

# *Konfliktmanagement* Von den Elementen zum System

*Systematisierung von  
Erfahrungswissen und  
innovativer Praxis im  
Konfliktmanagement  
deutscher Unternehmen*



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)



---

# *Konfliktmanagement* Von den Elementen zum System

*Systematisierung von  
Erfahrungswissen und  
innovativer Praxis im  
Konfliktmanagement  
deutscher Unternehmen*



EUROPA-UNIVERSITÄT  
VIADRINA  
FRANKFURT (ODER)



**pwc**

The PwC logo graphic consists of a cluster of overlapping squares in shades of orange, red, and yellow, arranged in a roughly triangular shape pointing upwards.

## **Konfliktmanagement**

Von den Elementen zum System

Herausgeber:

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

Konzeption und wissenschaftliche Leitung:

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

Verfasser der Fokusstudien:

Helmuth Gramm, Dr. Manuela Heiss, Marion Nöldeke, Dr. Jürgen von Oertzen, Julia Ortmann und  
Dr. Katarina Röpke

Wissenschaftliche Mitarbeit und Lektorat:

Nicole Becker und Felix Wendenburg

Januar 2011, 84 Seiten, 4 Abbildungen, 4 Tabellen, Softcover

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

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Leserinnen und Leser  
bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und  
die Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück.

Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

© Januar 2011

PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

---

## Vorwort

Wir freuen uns, Ihnen hiermit die dritte Studie der in Kooperation von PwC und der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) herausgegebenen Serie *Commercial Dispute Resolution* präsentieren zu können. Nach der großen Aufmerksamkeit, die die ersten beiden Studien (*Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*, 2005, und *Praxis des Konfliktmanagements*, 2007) gefunden haben, hoffen wir, dass sich auch der nun vorliegende dritte Teil der über ein Jahrzehnt angelegten Studienserie als handlungsleitend erweisen wird.

Die vorliegende Studie ist geprägt von der rasant wachsenden Experimentierbereitschaft deutscher Unternehmen im Hinblick auf die Einführung einzelner Maßnahmen im Bereich Konfliktmanagement; die Pionierphase ist diesbezüglich – nach Jahren der Zurückhaltung – in vollem Gange. Dies zeigt sich insbesondere in der Etablierung des „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ (RTMKM), eines Zusammenschlusses von Unternehmen, die in besonderer Weise die Optimierung ihrer Konfliktmanagement-Strukturen vorantreiben. Die Arbeit des RTMKM wird durch das Institut für Konfliktmanagement der Europa-Universität Viadrina kontinuierlich wissenschaftlich begleitet; die dadurch gebündelten Fragestellungen, Erfahrungen und Erkenntnisse bilden in vielfacher Hinsicht den empirischen Bezugsrahmen unserer Forschungen.

Vor diesem Hintergrund und zu diesem Zeitpunkt wollen wir mit unserer dritten Studie eine von Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen getragene, praktisch einsetzbare und nachhaltige Entwicklung von Konfliktmanagement-Strukturen und -Systemen leisten. Beispielhafte Initiativen zu einzelnen Konfliktmanagement-Elementen sollen dafür erfasst, analysiert und systematisiert werden. Da es dabei auch darum geht, Erfolgskonzepte zur Nachahmung zu empfehlen und bestehende Modelle weiterzuentwickeln, werden in der Studie mögliche Vorgehensweisen für eine Neuetablierung oder auch Optimierung des Bereichs Konfliktmanagement im Unternehmen konkret dargestellt.

Angesichts der Vielschichtigkeit des Themas haben wir uns entschlossen, am Ende der Studie zehn Handlungsempfehlungen zu formulieren, die eiligen Lesern auch als Executive Summary dienen sollen.

Unser ausdrücklicher Dank gilt allen Personen, die an dieser Studie mitgewirkt haben – insbesondere der Vielzahl an Unternehmensrepräsentanten, die durch Interviews, Mitarbeit in Arbeitskreisen, das Zugänglichmachen von Daten und die Zurverfügungstellung von Material die Praxisnähe der Studie sichergestellt haben, den Autoren der Fokusstudien sowie Nicole Becker und Felix Wendenburg, die als Mitarbeiter des Instituts für Konfliktmanagement durch ihren Einsatz dafür gesorgt haben, dass aus einzelnen Teilen ein Ganzes entstanden ist.

