsmerkmale für die einzelnen Komponenten und Elemente individuell und passgenau festgelegt werden. Der Mehrwert einer aktiven Integration der Qualitätsdimension in ein KMS liegt auf der Hand: Während in der Etablierungsphase eines KMS die konzeptionelle Klarheit und Schlüssigkeit über die Erfolgsaussichten des Programms entscheiden, ist es ab dem Zeitpunkt der Inbetriebnahme des KMS ein gelebtes Bekenntnis zu den Themen Qualität und QM, ohne das Effektivität, Effizienz und Nachhaltigkeit der Strukturen nicht denkbar sind.

## 6 Die Controllingperspektive: Gestaltung der Koordinations- und Controllingkomponente

### 6.1 Ausgestaltung der Koordinationskomponente unter Controllingaspekten

Wie lässt sich die zentrale Komponente des Viadrina-Komponentenmodells so umsetzen, dass sie einerseits ihre Funktion (Koordination und Controlling des KMS) erfüllt und andererseits die bereits genannten Sensibilitäten (beispielsweise das Spannungsfeld zwischen Eingriffen in Handlungsautonomien „fremder“ Bereiche und Wahrung von Vertraulichkeiten) berücksichtigt? Folgende Fragen stellen sich im Zuge der konkreten Ausgestaltung dieser Funktion:

- Soll eine Koordinationseinheit zentral angesiedelt oder dezentral organisiert werden? Bei der Beantwortung spielen sowohl die Unternehmensstrukturen als auch die Unternehmensphilosophie und -kultur eine Rolle.
- Soll die Koordination und mit ihr das Controlling des KMS intern oder extern umgesetzt werden? Diese Frage stellt sich vor allem vor dem Hintergrund der bereits angesprochenen Ressourcenknappheit und der daraus resultierenden Rollenvielfalt in KMU und insbesondere mit Blick auf den Aspekt der Vertraulichkeit.
- Wie hoch ist der Autonomiebedarf der verschiedenen Akteure des KM und wie groß der Grad an Entscheidungsbefugnissen für den oder die Akteure der zentralen Komponente „Koordination und Controlling“?
- Welche Aufgaben sollen der Komponente „Koordination und Controlling“ zugewiesen werden? Vorstellbar ist eine Bandbreite von der Dokumentation und dem Reporting der Aktivitäten des KMS über die interne und externe Kommunikation, die Budgetierung und Verantwortung der KMS-Ressourcen, die Vernetzung der einzelnen Akteure untereinander, Fallmanagement, Auswahl sowie Aus- und Weiterbildung der Akteure des KMS, Festlegung von Verfahrensstandards, Definition von Qualitätsmerkmalen bis hin zur Entwicklung und Sicherstellung der Qualitätsanforderungen im KMS usw.
- Welche Form der Dokumentation ist für das den Komponenten des KMS zugewiesene Controlling erforderlich und steht der daraus resultierende Dokumentationsaufwand in einem angemessenen Aufwand- und Nutzenverhältnis zu seinem Zweck? Werden bei der benötigten Dokumentationsform die erforderlichen Vertraulichkeitszusagen der einzelnen Akteure des KMS eingehalten?

Der Zeitpunkt der Einführung von Controllingmaßnahmen kann variieren. Sinnvoll erscheint in jedem Fall, von Beginn an zumindest ein minimales Controlling im Sinne eines Dokumentierens der Fallzahlen und der Nutzung der verschiedenen Akteure des KM zu implementieren. Dies erleichtert im Rückblick eine spätere Evaluation zumindest von Teilbereichen des KMS. Die Ergebnisse der Evaluation von SAP haben gezeigt, dass dort zum Zeitpunkt der Datenerhebung noch kein einheitliches Dokumentationswesen implementiert war. Dies hat die Erhebung von statistischen Daten deutlich erschwert und ihre Vergleichbarkeit nahezu unmöglich

gemacht. Allein die Frage, wie viele Konfliktfälle wer wann und mit welchem Zeitaufwand bearbeitet hat, setzt voraus, dass sich alle Akteure darüber einig sind, wann ein Fall als „Konfliktfall“ zählt, wann er als „bearbeitet“ (Anfang und Ende) gilt, ob die verbrauchte Zeit in Stunden oder Tagen zu rechnen ist, ob Vor- und Nachbereitung zu berücksichtigen sind usw.

Auch im RTMKM ist der Bedarf nach einem einheitlichen Dokumentations- und Controllingssystem zu Reportingzwecken unbestritten. Bereits unsere dritte Studie beschäftigte sich mit der Frage nach einem einheitlichen Falldokumentationssystem für die beteiligten Unternehmen.<sup>57</sup> Darüber hinaus sollten für die verschiedenen Komponenten und Elemente des KMS jeweils individuell Controlling- und Dokumentationsziele festgelegt, vereinbart und umgesetzt werden (siehe auch Abschnitt C.5.6).

Hier schließt sich erneut der Kreis, da diese Festlegung Hand in Hand geht mit den in Abschnitt C.5.3 geschilderten Inhalten zu QMS von KMS. Auch für die Controllinginstrumente gilt sowohl unter Akzeptanz- als auch unter Effizienzgesichtspunkten die Empfehlung, diese in die bereits vorhandenen Managementinstrumente zu integrieren.

## 6.2 Nutzung von Conflict Spiders als Controllinginstrument

Nicht zuletzt der unmittelbare und offene Austausch der Unternehmen im Rahmen des RTMKM förderte zutage, dass jedes Unternehmen, oftmals sogar einzelne Unternehmensbereiche, die Frage, wann in einem Konflikt interveniert werden sollte und wann dezidiert nicht, sehr unterschiedlich beantwortet.

So weisen einige Unternehmen, die stark im Fokus der öffentlichen und medialen Aufmerksamkeit stehen, bei Konflikten mit ihren Kunden (vor allem motiviert durch den drohenden Reputationsschaden und dessen Handlungsrelevanz für den Verbraucher) eine völlig andere Interventionsstruktur auf als etwa bei Konflikten mit Zulieferbetrieben. Unternehmen, die auf stark spezialisierte Mitarbeiter setzen, deren Fluktuation mit entsprechend hohen Transaktionskosten verbunden ist, intervenieren tendenziell bereits im niedrighen Bereich, insbesondere dann, wenn es um Konflikte am Arbeitsplatz geht.

Das in Abschnitt C.4.2 eingeführte Instrument des Conflict Spider ermöglicht es, dieses Profil unternehmens(-bereichs-)spezifischer Interventionsschwellen mit Blick auf Konflikte abzubilden. Durch Verortung der spezifischen „Konfliktsensibilität“ (die von Branche zu Branche stark variiert) in den wesentlichen Bereichen entsteht rasch ein präzises Bild vom unternehmensindividuellen Konfliktsensibilitäts- und Interventionsprofil.

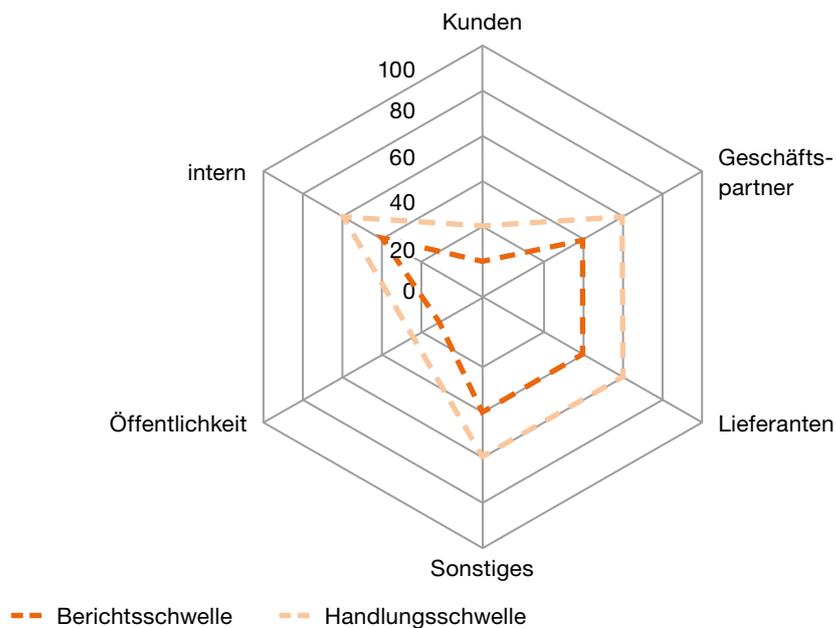
---

<sup>57</sup> Vgl. Röpke (2011), S. 50 ff.

**Abb. 14 Unternehmensspezifisches Konfliktsensibilitäts- und Interventionsprofil (Beispiel)**

Summarische Betrachtung auf Unternehmensebene in der Conflict/Risk Map mittels Ampelsystem

in %



Dieser exemplarische Conflict Spider skizziert das Berichts- und Interventionsprofil eines Unternehmens, das stark von dem Ansehen bei den Kunden und in der Öffentlichkeit abhängig ist, während im Verhältnis zu Geschäftspartnern und Mitarbeitern eine erhöhte Konflikttoleranz zu verzeichnen ist, etwa aufgrund einer besonders hohen Attraktivität als Arbeit- und Auftraggeber (siehe Abb. 14).