Im Januar 2011

Ulla Gläßer, Lars Kirchhoff, Michael Hammes und Claudia Nestler

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	6
Tabellenverzeichnis .....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	8
<b>A Ansatz, Zielsetzung und Methodik der Studie.....</b>	<b>9</b>
1 Zum Gesamtkonzept der Studienserie .....	12
2 Vorgehen und Methodik der aktuellen Studie .....	13
<b>B Konfliktmanagement – Elemente, Komponenten, Systeme.....</b>	<b>15</b>
1 Begriffe und Konfliktkategorien .....	16
2 Elemente und Komponenten des unternehmerischen Konfliktmanagements.....	18
3 Von den Konfliktmanagement-Elementen zum System.....	21
<b>C Fokusstudien .....</b>	<b>25</b>
1 Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz.....	26
2 Innerbetriebliche Mediatoren und Mediatorenpools .....	34
3 Konfliktmanagement von externen Konflikten.....	45
4 Falldokumentation – Ziele, Kategorien, Kriterien.....	50
5 Konfliktmanagement – Etablierungsprozesse und -strategien.....	56
<b>D Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>69</b>
Literaturverzeichnis.....	76
Beteiligte Unternehmen.....	79
Informationen über den „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ .....	81

Autorinnen und Autoren der Fokusstudien .....	82
Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner.....	83

---

## ***Abbildungsverzeichnis***

Abb. 1	Beispiele für Komponenten und Elemente im Konfliktmanagement.....	19
Abb. 2	Das Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagement-Systems.....	23
Abb. 3	Handlungsempfehlungschart gemäß DRRM BT.....	48
Abb. 4	Voraussetzungen für eine erfolgreiche Etablierung von Konfliktmanagement.....	58

---

## ***Tabellenverzeichnis***

Tab. 1	Komponenten des Konfliktmanagements: Leitfragen, Zielsetzungen, Beispielelemente .....	20
Tab. 2	Zusatzkomponente Steuerungsinstanz .....	22
Tab. 3	Eigenschaften der Promotorentypen im Vergleich .....	57
Tab. 4	Funktionen der Promotoren für die einzelnen Voraussetzungen der Etablierung .....	67

---

## ***Abkürzungsverzeichnis***

ADR	Alternative Dispute Resolution
BM	Bundesverband Mediation e. V.
BT	Bombardier Transportation GmbH
CEDR	Center for Effective Dispute Resolution
DB	Deutsche Bahn AG
DIS	Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit
DRRM	Dispute Resolution Recommendation Matrix
E.ON	E.ON Kernkraft GmbH
EUV	Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)
ICC	International Chamber of Commerce
KMS	Konfliktmanagement-System
LHT	Lufthansa Technik AG
RTMKM	Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft
SAP	SAP AG
VGH	VGH Versicherungen



In den letzten Jahren wurde immer deutlicher, dass der Umgang mit Konflikten eines der wenigen verbleibenden Felder in Unternehmen ist, auf denen grundlegende Innovation und relevante Kostenoptimierung möglich sind. Innovation kann hier durch Maßnahmen geleistet werden, die geeignet sind, gleichermaßen die Mitarbeiterzufriedenheit wie die Reputation von Unternehmen gegenüber Kunden und Kooperationspartnern zu steigern.

In der 2005 veröffentlichten Auftaktstudie<sup>1</sup> lautete der viel beachtete Kernbefund, dass zwischen den Wünschen und Ansprüchen von Unternehmen mit Blick auf ihre Konfliktbearbeitung und ihrem tatsächlichen Handeln eine signifikante Diskrepanz bestand. Im Hinblick auf das in der nun vorliegenden Studie untersuchte Themengebiet lässt sich ebenfalls eine deutliche Diskrepanz feststellen – zwischen der offenkundigen ökonomischen und unternehmenskulturellen Sinnhaftigkeit optimierter Konfliktmanagement-Strukturen auf der einen und dem noch geringen Grad der tatsächlichen bisherigen Umsetzung in der Unternehmenspraxis auf der anderen Seite.

In Praxisanalysen und Interviews mit Unternehmensrepräsentanten<sup>2</sup> werden zwei maßgebliche Gründe für diesen Befund ersichtlich: Sowohl die Frage, wie die anzustrebenden Konfliktmanagement-Strukturen im Ergebnis aussehen sollten, als auch der geeignete zu diesem Zustand führende Prozess der Einführung dieser Strukturen erweisen sich häufig als – teils in Nuancen, teils im Grundsätzlichen – ungeklärt.

Die Konturen der angestrebten Konfliktmanagement-Strukturen und die Wege, die von den bereits aktiven Unternehmen bei der Optimierung ihres Umgangs mit Konflikten gewählt werden, weichen dementsprechend deutlich voneinander ab: Im Bereich der Konflikte am Arbeitsplatz reicht das Spektrum der ergriffenen Maßnahmen von der Schulung von Konfliktnavigatoren über die Einrichtung von Ombudsstellen bis zum Aufbau von Mediatorenpools. Im Bereich der Konflikte zwischen Unternehmen wurden das klassische (schieds-)gerichtslastige Verfahrensspektrum um zusätzliche Verfahrensarten wie Mediation oder Schiedsgutachten erweitert und entsprechende neue Vertragsklauseln eingeführt; in Einzelfällen wurde auch eine technologiegestützte, hochkomplexe Optimierung der Verfahrenswahl entwickelt.

Ein systematischer Austausch darüber zwischen Unternehmen – wie er auf vielen anderen Feldern üblich ist – blieb lange Zeit aus; sogar innerhalb der jeweiligen Unternehmen wurden die ergriffenen Maßnahmen oftmals zunächst wenig beachtet.

Da allerdings die negativen Effekte, die eine Nichtbefassung mit dem Thema Konfliktmanagement für Unternehmen hat (Effizienzverluste, hohe direkte und indirekte Konfliktkosten<sup>3</sup>, Mitarbeiterunzufriedenheit und -fluktuation, Ignorieren von Veränderungspotenzial, Verlust des An-

---

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2005).

<sup>2</sup> Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird im Folgenden die männliche Form verwendet, auch wenn gleichermaßen Frauen und Männer gemeint sind.

<sup>3</sup> Siehe hierzu KPMG (2009).

schluss an den Kreis der innovativen Unternehmen in einem Bereich, der für Mitarbeiter und Geschäftspartner gleichermaßen relevant ist), immer klarer wurden, hat sich diese Situation mittlerweile entscheidend verändert: Der 2008 gegründete „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ (RTMKM), dem mittlerweile circa 30 deutsche Unternehmen angehören, bündelt und fördert das Innovationspotenzial im Bereich Konfliktmanagement im Unternehmenskontext.<sup>4</sup> Durch die von Beginn an erfolgende, kontinuierliche wissenschaftliche Begleitung des RTMKM können wichtige Entwicklungsschritte aus der Praxis sofort in die wissenschaftliche Arbeit einfließen und zugleich Impulse aus der Forschung direkt in die Praxis aufgenommen werden.

Die vorliegende Studie fokussiert und systematisiert – im Abgleich mit der aktuellen Theorie- und Literaturlage zum Thema Konfliktmanagement (-Systeme) – das im Rahmen der Arbeit des RTMKM gesammelte Erfahrungswissen und die in deutschen Unternehmen bereits praktizierten Erfolgsmodelle. Ziel ist es, die Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich Konfliktmanagement in einer komprimierten und praxisorientierten Form allgemein zugänglich zu machen.