Bei der Konzeption eines KMP/KMS sollte maßgeschneidert auf ein solches Profil reagiert werden. Die Profile können als Grundlage (im Sinne eines Controllingreferenzpunkts) für zahlreiche Entscheidungen mit Blick auf das KMP/KMS und dessen Optimierung dienen: Sie geben eine sinnvolle Reihenfolge der Etablierung bestimmter Teilprogramme vor, rechtfertigen Akzente und Aussparungen bei Qualifizierungsmaßnahmen und dienen zudem als Indikatoren dafür, in welchen Unternehmensbereichen eine möglichst aktive Kommunikation des KM-Angebots erfolgen sollte.

### 6.3 Die IOOI-Methode als Instrument zur Berichterstattung über KMS

Einrichtung, Betrieb und Fortentwicklung eines KMS umfassen umfangreiche und vielfältige Aktivitäten, die betriebliche Ressourcen in Anspruch nehmen und somit Kosten verursachen, im Gegenzug aber Chancen für Innovationen freisetzen sowie Risiken eingrenzen und somit Schaden vom Unternehmen abwenden. Darüber hinaus führt KM zu kulturellen Veränderungen im Unternehmen.

Da sich diese Aktivitäten und ihre Auswirkungen nicht oder nur in geringem Umfang und in wenig transparenter Form in der herkömmlichen an Finanzzahlen orientierten Berichterstattung der Unternehmen niederschlagen, stellt sich die Frage, wie die Berichterstattung zu einem KMS aussehen könnte.

Um über Maßnahmen, Kosten und Nutzen sowie Auswirkungen eines KMS zu berichten, kann die sogenannte IOOI-Methode herangezogen werden. Diese Methode wurde primär für eine Berichterstattung im Rahmen unternehmerischer Aktivitäten der Corporate Social Responsibility entwickelt,<sup>58</sup> um das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens mess- und darstellbar zu machen, kann aber auch für das KM eingesetzt werden. Abbildung 15 stellt die Berichterstattung zu einem KMS unter Anwendung der IOOI-Methode in Grundzügen dar.

**Abb. 15 IOOI-Methode zur Berichterstattung über KMS**

	Definition	Indikatoren	Messinstrumente
Input	eingesetzte finanzielle und personelle Ressourcen	Personal- und Sachkosten	KMS zugeordnete Kostenstellen, KMS-Innenaufträge/ Projekte
Output	Maßnahmen, Aktivitäten, Leistungen	realisierte Schulungen, durchgeführte Verfahren	Zahl anhängiger Gerichtsverfahren, durchgeführter Mediationen etc.
Outcome	unmittelbares Ergebnis auf Unternehmensziel	unmittelbarer Wertbeitrag KMS	multikriterielles Schadenswertmodell, Conflict/Risk Map
Impact	Veränderungen und Wirkungen auf Unternehmen und Unternehmensumfeld	Veränderung Konfliktkultur, mittel-/langfristiger Wertebeitrag	Befragung von Mitarbeitern, Kunden; Schadenswertindex

<sup>58</sup> Vgl. Bertelsmann Stiftung (2010).

IOOI steht für Input, Output, Outcome und Impact:

- **Input** umfasst alle für das KM eingesetzten finanziellen, materiellen und personellen Ressourcen (z. B. Geld, Sachleistungen, Managementaufwendungen) und erfasst letztlich die Konfliktinterventionskosten (Kosten der Kostenstelle KMS sowie die Summe der Konfliktbearbeitungskosten über alle Einzelkonflikte hinweg).
- **Output** beschreibt alle durch den Input, das heißt durch die eingesetzten Mittel bewirkten Leistungen und Aktivitäten. Dies umfasst zum Beispiel Art und Anzahl der im Berichtszeitraum durchgeführten Konfliktbearbeitungsverfahren (z. B. Mediationen, Gerichtsverfahren, Schiedsgerichtsverfahren, bilaterale Verhandlungen) oder die Art, Anzahl und Dauer der zum KM angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Anzahl der daran teilnehmenden Mitarbeiter.
- **Outcome** fasst die unmittelbaren Ergebnisse und Wirkungen des KM auf Unternehmensbereiche und das Gesamtunternehmen zusammen. Hierbei geht es um kurzfristig beobachtbare Ergebnisse und Wirkungen. Zu denken wäre an den Wertbeitrag eines KMS, der zum Beispiel durch die zuvor dargestellte Conflict/Risk Map und das Schadenswertmodell über vermiedene Konfliktkosten oder Schadenswerte messbar gemacht werden könnte. Ergänzt werden müsste dies durch die Erfassung weiterer Aspekte der Ergebnisse und Wirkungen eines KMS im Sinne einer umfassenden Werteorientierung, wie zum Beispiel durch die Konfliktbearbeitung ausgelöste Organisationsverbesserungen und andere Innovationen.
- **Impact** berichtet demgegenüber über mittel- bis langfristig eintretende Wirkungen des KM. Dabei geht es um die Messung von Einstellungs-, Verhaltens- oder Beziehungsveränderungen, die einen sich mittel- bis langfristig entwickelnden Wertebeitrag darstellen. Dies umfasst zum Beispiel die Veränderung der Konfliktkultur im Unternehmen (die etwa aus Mitarbeiterbefragungen abgeleitet werden könnte) infolge einer bewussten Auseinandersetzung mit Konflikten. Dadurch können diese künftig früher wahrgenommen und es kann aktiv an der Vermeidung schädlicher Eskalation oder allgemein an einer Verringerung dysfunktionaler Konfliktwirkungen gearbeitet werden. Die veränderte Konfliktkultur kann sich positiv auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten auswirken.

Die IOOI-Methode ist für alle Unternehmen – unabhängig von Größe und Branche – anwendbar und kann flexibel auf die unternehmensspezifischen Anforderungen zugeschnitten werden. Eine gemeinsame Begriffsbildung im Unternehmen erleichtert die Planung und Evaluation und bewirkt eine erhöhte interne und externe Transparenz des unternehmerischen KM.

## 7 Die Ethikperspektive: Systems Design Ethics

Die siebte Perspektive beschäftigt sich mit einer gerade im deutschsprachigen Diskurs oftmals vernachlässigten Dimension, die sich – gewissermaßen fraktal – in fast allen Konzeptionsentscheidungen und Abläufen eines KMS spiegelt: dem Blick auf das Feld KM im Unternehmen unter ethischen Gesichtspunkten. Regelmäßig erweisen sich während der Etablierungsphase von KMS in deutschen Unternehmen Fragen als relevant, die primär weder strategischer noch wirtschaftlicher Natur sind, sondern klar dem Bereich der Ethik zuzuordnen sind.

Darf ein Unternehmen den durch ein KMS erzielbaren Imagegewinn nutzen, um sich wirtschaftlich und strategisch besser aufzustellen? Wie lassen sich so heterogene Ziele wie die Reduzierung von Konfliktkosten, die Erhöhung des Unternehmenswerts und eine Steigerung der Zufriedenheit und Identifikation von Mitarbeitern in der Innen- und Außendarstellung in Kongruenz bringen? Wer ist wofür legitimiert, ein KMS in Auftrag zu geben bzw. zu etablieren? Wann ist ein KMS gerecht bzw. wann wird es so wahrgenommen? Welche Akteure tragen die symbolische und strukturelle Verantwortung, wem sind sie dabei welche Art von Rechenschaft schuldig? Wie positioniert sich ein Programm zum Thema „Macht und Hierarchie“ und den daraus unweigerlich resultierenden Risiken für ein KMS, zum Beispiel zur Gefahr des Missbrauchs von Information? Daraus abgeleitet: Wie verhält sich ein KMS auf systemischer Ebene zum Bekanntwerden von Rechts- und Compliance-Verstößen? Wie konkret und in welchem Kreis sollten diese Themen in der Konzeptionsphase diskutiert werden?

Erst die sorgfältige Auslotung und Beantwortung dieser Fragen ermöglicht es letztlich, die für die effiziente Nutzung eines KMS notwendige unternehmensinterne Akzeptanz sowie öffentliche Glaubwürdigkeit zu gewinnen. In der Erstarkung dieser sogenannten Design-Ethics-Aspekte spiegelt sich eine auch und gerade in den USA beobachtbare „zweite Generation“ maßgeblicher Professionalisierungsfragen<sup>59</sup>, die die erste, von einer Just-do-it-Mentalität geprägte Phase abgelöst hat. Eine (allzu) pragmatisch geprägte Vorgehensweise beim Einrichten von KMS ist einer Sensibilität für die immanenten Widersprüche, Risiken und Verantwortungen gewichen, die das Entwerfen von Strukturen zur Bearbeitung von Konflikten mit sich bringt.

<sup>59</sup> Vgl. dazu etwa Costantino (2009), S. 81 ff.; Menkel-Meadow (2009), S. 195 f.

In der Konsequenz verlangt eine bewusste Integration der ethischen Dimension in die Konzeptgestaltung, Implementierung und Pflege eines KMS nach einer transparenten Klärung im Hinblick auf mindestens die folgenden Fragen, zu denen sich wiederum regelmäßig weitere, unternehmensspezifische Fragen gesellen werden:

1. Wer ist der Auftraggeber/Sponsor des KMS/KMP – und wodurch wird gerade dieser Akteur dazu legitimiert? Welches Ziel wird primär, welches sekundär mit der Einrichtung des Programms verfolgt – und weshalb wird es auf diese Art verfolgt? Drohen Zielkonflikte?
2. Welche Akteure bestimmen auf welche Weise, was gerechte Strukturen und Abläufe eines KMS/KMP sind – wer wird beteiligt, wie wird dies ausgehandelt, wie werden Regeln formuliert?<sup>60</sup> Wie werden diese Gerechtigkeitsstandards in der Konfliktbearbeitungspraxis formuliert, etabliert und geschützt?
3. Gelten die gleichen Prozesse, Prinzipien und Standards für alle Konfliktparteien unabhängig von ihrem Status? Werden Führungskräfte, Sachbearbeiter und Praktikanten gleich behandelt und wenn nicht, sind die Gründe dafür gerechtfertigt und nachvollziehbar?
4. Welche Rolle spielen Themen wie Compliance und Disziplinarmaßnahmen im Rahmen der Informationsgewinnung und -verarbeitung des KMS/KMP? Wie offen wird dies in der internen Kommunikation über das Programm dargestellt?
5. Wie gehen Akteure mit vorprogrammierten Ziel-, Rollen- und Interessenkonflikten um, zum Beispiel Kollisionen zwischen der Allparteilichkeitspflicht gegenüber Konfliktparteien und Eigeninteressen oder Loyalitäten gegenüber einzelnen (auch nicht direkt beteiligten, aber einflussreichen) Akteuren?<sup>61</sup>
6. Welche Form von Führungsverständnis und -anspruch spiegelt sich in einem KMS/KMP wider, das heißt, welche Art der Entscheidungsfindung wird innerhalb von konflikthafter Situationen etabliert, und welchen Wirkradius hat diese Entscheidungskultur im Konflikt auch für nicht konflikthafter besetzte Situationen und Gestaltungsvorgänge im Unternehmen?

## 8 Ergebnis: Etablierung von KMS als Instrument einer werteorientierten Unternehmensführung

### ***Begriff der werteorientierten Unternehmensführung***

In Ergänzung zu – und durchaus auch Abgrenzung von – einer ausschließlich wertorientierten Unternehmensführung verstehen wir unter einer werteorientierten Unternehmensführung die gezielte Ausrichtung der Unternehmensführung und der resultierenden Entscheidungen und Maßnahmen an eigenständig festgelegten Werten, etwa zur Rolle der Mitarbeiter im Unternehmensgefüge, zum Grad der übernommenen gesellschaftlichen Verantwortung oder zur Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens.

---

<sup>60</sup> Vgl. dazu z. B. Krainer/Heintel (2010); Klinger/Bierbrauer (2006); Dieter/Montada/Schulze (2000).

<sup>61</sup> Waldman (2011).

Der Gedanke der wertorientierten Unternehmensführung stellt dabei kein Konterkarieren der wertorientierten Unternehmensführung dar, sondern ist allein Ausdruck der Tatsache, dass kein Unternehmen sich nur an der Gewinnmaximierung messen lassen kann und will. Kein Unternehmen ist nur an einem Wert ausgerichtet; die Positionierung zu zentralen Wertefragen erfolgt kontinuierlich – bewusst oder unbewusst, transparent definiert oder über faktisches Handeln.

Der Plural – also der Übergang vom Begriff „Wert“ zum Begriff „Werte“ – soll anregen, die Fragen nach den sich in den Unternehmensstrukturen und -entscheidungen spiegelnden Werten bewusst(er) zu beantworten. Neben dem internen Klärungsprozess und Referenzrahmen als Selbstzweck bildet dies auch die Grundlage für die Kommunikation eines kongruenten Unternehmensaußenbilds.

### ***KMS und wertorientierte Unternehmensführung***

Die hier erfolgte Ausleuchtung des Themas KM aus sieben unterschiedlichen Perspektiven erlaubt mehrere Rückschlüsse im Hinblick auf eine wertorientierte Unternehmensführung: Kaum ein Feld im Unternehmensalltag macht es derart notwendig, auf einer Werteebene „Farbe zu bekennen“, wie der Umgang mit Konflikten: Das Unternehmen kann sich einer Reaktion auf die Situation nicht entziehen, alle beteiligten Personen und Instanzen verfolgen das Vorgehen mit erhöhter Sensibilität, und etwaige Diskrepanzen zwischen dem Unternehmensleitbild und dem tatsächlichen Handeln haben ebenso negative Konsequenzen, wie konstruktives Handeln positive Wirkungen zeitigt.

Programme im Bereich KM regeln diese Wertefragen auf einer strukturellen Ebene und damit für eine Vielzahl künftiger Konfliktkonstellationen. Sowohl in der Entstehungsphase als auch in der Feinkonzeption und insbesondere im operativen Betrieb eines jeden KMS/KMP aktualisieren und artikulieren sich Entscheidungen zu der Frage, wie das jeweilige Unternehmen auf einer Werteebene geführt werden soll und wird. Ein vollständig kodifiziertes und funktionierendes KMS etwa enthält sehr explizite Positionierungen und Bekenntnisse zu der Relevanz und dem Verhältnis von Kosten und Qualität, zum Verständnis von Management und Führung – und nicht zuletzt zu einer signifikanten Zahl dezidiert ethischer Fragestellungen wie der Rolle von Macht und Sanktionen, Loyalität und Kongruenz.

Ein KMS/KMP wird dabei in seinen Strukturen und Abläufen regelmäßig an einer Kombination verschiedener Werte ausgerichtet sein, beispielsweise einer Mischung aus einer Kosten-, Qualitäts- und Ethikorientierung. Gerade die im Zuge der Begleitung des RTMKM nachgewiesene Heterogenität der Initialzündungen und Motivationen für ein KMS/KMP bestätigt, dass Unternehmen durch ein KMS/KMP gänzlich unterschiedliche Werte (oder eben eine Kombination von Werten) umsetzen wollen; neben der wohl stets zumindest auch relevanten Kostendimension kann ein KMS/KMP sowohl ein Bekenntnis zu Qualität als auch ein ethisches Bekenntnis zum respektvollen Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Kooperationspartnern sein. Natürlich gilt auch hier: Wenn die Gesellschaft die Verantwortung und ethische Einstellung von Unternehmen honoriert, indem die Abnehmer für Leistungen oder Produkte eines zum Beispiel ethisch positiv besetzten Unternehmens höhere Preise (als Premium über die Zusatzkosten des sozialen/ethischen Verhaltens) akzeptieren, kann sich dies in höheren zukünftigen Zuflüssen ausdrücken. Eine über Gewinnaspekte hinausgehende Orientierung an positiv besetzten Werten kann also durchaus mittelbar zu einem höheren Unternehmenswert führen. Werte- und wertorientierte Unternehmensführung kommen so mittelbar zur Deckung.

Das aus dieser Studie resultierende Plädoyer lautet, KMPs und KMS noch wesentlich stärker und vor allem bewusster als bislang als Instrumente einer wertorientierten Unternehmensführung zu nutzen: Gerade im Konflikt und beim Kollidieren unterschiedlicher Perspektiven zeigt sich, für welche Werte Unternehmen und die beteiligten Personen tatsächlich einstehen. Klare Werteentscheidungen, die sich in ebenso klaren Strukturen von KMPs und KMS artikulieren, bieten die große Chance, nachhaltige Eindrücke bei Mitarbeitern, Kunden und Kooperationspartnern zu erzielen, wenn diese im Rahmen der Konfliktbearbeitung von den gesetzten Standards profitieren.

Kurzum: Ein jedes KMS, das stärker zur Minderung von Schadenswerten (bzw. positiv betrachtet zu einer Steigerung von Produktivität und Effizienz) beiträgt, als es selbst Interventions- und Steuerungskosten produziert, leistet einen Beitrag im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung. Angesichts der in der vorliegenden Studie ebenso wie der von KPMG geleisteten Aufschlüsselungen kann kein ernsthafter Zweifel verbleiben, dass dieser Beitrag von jedem solide konzipierten KMS erbracht wird.

Ausnahmslos jedes KMS jedoch ermöglicht zusätzlich – angesichts der Vielzahl der sich in Ansatz und Abläufen spiegelnden und konkret umgesetzten Wertedimensionen – einen sicht- und spürbaren Beitrag zu einer wertorientierten Unternehmensführung im umfassenderen Sinne. Diese Dimension von KMS wurde bislang signifikant unterschätzt.

# D Fazit, Zusammenfassung, Empfehlungen und Ausblick

## 1 Fazit der bisherigen Studienreihe

Zeichnet man für den Zweck der Ergebnisbündelung die wesentlichen Etappen der seit 2005 laufenden Studienreihe nach, wurde zunächst im Rahmen einer umfassenden Ist-Analyse die erhebliche Diskrepanz zwischen Erwartungen und Realität in der Konfliktbearbeitung im Kontext deutscher Unternehmen quantitativ nachgewiesen (Studie I<sup>62</sup>). Der Hintergrund dieser Diskrepanz wurde anschließend qualitativ beleuchtet und in diesem Zuge auch die Relevanz einer systematischeren Herangehensweise an das Thema Konflikt belegt (Studie II<sup>63</sup>). Als Bausteine dafür wurde im Rahmen des Arbeitskreises KMS im RTMKM eine gemeinsame Terminologie ebenso vorbereitet wie der Entwurf eines Grundmodells eines KMS diskutiert, der im Viadrina-Komponentenmodell resultierte (Studie III<sup>64</sup>).