Unter aktiver Einbindung der im Rahmen des RTMKM engagierten und weiterer Unternehmen soll diese Studie insbesondere

- eine nachhaltige, von der deutschen Wirtschaft getragene und praktisch einsetzbare Begriffsprägung im Bereich Konfliktmanagement vornehmen,
- modellhafte Initiativen zu einzelnen Konfliktmanagement-Elementen exemplarisch erfassen und analysieren, um zum Praxistransfer anzuregen,
- Potenziale und Synergieeffekte aufzeigen, die sich ergeben, wenn einzelne dieser Elemente zu einem Konfliktmanagement-System (KMS) verbunden werden, und
- die unterschiedlichen Vorgehensweisen für eine Neuetablierung oder Optimierung des Themas Konfliktmanagement im Unternehmen – samt der jeweiligen Protagonisten und funktional beteiligten Stellen – konkret darstellen.

---

<sup>4</sup> Nähere Informationen zu dem RTMKM finden sich auf S. 81 sowie unter [www.rtmkm.de](http://www.rtmkm.de).

## 1 Zum Gesamtkonzept der Studienserie

Die 2005 initiierte und von PwC gemeinsam mit der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (EUV) herausgegebene Studienserie begleitet den gegenwärtigen Paradigmenwechsel der Konfliktmanagement-Praxis in der deutschen Wirtschaft über ein gesamtes Jahrzehnt hinweg. Die insgesamt fünf inhaltlich aufeinander aufbauenden Studien werden durch perspektivisch ebenfalls über den Zeitraum von zehn Jahren stattfindende Tagungen ergänzt. Auf diesen Tagungen werden die Befunde der Forschungsarbeiten mit den Akteuren und Entscheidungsträgern aus den Unternehmen intensiv diskutiert und neue Forschungsfragen identifiziert.<sup>5</sup>

Mit der 2005 erschienenen ersten Studie *Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*<sup>6</sup> wurde als Ausgangspunkt zunächst der Status quo der Praxis und der Einstellungen deutscher Großunternehmen in ihrem Umgang mit Konflikten mit anderen Unternehmen erfasst. Den Ursachen der in der ersten Studie festgestellten erheblichen Diskrepanz zwischen der Haltung und dem Handeln mit Blick auf Konflikte ging die als vertiefende Folgestudie angelegte, 2007 veröffentlichte zweite Studie *Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen*<sup>7</sup> im Wege einer qualitativen Befragung der Entscheidungsträger nach.

Die aktuelle dritte Studie nimmt nun einen Systemblick ein, um folgende Fragen zu klären:

- Welche Elemente existieren im Bereich Konfliktmanagement und wie werden diese in der Praxis ausgestaltet?
- Wie lassen sich zur Einordnung dieser einzelnen Elemente Kategorien bilden, die als Komponenten für die systematische Zusammensetzung effizienter Konfliktmanagement-Strukturen dienen können?
- Wie können diese Komponenten so etabliert, vernetzt und aufeinander abgestimmt werden, dass ein überzeugendes, auf die jeweilige Unternehmensrealität individuell zugeschnittenes Konfliktmanagement-System entsteht?

Die für 2013 geplante vierte Studie wird den Querschnittsthemen Kosten, Controlling und Qualitätssicherung gewidmet sein. Die abschließende fünfte Studie wird unter dem Motto *Zehn Jahre danach – wo steht die Konfliktmanagement-Praxis deutscher Unternehmen im Jahr 2015?* eine aktualisierte Bestandsaufnahme leisten und ein Resümee der quantitativen und qualitativen Entwicklungen ziehen.

---

<sup>5</sup> Informationen zu dieser Tagungsreihe zu Konfliktmanagement im Unternehmenskontext an der Bucerius Law School Hamburg finden sich unter [www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/kernbereiche/wirtschaft/projekte/tr\\_km\\_unternehmen/index.html](http://www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/kernbereiche/wirtschaft/projekte/tr_km_unternehmen/index.html).

<sup>6</sup> PwC/EUV (2005). Der Volltext dieser Studie ist abrufbar unter [www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/Studie\\_Commercial\\_Dispute\\_Resolution\\_2005.pdf](http://www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_Commercial_Dispute_Resolution_2005.pdf).

<sup>7</sup> PwC/EUV (2007). Der Volltext dieser Studie ist abrufbar unter [www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/Studie\\_KMS\\_II\\_2007.pdf](http://www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_KMS_II_2007.pdf).

## 2 Vorgehen und Methodik der aktuellen Studie

Nach der Einführung in Ansatz, Zielsetzung und Methodik der vorliegenden Studie (Kapitel A) werden zentrale Begrifflichkeiten und das der gesamten Studie zugrunde liegende Modell eines nach seinen Kernkomponenten geordneten Konfliktmanagement-Systems vorgestellt (Kapitel B).

Diesem Überblick folgen fünf empirisch angelegte Fokusstudien<sup>8</sup> zu den Themen Ombudspersonen, Mediatorenpools, Konfliktmanagement von externen Konflikten, Falldokumentation sowie Etablierungsstrategien, die exemplarisch die Ausgestaltungsmöglichkeiten einzelner Elemente von Konfliktmanagement sowie die Möglichkeiten der Initiierung ihres Auf- bzw. Ausbaus vertiefend darstellen (Kapitel C).

Im abschließenden Kapitel D finden sich Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen; hier wird auf Basis des theoretischen Fundaments und der empirischen Fokusstudien ein Destillat aus den Erkenntnissen der Studie vorgestellt, das interessierten Unternehmen konkrete Anhaltspunkte und Impulse für eigene Maßnahmen bieten soll.

In methodischer Hinsicht stand das Anliegen im Vordergrund, eine Vorgehensweise zu wählen, die Praxisnähe und wissenschaftlichen Anspruch miteinander kombiniert. Das empirische Fundament dieser Studie setzt sich daher folgendermaßen zusammen:

Die Ergebnisse der Fokusstudien 1 (Ombudspersonen), 2 (Mediatorenpools) und 5 (Etablierungsstrategien) wurden aus qualitativen Experteninterviews zur Ausleuchtung von Modellen ausgewählter Unternehmen gewonnen, die in der Etablierung der jeweils untersuchten Konfliktmanagement-Elemente besonders weit vorangeschritten sind. Die Interviews basieren grundsätzlich auf teilstandardisierten Leitfäden und wurden in voller Länge wörtlich transkribiert.<sup>9</sup> In der Auswertung wurden die einzelnen Aussagen durch Kategorienbildung in übergeordnete Bereiche zusammengefasst.

Die Fokusstudie 3 (Konfliktmanagement von externen Konflikten) betrachtet und analysiert die diesbezügliche Unternehmenspraxis am Beispiel der Bombardier Transportation GmbH (BT). Dazu wird insbesondere das Claim-Management-System von BT untersucht.

Die Fokusstudie 4 (Falldokumentation) analysiert anhand eines qualitativen Fragebogens, welche Erwartungen seitens der Unternehmen im Bereich Konfliktbearbeitung an eine Falldokumentation gestellt werden, welche Daten und Fakten ein solches Instrumentarium generieren soll und welche Aussagen dadurch ermöglicht werden sollen.

<sup>8</sup> Die fünf Fokusstudien basieren auf Masterarbeiten des Masterstudiengangs Mediation an der EUV.

<sup>9</sup> Die zitierten Aussagen sind in sprachlicher Form lesefreundlich angepasst worden.

Den Ausführungen in den Kapiteln A, B und D liegen neben den empirischen Befunden der Fokusstudien zahlreiche weitere Expertengespräche und Diskussionen in Arbeitsgruppen des Round Table zugrunde.

---

# ***B Konfliktmanagement – Elemente, Komponenten, Systeme***

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

Bereits die ersten Sitzungen des 2008 gegründeten RTMKM haben gezeigt, wie wichtig eine gemeinsame begriffliche Basis für einen präzisen und effizienten Austausch in begrenzter Zeit ist. Wenn etwa die regelmäßige Anwendung von Mediation als Einführung eines Konfliktmanagement-Systems bezeichnet wird oder die Rolle und Funktion einer Ombudsperson in verschiedenen Unternehmen vollkommen unterschiedlich verstanden werden, können weder Erfahrungswerte sinnvoll abgeglichen noch überzeugende Konzepte und gemeinsame Standards entwickelt werden.