Studie IV analysiert nun die bisherige Phase des Praxistests und leistet eine Nachschärfung des Viadrina-Komponentenmodells mit Blick auf einzelne Komponenten. Zudem systematisiert und beantwortet die Studie Fragen und Anliegen der im RTMKM zusammengeschlossenen Unternehmen.

Dazu zählen insbesondere die Darstellung der Anatomie eines konzernweiten KMS (Abb. 4) samt dem resultierenden Entscheidungsbedarf auf strategischer Ebene sowie ein modellhafter Entwurf der Verzahnung bestehender Managementsysteme mit dem Bereich KM (Abb. 5).

Im Hinblick auf Quantifizierungsfragen stellt die Studie IV Methoden und Modelle zur Veranschaulichung von Konfliktkostenquellen, Kosten der Einzelkonfliktbearbeitung, des Betriebs eines Gesamt-KMS und des Schadenspotenzials von Konflikten vor. Um das Komponentenmodell mit einer unmittelbar praxistauglichen Qualitätsdimension zu unterlegen, werden Qualitätsmerkmale sowohl von Einzelkomponenten als auch eines KMS insgesamt beschrieben. Auch auf dieser Basis legt die Studie die Grundlage für die Funktionsweise eines KMS-Controllings und -Reportings, etwa indem sie Conflict Spiders als Instrumente zur Identifizierung von unternehmensspezifischem Handlungs- und Interventionsbedarf vorschlägt. Zudem formuliert die Studie IV ethische Leitfragen, die sich im Rahmen von KMS-Design stellen.

Die Professionalisierung von KM wird dabei aus insgesamt sieben Perspektiven ausgeleuchtet. Diese Perspektiven werden in der Betrachtung und Verdeutlichung des Potenzials von KM(S) für die praktische Ausgestaltung einer werteorientierten Unternehmensführung zusammengeführt.

<sup>62</sup> PwC/EUV (2005).

<sup>63</sup> PwC/EUV (2007).

<sup>64</sup> PwC/EUV (2011).

## 2 Zusammenfassung der Studie IV

Vor diesem der Orientierung und Einordnung der Ergebnisse dienenden Hintergrund lassen sich die Erkenntnisse der vierten Studie wie folgt zusammenfassen:

### **Überarbeitung des Viadrina-Komponentenmodells eines KMS**

Die zentral angesiedelte Komponente eines KMS wird in ihrer Funktionalität in Richtung „Koordination und Controlling“ umgeprägt. Neben einigen Schärfungen in der Bezeichnung einzelner Komponenten und einer Akzentuierung der Komponente Qualitätssicherung erfolgt auch eine Neuordnung der Komponenten: In der rechten Hälfte finden sich diejenigen Funktionen, die konkrete Schritte auf dem regelmäßigen Konfliktbearbeitungspfad beschreiben, in der linken Hälfte des Modells sind solche Komponenten eines KMS angesiedelt, die Standards und Rahmenbedingungen umfassen (siehe Abb. 2 auf S. 18).

### **Wissenschaftliche Begleitung des RTMKM**

Trotz großer Heterogenität mit Blick auf den Etablierungsgrad und die zugrunde liegenden Ansprüche an KM haben sich die im RTMKM versammelten Pionierunternehmen auf gemeinsame Terminologien, Referenzrahmen und Arbeitspakete geeinigt. Starke Divergenzen herrschen im Hinblick auf die Etablierung von Qualitätsstandards. Der Wunsch nach einer exakten Quantifizierung eines „Business Case KMS“ ist ersetzt worden durch den Wunsch nach präziser Illustration des Wertbeitrags von KM für das Unternehmen und das Erfordernis einer Entwicklung konkreter Management- und Controllingansätze.

### **Forschungsprojekt „Evaluierung des KMS bei SAP“**

Von den zahlreichen Ergebnissen der Evaluierung des KMS bei SAP erscheinen folgende als besonders relevant: Gerade die nachhaltige und effiziente Vernetzung der Akteure und Prozesse innerhalb eines neu etablierten KMS – inklusive der Integration in die zuvor bereits vorhandenen und etablierten Strukturen – erweist sich als herausfordernd. Aus den Ergebnissen der qualitativen Interviews lassen sich zudem präzise Qualitätsmerkmale für die Evaluierung und Weiterentwicklung eines KMS ableiten, die in Tabelle 2 (S. 61) systematisiert dargestellt sind.

### **Sieben Perspektiven auf das Themenfeld KMS**

Die Kernergebnisse der sieben auf das Thema KM eröffneten Professionalisierungsperspektiven lassen sich wie folgt skizzieren:

#### **Die Metaperspektive**

Für eine auf Effizienz und Synergieeffekte bedachte Vorgehensweise bedarf es spätestens ab dem Zeitpunkt, zu dem ein in einem Teilbereich (etwa im B2B- oder Arbeitsplatzkontext) bereits etabliertes KMS im positiven Sinne auf andere Unternehmensbereiche übergreift, einer übergeordneten Perspektive auf das Zusammenspiel der Einzelprogramme. Zur Veranschaulichung sei auf das Viadrina-Seesternmodell (Abb. 4, S. 29) und den dort exemplarisch formulierten strategischen Entscheidungsbedarf verwiesen.

**Abb. 16 Professionalisierungsperspektiven von KM****Die Systemperspektive**

Eine präzise Beschreibung der Verzahnung der diversen in Unternehmen vorhandenen Managementsysteme (siehe Abb. 5 S. 31) dient als Basis für die unternehmensspezifisch sinnvollste Verortung eines KMS. Insbesondere die Sondierung von Schnittmengen zum Risiko-, Qualitäts- und Compliance-Managementsystem erlaubt Synergieeffekte und beugt strukturellen und operativen Redundanzen vor.

**Die Kostenperspektive**

Hierzu hat sich das Erkenntnisinteresse der Praxis signifikant verschoben. Anstelle des (methodisch nicht einlösbaren) Ansatzes einer Gesamtsichtbarmachung, -quantifizierung und -zuordnung von Einzelkonfliktkosten steht das Beschreibbarmachen von Konfliktkostenquellen, Konfliktinterventionskosten sowie Kosten und Wertbeiträgen eines KMS im Zentrum des Interesses der Praxis (siehe Abb. 7 und 8, S. 36 und S. 40).

**Die Managementperspektive**

Es ist eine der zentralen Aufgaben eines KMS, konfliktinduzierte Unternehmensrisiken zu vermindern. Der kontinuierliche Zielkonflikt zwischen den Interventionskosten und der Verringerung der konfliktabhängigen Schadenswerte kann durch Rückgriff auf ein Instrumentarium aus dem Risikomanagement austariert werden (siehe Abb. 9, S. 44).

**Die Qualitätsperspektive**

Um Qualitätsstandards und den resultierenden Anspruch von QM aus dem Ungefähren ins Greifbare zu befördern, müssen die einzelnen Komponenten eines KMS mit handfesten Qualitätsmerkmalen unterlegt werden. Hinzu kommen aktueur-spezifische Merkmale sowie solche, die das KMS als Gesamtheit betreffen (siehe Tab. 2 und 3, S. 61 und S. 62).

### **Die Controllingperspektive**

Insbesondere innerhalb der Koordinationseinheit eines KMS bedarf es einer Reihe einerseits klassischer, andererseits konkret auf KMS und Unternehmen zugeschnittener Controllinginstrumente. Die derzeit in den Unternehmen beobachtbaren Reporting-, Dokumentations- und Rückkopplungsinstrumentarien sind stark entwicklungs- und ausbaubedürftig. Instrumente wie Conflict Spiders (siehe Abb. 11, S. 50) oder die IOOI-Methode (siehe Abb. 15, S. 69) bieten eine solide Basis für die Etablierung von Controlling im KM(S).

### **Die Ethikperspektive**

Die Etablierung eines KMS in einer Organisation tangiert unweigerlich eine Reihe ethischer Fragestellungen (Systems Design Ethics), die aus sehr handfesten Erwägungen heraus – insbesondere zur Gewährleistung einer passgenauen Konzeption und Implementierung – weder übersehen werden noch unbeantwortet bleiben dürfen.

### **KM als Instrument wertorientierter Unternehmensführung**

Eine bewusste Handhabung und Integration dieser Perspektiven in die unternehmerischen Abläufe zum KM sind die ersten und wichtigsten Schritte auf dem Weg, das Thema KM als Ausdruck einer **wertorientierten Unternehmensführung** zu etablieren. In Abhängigkeit von der individuellen Positionierung zu den unterschiedlichen Wertefragen und deren Gewichtung, die durch ein KMS berührt werden, kann ein KMS als strukturelle Umsetzung sehr unterschiedlicher und gegebenenfalls sogar gegenläufiger Werte verstanden werden. Diese zugrunde liegenden Wertefragen müssen benannt und beantwortet werden, um eine maßgeschneiderte und konsistente Konzeption eines KMS zu gewährleisten.