In der Literatur und in der Vorstellung von Praxisprojekten werden zudem häufig die folgenden Ebenen vermischt:

- die Beschreibung einzelner Elemente eines Konfliktmanagement-Systems
- die Darstellung der zwischen diesen Elementen bestehenden Verknüpfungen
- die Empfehlungen für die strategische Vorgehensweise bei Einführung und Ausbau von Konfliktmanagement-Strukturen<sup>10</sup>

Die vorliegende Studie unternimmt deshalb den Versuch, auf der Basis einer transparenten Bestimmung der zugrunde liegenden Begrifflichkeiten eine Systematisierung von (konkreten) Elementen in Kategorien von (abstrakteren) Komponenten von Konfliktmanagement vorzunehmen. Damit sollen insbesondere die Voraussetzungen des Sprungs von einzelnen Elementen hin zu einem umfassenden Konfliktmanagement-System verdeutlicht werden.

## **1 *Begriffe und Konfliktkategorien***

Als Fundament für die Arbeit des RTMKM und die Zwecke der Studienreihe haben die beiden Round-Table-Arbeitskreise „Konfliktmanagement-Systeme“ und „Konflikte zwischen Unternehmen“ Definitionen der für den Bereich Konfliktmanagement zentralen Begriffe entwickelt.<sup>11</sup> Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse basieren auf der Diskussion einer umfassenden Synopse der in Wissenschaft und Praxis verbreiteten Definitionen. Sie wurden dem Plenum des RTMKM ebenso wie einer Reihe von Wissenschaftlern vorgestellt und von diesen als künftige Arbeitsgrundlage akzeptiert. Ziel der nachfolgenden Begriffsdefinitionen ist es nicht, eine Überlegenheit gegenüber alternativen Vorschlägen zu propagieren, sondern eine gemeinsame Arbeitssprache als Basis für Austausch und Anschlussfähigkeit zu fördern. Die hier vorgestellten Definitionen sind insofern als Work in Progress zu verstehen.

---

<sup>10</sup> Zur Entwicklung der Diskussion über Konfliktmanagement-Systeme in den USA und in Deutschland siehe Schoen (2003), S. 48 ff.; exemplarisch für die deutschsprachige Literatur siehe Proksch (2010), S. 83 ff.

<sup>11</sup> Siehe hierzu auch die bereits in der ersten Studie dieser Serie (*Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich*) enthaltenen Definitionen der wesentlichen Konfliktbearbeitungsverfahren (PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2005), S. 28). Hierbei ist darauf hinzuweisen, dass die damalige Zuordnung des Schiedsgerichtsverfahrens zu den außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren inzwischen aufgegeben wurde.

**Konflikt**

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

**Konfliktmanagement**

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

**Konfliktprävention**

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

**Außergerichtliche Konfliktbearbeitung**

Unter außergerichtlicher Konfliktbearbeitung werden alle Verfahren gefasst, in denen Konflikte außerhalb der Zuständigkeit staatlicher Gerichte oder Schiedsgerichte behandelt werden. Dazu zählen insbesondere Verhandlung, Mediation, Schlichtung und Schiedsgutachten sowie Hybridformen dieser Verfahrensarten.

**Mediation**

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

Zusätzlich zu diesen Begriffsdefinitionen hat sich die **Unterscheidung von drei Konfliktkategorien im Wirtschaftsleben** als förderlich für die klare Verortung von Aussagen erwiesen. So sollten bei der Beschreibung von Konflikten im Wirtschaftsleben (mindestens) folgende Kategorien sauber getrennt werden, da sie sowohl in konfliktanalytischer als auch in methodischer Hinsicht unterschiedliche Charakteristika und Herausforderungen mit sich bringen:

- Konflikte am Arbeitsplatz (die von Mobbingvorwürfen bis zu Teamkonflikten reichen)<sup>12</sup>
- Konflikte zwischen Unternehmenseinheiten/Konzerngesellschaften (interne Wirtschafts-/Unternehmenskonflikte)
- Konflikte zwischen Unternehmen (externe Wirtschafts-/Unternehmenskonflikte)<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Zu unternehmensstrukturellen Auslösern solcher Konflikte siehe Zühlsdorf (2008), S. 37 ff.; zum Mehrwert betrieblichen Konfliktmanagements siehe Dendorfer (2004), S. 10 ff., und Kirchhoff (2007), S. 108.

<sup>13</sup> Siehe insgesamt zu dieser Kategorienbildung Stubbe (2005), S. 60.

## ***2 Elemente und Komponenten des unternehmerischen Konfliktmanagements***

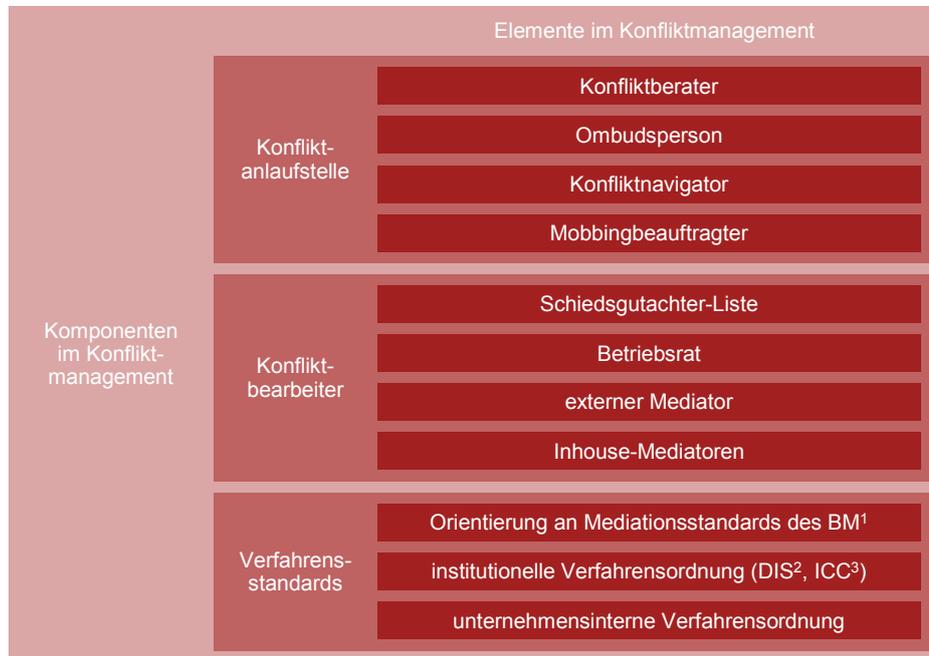
Die einzelnen im Bereich Konfliktmanagement in Unternehmen existierenden Elemente (z. B. Ombudspersonen, Mediatorenlisten, Vertragsklauseln oder Falldokumentationsbögen) erfüllen sehr unterschiedliche Funktionen.

Um eine übersichtliche Kategorisierung und Zuordnung der einzelnen Elemente entsprechend ihren Funktionen vornehmen zu können, wurde für diese Studie ein System von sogenannten Komponenten erarbeitet, in das sich die wesentlichen Maßnahmen bzw. Akteure unternehmerischen Konfliktmanagements einordnen lassen.

### **Komponenten-System:**

- 1. Konflikthanlaufstellen**
- 2. Systematik der Verfahrenswahl**
- 3. Konfliktbearbeiter**
- 4. Verfahrensstandards**
- 5. Dokumentation/Controlling/Qualitätssicherung**
- 6. Innen- und Außendarstellung/Kommunikation**

Diese **Komponenten** sind als funktionsorientierte Kategorien zu verstehen und sollen deutlich machen, dass die einzelnen Elemente immer nur Optionen in einem Spektrum von Alternativen sind, wie Konfliktmanagement im Rahmen einer bestimmten Komponente konkret ausgestaltet werden kann. So kann beispielsweise die Komponente Konflikthanlaufstelle bei Konflikten am Arbeitsplatz von Konfliktmanagement-Elementen wie Ombudspersonen, Personalberatern oder auch dem Betriebsrat wahrgenommen werden, als Verfahrensstandards können zum Beispiel innerbetriebliche Richtlinien oder Verfahrensordnungen internationaler Organisationen dienen.