## **3 Handlungsempfehlungen**

Bei der Formulierung der aus der Studienreihe im Allgemeinen und der aktuellen Studie im Besonderen resultierenden Handlungsempfehlungen muss sinnvollerweise nach dem Grad der bisherigen Etablierung von KM-Strukturen im Unternehmen unterschieden werden.

### **Etablierungslevel 1: keinerlei KM-Strukturen vorhanden**

Weist ein Unternehmen im Bereich KM keinerlei Strukturen auf, lauten die Empfehlungen wie folgt: Ziehen Sie, nachdem Sie sich mit dem Komponentenmodell eines KMS vertraut gemacht haben, zunächst die am Ende von Studie III formulierten Empfehlungen zurate, insbesondere 1 (Sinnhaftigkeit der Etablierung einzelner Elemente von KM), 2 (Notwendigkeit des Blicks auf ein potenzielles Gesamtsystem), 3 (Verortung bestehender Anlaufstellen und Funktionen), 6 (Rollenklarheit) und 10 (Austausch mit anderen Unternehmen und Experten). Im Rahmen der Budgetierung des Vorhabens kann sich die in dieser Studie IV enthaltene Kostenquellengrafik als nützlich erweisen, um Entscheidungsträger auch in Ermangelung eines auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Business Case von der Bedeutung der bei unbearbeiteten Konflikten aktiven Kostenquellen zu überzeugen. Eine an Ihr Unternehmen angepasste Conflict Map kann dabei als Entscheidungshilfe dienen, in welchen der denkbaren Bereiche zuerst/vordringlich investiert werden soll.

Perspektivisch sollte eine Verankerung der Maßnahmen im Kontext werteorientierter Unternehmensführung als konzeptionelle Landkarte und Anknüpfungspunkt dienen; ein frühzeitiges Augenmerk auf Qualität (etwa in Bezug auf die Ausbildung der zentralen Akteure sowie die Normierung von Abläufen und eine Dokumentation von Fällen) wird die qualitative Konsolidierung nach Abschluss der Etablierungsphase erheblich erleichtern. Die in Tabelle 3 (siehe S. 62) genannten Qualitätsmerkmale können dabei als konzeptionelle Eckpfeiler bei der initialen Ausgestaltung sämtlicher Komponenten dienen.

### **Etablierungslevel 2: Einzelkomponenten vorhanden, noch kein KMS**

Im Fall der Existenz isolierter (oder im Sinne eines KMP zusammenhängender) Einzelkomponenten eines KMS in Ihrem Unternehmen können Sie insbesondere von den Ergebnissen des Forschungsprojekts bei SAP profitieren: Investieren Sie durch gezielte Weiterqualifikation und Schärfung des Bewusstseins für Rollen und Prozesse in die Vernetzung der Akteure Ihres KMP. Verfeinern Sie auf Basis der vorgestellten Qualitätsmerkmale die Funktionsfähigkeit und die Effizienz des KMS und nutzen Sie die mit den ersten Erfahrungen gespeisten Conflict Maps als Entscheidungshilfe, wo die Aktivitäten verstärkt (oder gegebenenfalls auch reduziert) werden bzw. in welchen Bereichen Vernetzungen sichergestellt werden sollen. Klären Sie frühzeitig den Wirkungsanspruch Ihres Programms, also inwiefern eine Ausweitung der Angebote auf andere Bereiche des Unternehmens avisiert ist.

### **Etablierungslevel 3: KMS etabliert, Fokus richtet sich auf Professionalisierung, Optimierung und Gesamtsystem**

In diesem Etablierungsstadium sollte die Studie IV in ihrer Gesamtheit zur Kenntnis genommen werden, weil sie die Fragen und Schritte auf dem Weg zur weiteren Systemoptimierung definiert. Sämtliche Qualitätsmerkmale mit Blick auf Komponenten, Akteure und Gesamt-KMS entfalten nunmehr Relevanz. Conflict Maps können zur gezielten Nachjustierung von Interventionsentscheidungen genutzt werden. Besonderes Augenmerk liegt naturgemäß auf der Weiterentwicklung der Koordinations- und Controllingkomponente, deren Umsetzung sich im Spannungsfeld von bewusster Autonomie und zentraler Steuerung als besonders herausfordernd erwiesen hat. Alle aufgeworfenen Fragen zu Ethik und Werteorientierung sollten aktiv geklärt werden.

### **Einsatz der Kerngrafiken und Diagramme**

Unabhängig vom jeweiligen Etablierungsgrad hat es sich bei zahlreichen Präsentationen und Strategiesitzungen in Organisationen, die sich mit der Einführung oder Optimierung eines KMP oder KMS befassen, als wertvoll erwiesen, die Kerngrafiken dieser Studienserie einzusetzen. Zu diesem Zweck findet sich auf den Internetseiten der Herausgeber jeweils eine Präsentation mit den folgenden fünf Grafiken:

1. Darstellung der Diskrepanz zwischen Wunsch und Handeln in der Konfliktbearbeitung (Studie I)
2. Viadrina-Komponentenmodell eines KMS (Studie III/IV)
3. Seesternmodell eines Gesamt-KMS (Studie IV)
4. Conflict Spider Konfliktsensibilitäts- und Interventionsprofil eines Unternehmens (Studie IV)
5. Conflict/Risk Map (Studie IV)

## 4 Ausblick: Abschluss der Studienreihe 2015

2015 wird dieses Forschungsprojekt (die wissenschaftliche Begleitung der Veränderungen im KM deutscher Unternehmen) seinen Abschluss finden. Die qualitativen Verschiebungen, die während des beobachteten Jahrzehnts stattgefunden haben, sind offenkundig; ihr Nachweis bedarf keiner Studie: Von der Gründung des RTMKM über die flächendeckende Weiterentwicklung des anfänglichen Mediationsfokus in Richtung eines ausdifferenzierten Verständnisses von KM und die Anpassung entsprechender Ordnungen (von der Deutschen Institution für Schiedsgerichtsbarkeit e. V. bis zur International Chamber of Commerce) bis zur Optimierung von Streitbelegungsklauseln gibt es viele Beispiele.

Interessanter wird die Frage sein, ob und in welchem Ausmaß sich der vielfach propagierte Paradigmenwechsel im KM in der deutschen Unternehmenslandschaft quantitativ nachweisen lässt. Haben sich die Auswahlentscheidungen in der Konfliktbearbeitung professionalisiert? Haben sich die absoluten und relativen Nutzungshäufigkeiten verschoben und wenn ja, wie?

Um mit der Abwandlung eines Zitats aus der Studie I zu enden: Tun die Unternehmen 2015 tatsächlich, was sie 2005 bereits tun wollten?





## Retrograde Konfliktkostenschätzung für einen Konflikt am Arbeitsplatz anhand eines Beispiels für die Zeitpunkte $t = 1$ und $t = 2$

Im Folgenden kann die Ermittlung der Konfliktkosten für das oben beschriebene Beispiel eines Konflikts am Arbeitsplatz für die Zeitpunkte  $t = 1$  und  $t = 2$  nachvollzogen werden. Aus Vereinfachungsgründen blieben die Sach- und Interventionskosten des Konflikts sowie unterschiedliche kostenstellenspezifische Gewichtungsfaktoren unberücksichtigt. Für die Ermittlung der Konfliktkosten wurden folgende Annahmen getroffen:

**Tab. 4 Retrograde Konfliktkostenschätzung für einen Konflikt am Arbeitsplatz anhand eines Beispiels**

		t=1	t=2
Mitarbeiter gesamt	Personal	500	500
	Vertrieb	15	15
	Service	35	35
		20	20
konfliktinvolvierte Mitarbeiter	Personal	2	3
	Vertrieb	5	7
	Service	0	5
durchschnittliches Bruttomonatsgehalt	Personal	4.000 €	4.000 €
	Vertrieb	5.000 €	5.000 €
	Service	4.000 €	4.000 €
durchschnittliche monatliche Wertschöpfung pro Mitarbeiter (Opportunitätskosten)	Personal	3.000 €	3.000 €
	Vertrieb	3.000 €	3.000 €
	Service	3.000 €	3.000 €
Reichweite (Anteilswert)	Personal	0,13	0,20
	Vertrieb	0,14	0,20
	Service	0,00	0,25
Intensität (Anteilswert)	Personal	0,20	0,25
	Vertrieb	0,20	0,25
	Service	0,00	0,20
Dauer (Monate)	Personal	12	20 (12+8)
	Vertrieb	12	20 (12+8)
	Service	0	8

Die Reichweite errechnet sich als Anteilswert aus dem Verhältnis der involvierten Mitarbeiter zur Gesamtzahl der Mitarbeiter der Kostenstelle.

Die Werte für die Reichweite sind in der Übersicht gerundet dargestellt.

Die Werte für Intensität und Dauer sind geschätzt.

Die Werte für Reichweite und Intensität beziehen sich auf die jeweilige Dauer des betrachteten Zeitintervalls (12 bzw. 20/8 Monate).

## Zeitpunkt t = 1

---


$$\begin{aligned} \text{K-PK}_{\text{KS}} &= \emptyset \text{MA}_{\text{KS}} \times \emptyset \text{PK}_{\text{KS[je MA]}} \times \text{RW}_{\text{KS}} \times \text{IN}_{\text{KS}} \times \text{DA}_{\text{KS}} \\ \text{K-PK}_{\text{Personal}} &= 15 \times 4.000 \text{ €} \times 0,13 \times 0,20 \times 12 \\ \text{K-PK}_{\text{Personal}} &= 19.200 \text{ €} \end{aligned}$$

+

---


$$\begin{aligned} \text{K-OK}_{\text{KS}} &= \emptyset \text{MA}_{\text{KS}} \times \emptyset \text{OVS} \times \text{RW}_{\text{KS}} \times \text{IN}_{\text{KS}} \times \text{DA}_{\text{KS}} \\ \text{K-OK}_{\text{Personal}} &= 15 \times 3.000 \text{ €} \times 0,13 \times 0,20 \times 12 \\ \text{K-OK}_{\text{Personal}} &= 14.400 \text{ €} \end{aligned}$$

=

---


$$\text{K-GK}_{\text{Personal}} = 33.600 \text{ €}$$

$$\begin{aligned} \text{K-PK}_{\text{KS}} &= \emptyset \text{MA}_{\text{KS}} \times \emptyset \text{PK}_{\text{KS[je MA]}} \times \text{RW}_{\text{KS}} \times \text{IN}_{\text{KS}} \times \text{DA}_{\text{KS}} \\ \text{K-PK}_{\text{Vertrieb}} &= 35 \times 5.000 \text{ €} \times 0,14 \times 0,20 \times 12 \\ \text{K-PK}_{\text{Vertrieb}} &= 60.000 \text{ €} \end{aligned}$$

+

---


$$\begin{aligned} \text{K-OK}_{\text{KS}} &= \emptyset \text{MA}_{\text{KS}} \times \emptyset \text{PK}_{\text{KS[je MA]}} \times \text{RW}_{\text{KS}} \times \text{IN}_{\text{KS}} \times \text{DA}_{\text{KS}} \\ \text{K-OK}_{\text{Vertrieb}} &= 35 \times 3.000 \text{ €} \times 0,14 \times 0,20 \times 12 \\ \text{K-OK}_{\text{Vertrieb}} &= 36.000 \text{ €} \end{aligned}$$

=

---


$$\text{K-GK}_{\text{Vertrieb}} = 96.000 \text{ €}$$

## Zeitpunkt t = 2

$$K-PK_{KS} = \emptyset MA_{KS} \times \emptyset PK_{KS[je\ MA]} \times RW_{KS} \times IN_{KS} \times DA_{KS}$$

$$K-PK_{Personal} = 15 \times 4.000 \text{ €} \times [0,13 \times 0,2 \times 12 + 0,2 \times 0,25 \times 8]$$

$$K-PK_{Personal} = 43.200 \text{ €}$$

+

$$K-OK_{KS} = \emptyset MA_{KS} \times \emptyset OVS \times RW_{KS} \times IN_{KS} \times DA_{KS}$$

$$K-OK_{Personal} = 15 \times 3.000 \text{ €} \times [0,13 \times 0,2 \times 12 + 0,2 \times 0,25 \times 8]$$

$$K-OK_{Personal} = 32.400 \text{ €}$$

=

$$K-GK_{Personal} = 75.600 \text{ €}$$

$$K-PK_{KS} = \emptyset MA_{KS} \times \emptyset PK_{KS[je\ MA]} \times RW_{KS} \times IN_{KS} \times DA_{KS}$$

$$K-PK_{Vertrieb} = 35 \times 5.000 \text{ €} \times [0,14 \times 0,2 \times 12 + 0,2 \times 0,25 \times 8]$$

$$K-PK_{Vertrieb} = 130.400 \text{ €}$$

+

$$K-OK_{KS} = \emptyset MA_{KS} \times \emptyset OVS \times RW_{KS} \times IN_{KS} \times DA_{KS}$$

$$K-OK_{Vertrieb} = 35 \times 3.000 \text{ €} \times [0,14 \times 0,2 \times 12 + 0,2 \times 0,25 \times 8]$$

$$K-OK_{Vertrieb} = 78.000 \text{ €}$$

=

$$K-GK_{Vertrieb} = 208.000 \text{ €}$$

$$K-PK_{KS} = \emptyset MA_{KS} \times \emptyset PK_{KS[je\ MA]} \times RW_{KS} \times IN_{KS} \times DA_{KS}$$

$$K-PK_{Service} = 20 \times 4.000 \text{ €} \times 0,25 \times 0,20 \times 8$$

$$K-PK_{Service} = 32.000 \text{ €}$$

+

$$K-OK_{KS} = \emptyset MA_{KS} \times \emptyset OVS \times RW_{KS} \times IN_{KS} \times DA_{KS}$$

$$K-OK_{Service} = 20 \times 3.000 \text{ €} \times 0,25 \times 0,20 \times 8$$

$$K-OK_{Service} = 24.000 \text{ €}$$

=

$$K-GK_{Service} = 56.000 \text{ €}$$

## Anhang 2

### Ermittlung des relativen Schadensausmaßes eines B2B-Konflikts anhand eines Beispiels

**Tab. 5 Ermittlung des relativen Schadensausmaßes eines B2B-Konflikts anhand eines Beispiels**

<b>Kunden</b>	<b>t = 1</b>	<b>t = 2</b>
Kundenbindung vor dem Konflikt (Index: 0–100 Punkte)	100.00	100.00
Intensität des Bindungsverlusts (Ordinalskala: 0–5)	2.00	3.00
Konstante Wirkung/Elastizität des Konflikts auf die Kundenbindung	15 %	15 %
Reichweite des Performanceverlusts (Ordinalskala: 1–5 => 20 %-Stufen)	2.00	3.00
Reduzierte Performance nach dem Konflikt	88.00	73.00
<b>Absoluter Schadenswert der Dimension</b>	<b>12.00</b>	<b>27.00</b>
<b>Relativer Schadenswert der Dimension (in % des maximalen Schadens)</b>	<b>16.00 %</b>	<b>36.00 %</b>
<b>Geschäftspartner</b>	<b>t = 1</b>	<b>t = 2</b>
Geschäftspartnerbindung vor dem Konflikt (Index: 0–100 Punkte)	100.00	100.00
Intensität des Bindungsverlusts (Ordinalskala: 0–5)	3.00	5.00
Konstante Wirkung/Elastizität des Konflikts auf die Kundenbindung	15 %	15 %
Reichweite des Performanceverlusts (Ordinalskala: 1–5 => 20 %-Stufen)	3.00	4.00
Reduzierte Performance nach dem Konflikt	73.00	40.00
<b>Absoluter Schadenswert der Dimension</b>	<b>27.00</b>	<b>60.00</b>
<b>Relativer Schadenswert der Dimension (in % des maximalen Schadens)</b>	<b>36.00 %</b>	<b>80.00 %</b>
<b>Lieferanten</b>	<b>t = 1</b>	<b>t = 2</b>
Lieferantenbindung vor dem Konflikt (Index: 0–100 Punkte)	100.00	100.00
Intensität des Bindungsverlusts (Ordinalskala: 0–5)	2.00	2.00
Konstante Wirkung/Elastizität des Konflikts auf die Kundenbindung	15 %	15 %
Reichweite des Performanceverlusts (Ordinalskala: 1–5 => 20 %-Stufen)	2.00	3.00
Reduzierte Performance nach dem Konflikt	88.00	82.00
<b>Absoluter Schadenswert der Dimension</b>	<b>12.00</b>	<b>18.00</b>
<b>Relativer Schadenswert der Dimension (in % des maximalen Schadens)</b>	<b>16.00 %</b>	<b>24.00 %</b>

<b>Sonstige Anspruchsgruppen</b>	<b>t = 1</b>	<b>t = 2</b>
<b>SAG-Bindung vor dem Konflikt (Index: 0–100 Punkte)</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Intensität des Bindungsverlusts (Ordinalskala: 0–5)	1.00	3.00
Konstante Wirkung/Elastizität des Konflikts auf die Kundenbindung	15 %	15 %
Reichweite des Performanceverlusts (Ordinalskala: 1–5 => 20 %-Stufen)	4.00	4.00
Reduzierte Performance nach dem Konflikt	88.00	64.00
<b>Absoluter Schadenswert der Dimension</b>	<b>12.00</b>	<b>36.00</b>
<b>Relativer Schadenswert der Dimension (in % des maximalen Schadens)</b>	<b>16.00 %</b>	<b>48.00 %</b>
<b>Öffentlichkeit</b>	<b>t = 1</b>	<b>t = 2</b>
<b>Reputation in der Öffentlichkeit vor dem Konflikt (Index: 0–100 Punkte)</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Intensität des Bindungsverlusts (Ordinalskala: 0–5)	1.00	4.00
Konstante Wirkung/Elastizität des Konflikts auf die Kundenbindung	15 %	15 %
Reichweite des Performanceverlusts (Ordinalskala: 1–5 => 20 %-Stufen)	1.00	3.00
Reduzierte Performance nach dem Konflikt	97.00	64.00
<b>Absoluter Schadenswert der Dimension</b>	<b>3.00</b>	<b>36.00</b>
<b>Relativer Schadenswert der Dimension (in % des maximalen Schadens)</b>	<b>4.00 %</b>	<b>48.00 %</b>
<b>Intern</b>	<b>t = 1</b>	<b>t = 2</b>
<b>Mitarbeiterbindung vor dem Konflikt (Index: 0–100 Punkte)</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Intensität des Bindungsverlusts (Ordinalskala: 0–5)	1.00	2.00
Konstante Wirkung/Elastizität des Konflikts auf die Kundenbindung	15 %	15 %
Reichweite des Performanceverlusts (Ordinalskala: 1–5 => 20 %-Stufen)	1.00	3.00
Reduzierte Performance nach dem Konflikt	97.00	82.00
<b>Absoluter Schadenswert der Dimension</b>	<b>3.00</b>	<b>18.00</b>
<b>Relativer Schadenswert der Dimension (in % des maximalen Schadens)</b>	<b>4.00 %</b>	<b>24.00 %</b>

Der absolute Schadenswert des B2B-Konflikts ergibt sich für die Dimension Kunde zum Zeitpunkt t = 1 als Produkt von Ausgangswert (100 Indexpunkte), Intensität ( $2 \times 0,15 = 0,3$ ) und Reichweite ( $0,2 \times 2 = 0,4$ ) mit 12 Indexpunkten. Bezogen auf den im Beispiel maximal realisierbaren absoluten Schadenswert von 75 Indexpunkten [ $100 \times (5 \times 0,15) \times (0,2 \times 5) = 75$ ] und ausgehend von einem Performanceniveau vor dem Konflikt von 100 % (= 100 Indexpunkte) resultiert daraus ein relativer Schadenswert von  $12/75 = 16\%$ .

---

# Glossar

## **Chance**

mögliche günstige zukünftige Entwicklung, die den Unternehmenswert steigert

## **Controlling**

Führungsinstrument zur Ausrichtung aller Geschäftsprozesse auf die aus einer Unternehmensstrategie abgeleiteten Unternehmensziele

## **Controllingsystem**

Organisationsform eines strukturierten und zentral gesteuerten Controllings mit spezifischen Systemkomponenten (z. B. Informationsversorgung, Planung, Steuerung, Kontrolle)

## **Dienstleistungsqualität**

Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.<sup>65</sup>

## **Konfliktkategorien**

### **Konflikte am Arbeitsplatz**

Konflikte zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens in hierarchischen und nicht-hierarchischen Konstellationen

### **B2B-Konflikte**

Konflikte zwischen Unternehmen einschließlich der Konflikte zwischen Konzern-einheiten

### **B2C-Konflikte**

Konflikte zwischen Unternehmen und Kunden

Bei Großunternehmen fällt die Abgrenzung von B2B-Konflikten nicht leicht und sollte anhand des Kriteriums der Gleichordnung bzw. Unterordnung getroffen werden.

## **Konfliktmanagement (KM)**

systematischer und institutionalisierter Umgang mit Konflikten, durch den der Verlauf eines Konflikts gezielt beeinflusst wird

## **Konfliktmanagement-Programm (KMP)**

jede planvolle, auf Basis eines Konzepts erfolgende Organisationsform von KM, die von einzelnen Elementen bis hin zum voll entwickelten KMS reichen kann

---

<sup>65</sup> Bruhn (2011), S. 38.

**Konfliktmanagement-System (KMS)**

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

**Kosten**

in Geldeinheiten bewerteter Verbrauch von Gütern und Dienstleistungen im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung

Diese Kostendefinition ist unabhängig von konkreten Bewertungskonzeptionen und beinhaltet sowohl ein (pagatorisches) Kostenverständnis, das regelmäßig an zu leistenden Zahlungen ausgerichtet ist, als auch ein (wertmäßiges) Kostenverständnis, welches sich an Opportunitätskosten, das heißt an einem entgangenen Nutzen, orientiert.

**Mehrdimensionalität**

differenzierte Analyse und Erfassung der Konfliktwirkungen auf unterschiedliche Unternehmensbereiche sowie das Unternehmensumfeld

**Multikriterialität**

Bewertung der einzelnen Konfliktdimensionen anhand mehrerer quantitativer und/oder qualitativer Beurteilungskriterien

**Qualität**

Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produkts, Systems oder Prozesses, zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien (Anmerkung: Die Benennung „Qualität“ darf zusammen mit Adjektiven wie „schlecht“, „gut“ oder „ausgezeichnet“ verwendet werden.<sup>66</sup>)

**Qualitätscontrolling**

Das Qualitätscontrolling hat die Aufgabe, dem QM geeignete Informationen zur Steuerung der Qualitätsmerkmale entlang der Wertschöpfungskette sowie über den Erreichungsgrad der von der Geschäftsleitung vorgegebenen Ziele zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig überwacht es die Wirtschaftlichkeit der vorgesehenen Maßnahmen.<sup>67</sup>

**Qualitätsmanagementsystem (QMS)**

Organisationsform, in der Arbeitsabläufe, -prozesse und Organisationsstrukturen zur Sicherstellung der Qualität eindeutig festgelegt sind

**Qualitätsmerkmal**

Merkmal, anhand dessen die Qualitätsforderung definiert ist

Dabei ist ein Merkmal eine Eigenschaft, die das Unterscheiden von Elementen einer Grundgesamtheit ermöglicht.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> DIN (2000).

<sup>67</sup> Benes/Groh (2011), S. 299.

<sup>68</sup> Benes/Groh (2011), S. 109.

***Risiko***

mögliche ungünstige zukünftige Entwicklung, die den Unternehmenswert mindert

***Risikomanagement***

Identifikation und Steuerung aller Risiken, die insbesondere die Existenz des Unternehmens gefährden können

***Schaden/Schadenswert***

negatives Ausmaß der dysfunktionalen Konfliktwirkungen auf den (finanziellen) Unternehmenswert

***Unternehmenswert***

finanzwirtschaftlicher Marktwert (Zukunftserfolgswert) eines Unternehmens, ermittelt als Barwert der Nettozuflüsse an die Unternehmenseigner

***werteorientierte Unternehmensführung***

Oberbegriff für die Ausrichtung der Unternehmensführung am Unternehmenswert und anderen vom Unternehmen definierten Werten (z. B. gesellschaftliche Verantwortung, Mitarbeiterbild)

***wertorientierte Unternehmensführung***

konsequente Ausrichtung aller Geschäftsprozesse eines Unternehmens auf die nachhaltige Steigerung seines Unternehmenswertes

---

## Literaturverzeichnis

**Ahrens, O. (2012)**

www.konfliktkostenrechner.de – Mehrstufiges Schätzverfahren zur nachvollziehbaren und aussagekräftigen Ermittlung von Konfliktkosten, in: Die Wirtschaftsmediation, S. 12 ff.

**Arbeitskreis B2B-Konflikte des RTMKM (2012)**

Die Erwartungen der Unternehmen an ihre Berater bei der Konfliktbearbeitung und -beilegung, in: SchiedsVZ, S. 254 ff.

**Ballreich, R. (2013)**

Grundlagen der Organisationsmediation, in: Thomas Trenczek/Detlev Berning/Cristina Lenz (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement, Baden-Baden, S. 527 ff.

**Benes, G./Groh, P. (2011)**

Grundlagen des Qualitätsmanagements, München.

**Bertelsmann Stiftung (2010)**

Corporate Citizenship planen und messen mit der IOOI-Methode, Gütersloh.

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

Der Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft, in: Konfliktodynamik, S. 66 ff.

**Briem, J. (2011)**

Professionelles Konfliktmanagement für innerbetriebliche Konflikte – Einführung eines Konfliktmanagementsystems bei SAP AG, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 146 ff.

**Bruhn, M. (2011)**

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. 8. Auflage, Berlin/Heidelberg.

**Buss, H. (2011)**

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

**Buss, H. (2013)**

Die Ombudsstelle bei den Fonds und Programmen der Vereinten Nationen, in: Konfliktodynamik, S. 54 ff.

**Costantino, C. A. (2009)**

Second Generation Conflict Management Systems Design: A Practitioner's Perspective on Emerging Issues, in: Harvard Negotiation Law Review, S. 81 ff.

**Dhiman, S. (2012)**

Managing the Impact of Organizational Conflict at United Nations Development Programme (UNDP), New York.

**Dieter, A./Montada, L./Schulze, A. (2000)**

Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und der Mediation, Frankfurt am Main.

**DIN – Deutsches Institut für Normung (Hrsg.) (2000)**

DIN EN ISO 9000, Ausgabe Dezember 2000, Qualitätsmanagementsysteme, Anforderungen (ISO 9000:2000), Berlin.

**Eberl, M./Görlich, M./Volkenandt, G. (2012)**

Management strategischer Initiativen und Projekte – Strategieumsetzung im Spannungsfeld von Strukturen und Transformation, Berlin.

**v. d. Eichen, S. A. F./Stahl, H. K./Odenthal, S./Vollrath, C. (2005)**

Komplexität: Steuern statt reduzieren, in: Harvard Business Manager, S. 114 ff.

**Enzensberger, N. (2012)**

Qualitätssicherung in innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen, in: Kurt Faller/Bärbel Heidbreder (Hrsg.): Systemdesign – die Entwicklung von Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen, Bochum, S. 76 ff.

**EU-Kommission (Hrsg.) (2003)**

Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG).

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

Konfliktmanagement erfolgreich etablieren, in: Personal, S. 48 ff.

**Gläßer, U./Kirchhoff, L. (2013)**

Die Praxis der Konfliktbearbeitung in Großunternehmen, in: Thomas Trenczek/Detlev Berning/Cristina Lenz (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement, Baden-Baden, S. 533 ff.

**Gläßer, U./Kirchhoff, L./Wendenburg, F. (Hrsg.) (2013)**

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

**Händel, C. (2013)**

Weichenstellende Aspekte bei der Etablierung konzerninterner Mediation, in: Ulla Gläßer/Lars Kirchhoff/Felix Wendenburg (Hrsg.): Konfliktmanagement in der Wirtschaft. Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden, im Erscheinen.

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

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

**Kirchhoff, L. (2012)**

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

**Kirchhoff, L./Wendenburg, F. (2012)**

Tagungsbericht Konfliktmanagement (IV) – Nachhaltige Verankerung von Konfliktmanagement im Unternehmen. Abrufbar unter [www.europa.uni.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/index.html](http://www.europa.uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/index.html).

**Klinger, E. W./Bierbrauer, G. (2006)**

Verfahrensgerechtigkeit – Teil 1, Schlüssel für ein erfolgreiches Konfliktmanagement, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 36 ff.

**Klinger, E. W./Bierbrauer, G. (2006)**

Verfahrensgerechtigkeit – Teil 2, Schlüssel für ein erfolgreiches Konfliktmanagement, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 71 ff.

**Klowait, J. (2012)**

Dispute-Wise Management – Erfolgsfaktor (auch) für die Energiewirtschaft, in: Die Wirtschaftsmediation, S. 38 ff.

**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: Ulla Gläßer/Lars Kirchhoff/Felix Wendenburg (Hrsg.): Konfliktmanagement in der Wirtschaft. Ansätze, Modelle, Systeme. Baden-Baden, im Erscheinen.

**KPMG (2009)**

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

**KPMG (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).

**Krainer, L./Heintel, P. (2010)**

Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse, Wiesbaden.

**Lenz, C. (2013)**

Mediation in der Unternehmensberatung/Externe Mediatoren im Unternehmen, in: Thomas Trenczek/Detlev Berning/Cristina Lenz (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement, Baden-Baden, S. 540 ff.

**Lipsky, D. B. (2012)**

How Corporate America Uses Conflict Management: The Evidence from a New Survey of the Fortune 1000, in: Alternatives to the High Cost of Litigation, S. 139 ff.

**Menkel-Meadow, C. (2009)**

Are There Systemic Ethics Issues in Dispute System Design?, in: Harvard Negotiation Law Review, S. 195 ff.

**Neuvians, N./Röschmann, K./Gerards, V. (2013)**

Konfliktmanagement in KMU, Familienunternehmen und bei der Nachfolge, in: Ulla Gläßer/Lars Kirchhoff/Felix Wendenburg (Hrsg.): Konfliktmanagement in der Wirtschaft. Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden, im Erscheinen.

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

Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, Frankfurt am Main. Abrufbar unter [www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/Studie\\_Commmercial\\_Dispute\\_Resolution\\_2005.pdf](http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_Commmercial_Dispute_Resolution_2005.pdf).

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

Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen. Ergebnisse einer qualitativen Folgestudie zu „Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich“, Frankfurt am Main, von Wellmann/Kraus/Kampherm (Autoren). Abrufbar unter [www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/Studie\\_KMS\\_II\\_2007.pdf](http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_KMS_II_2007.pdf).

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

Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System, Frankfurt (Oder). Abrufbar unter [www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/EUV\\_PwC\\_Studie\\_Konfliktmanagement-Systeme\\_2011\\_DRUCK-V15.pdf](http://www.europa-uni.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/EUV_PwC_Studie_Konfliktmanagement-Systeme_2011_DRUCK-V15.pdf).

**Robrecht, T. (2013)**

Mediative Kompetenzen für Führungskräfte in Organisationen, in: Thomas Trenczek/Detlev Berning/Cristina Lenz (Hrsg.): Mediation und Konfliktmanagement, Baden-Baden, S. 545 ff.

**Röpke, K. (2011)**

Falldokumentation – Ziele, Kategorien, Kriterien, in: PwC/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System, Frankfurt (Oder), S. 50 ff.

**Stahl, H. K. (2013)**

Führungswissen, Berlin.

**Stahl, H. K./Fischer, H. R. (2013)**

Herausforderungen im Dazwischen: Balanceakte des neuen Führens, in: Konflikt-dynamik, S. 96 ff.

**Stipanovich, T. J./Lamare, J. R. (2012)**

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).

**Waldman, E. (2011)**

Mediation Ethics. Cases and Commentaries, San Francisco.

**Wulf, D. (2013)**

Widerstände überwinden – Systematische Darstellung möglicher Vorbehalte gegen die Etablierung von Konfliktmanagement in Unternehmen – und wie man diesen begegnen kann, in: Ulla Gläßer/Lars Kirchhoff/Felix Wendenburg (Hrsg.): Konfliktmanagement in der Wirtschaft. Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden, im Erscheinen.

## Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM)

Zentrales Anliegen des im Mai 2008 gegründeten RTMKM ist die institutionelle und organisatorische Verankerung des Themas KM in den Unternehmen, um im Interesse des ideellen, strategischen und wirtschaftlichen Erfolgs von Unternehmen langfristige Wertschöpfung zu erzielen.

Die Mitglieder des RTMKM bilden die Innenperspektive der Unternehmen ab und tragen somit dafür Sorge, dass sich das Themenfeld KM zunehmend an den praktischen Erfordernissen und Zielsetzungen seiner potenziellen Nachfrager orientiert. Mit zahlreichen aktiven Arbeitskreisen zu verschiedenen Themen der Etablierung von KM in der Wirtschaft schafft der RTMKM Wissen und Fakten für die Implementierung von KM und leistet damit einen wesentlichen Beitrag bei der Verbreitung einer neuen Konfliktkultur in der Wirtschaft.

Die wissenschaftliche Begleitung des RTMKM erfolgt durch das Institut für Konfliktmanagement an der EUV, das praxisorientierte Formate für wissenschaftliche Hintergrundanalysen und Begleitstudien erarbeitet.

Weitere Informationen und die Kontaktdaten von Ansprechpartnern finden sich unter [www.RTMKM.de](http://www.RTMKM.de).

---

## ***Autorinnen und Autoren***

### ***Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A.***

Dipl.-Psych. Nicole Becker, M. A., ist stellvertretende wissenschaftliche Leiterin des Master-Studiengangs Mediation sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) und als Mediatorin unter anderem in den Bereichen Teamkonflikte, Teamentwicklung und Führungskräftecoaching 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 in Frankfurt (Oder). Zudem arbeitet er praktisch als Mediator, Coach und Experte für das Thema Konfliktmanagement(-systeme) in den Bereichen Wirtschaft und Politik.

### ***Prof. Dr. Thomas Knobloch***

Prof. Dr. Thomas Knobloch vertritt als Steuerberater und Wirtschaftsmediator an der Fachhochschule Südwestfalen neben dem Bilanzrecht die Fachgebiete Risiko- und Konfliktmanagement in Lehre und Forschung. Er berät insbesondere mittelständische Industrieunternehmen sowie Krankenhäuser und Kliniken bei der Konzeption und Etablierung von Konfliktmanagement-Strukturen und arbeitet darüber hinaus als Mediator und Konfliktcoach.

### ***Dr. Felix Wendenburg***

Dr. Felix Wendenburg ist stellvertretender wissenschaftlicher Leiter des Masterstudiengangs Mediation und Co-Leiter des Kernbereichs Wirtschaft am Institut für Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder). Als Mediator und Berater begleitet er unter anderem die Einführung von Konfliktmanagement-Systemen in Unternehmen und Organisationen.

## 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 158 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. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,49 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

#### **Nicole Becker**

becker@europa-uni.de

#### **Dr. Felix Wendenburg**

wendenburg@europa-uni.de

Das Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) ist dem Ziel gewidmet, 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 spezifischen 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.

**Fachhochschule Südwestfalen, Meschede  
Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften**

***Prof. Dr. Thomas Knobloch***

Lindenstraße 52  
59872 Meschede  
Tel.: + 49 291 9910-0  
knobloch.thomas@fh-swf.de

Die Fachhochschule Südwestfalen entstand im Jahre 2002 aus den Abteilungen Meschede und Soest der Universität Paderborn sowie der Märkischen Fachhochschule. Am Hochschulstandort Meschede bilden die betriebswirtschaftlich ausgerichteten Bachelor- und Masterstudiengänge des Fachbereichs „Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften“ einen akademischen Schwerpunkt in Lehre und Forschung.