**Abb. 1 Beispiele für Komponenten und Elemente im Konfliktmanagement**

<sup>1</sup> Bundesverband Mediation e.V.

<sup>2</sup> Deutsche Institution für Schiedsgerichtsbarkeit

<sup>3</sup> International Chamber of Commerce

Zugleich soll diese Kategorienbildung ermöglichen, aus den unterschiedlichen Komponenten einzelne Elemente so auszuwählen und zusammenzufügen, dass ein vollständiges und für die jeweilige Bedarfslage eines Unternehmens maßgeschneidertes Konfliktmanagement-System entsteht.<sup>14</sup>

Die Komponenten kategorisieren Konfliktmanagement-Maßnahmen unabhängig von der Konfliktsituation – sie sind also verwendbar für Konflikte am Arbeitsplatz, für Konflikte zwischen Unternehmen und auch für Konflikte zwischen Unternehmenseinheiten. Dabei hängt die konkrete (methodische/personelle/strategische) Ausfüllung einer Komponente stark von dem jeweiligen Anwendungsbereich ab: Während etwa die Rechtsabteilung als klassische (keineswegs aber zwingend sinnvollste) Anlaufstelle für Konflikte zwischen Unternehmen in den meisten Betrieben bereits vordefiniert ist, müssen die Konflikthanlaufstellen für Streitigkeiten am Arbeitsplatz oft erst eigens festgelegt oder geschaffen werden.

Folgende Tabelle stellt die verschiedenen Komponenten mit ihrer jeweiligen Zielsetzung, den entsprechenden Leitfragen sowie Beispielen für konkrete, die Funktion der Komponente erfüllende Elemente für zwei wesentliche Konfliktbereiche vor.

<sup>14</sup> Dazu mehr in Kapitel B 3.

**Tab. 1 Komponenten des Konfliktmanagements: Leitfragen, Zielsetzungen, Beispielelemente**

Komponente	Leitfrage	Zielsetzung/ Funktion	Beispielelement „Konflikte am Arbeitsplatz“	Beispielelement „Konflikte zwischen Unternehmen“
Konflikt- anlaufstellen	Welche Stelle ist für den Erstkontakt im Konfliktfall vorgesehen?	frühzeitige Erfassung von Konflikten und transparentes Angebot kundiger Ansprechpartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ombudsperson<sup>1</sup></li> <li>• Konfliktberater</li> <li>• Konfliktnavigator</li> <li>• Personalberater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechtsabteilung</li> <li>• externe Anwälte</li> <li>• Projektleiter</li> </ul>
Systematik der Verfahrens- wahl	Wie gelangt der Konflikt in das jeweils passende Verfahren?	kriteriengeleitete Auswahl des passenden Verfahrens zur Konfliktbearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriterienkataloge der Personalabteilung</li> <li>• Eskalationsklauseln in Arbeitsverträgen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konfliktmanagement-Verfahrensordnungen</li> <li>• technologiegestützte Fallzuweisungsinstrumente<sup>2</sup></li> </ul>
Konflikt- bearbeiter	Welche Kompetenzträger sind für die jeweiligen Verfahren vorgesehen?	Sicherstellung der Verfügbarkeit qualifizierter Spezialisten zur Durchführung des gewählten Verfahrens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhouse-Mediatorenpool<sup>3</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listen mit Schiedsgutachtern/institutionelle Pools mit externen Mediatoren</li> </ul>
Verfahrens- standards	Wie erfolgt die Steuerung der Vorgehensweisen?	Gewährleistung eines definierten und transparenten Ablaufs der Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbild und Leitlinien für Inhouse-Mediatorenpool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interne Richtlinien</li> <li>• ADR<sup>4</sup>-Rules der ICC</li> </ul>
Dokumen- tation/ Controlling/ Qualitäts- sicherung	Wie werden Rückkoppelung und Lernfähigkeit gewährleistet?	Schaffung von Grundlagen für Steuerung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstevaluation</li> <li>• Fragebogenerhebung</li> <li>• Intervention</li> <li>• Feedbacksystem<sup>5</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falldokumentation<sup>6</sup></li> <li>• Kostenerfassung</li> </ul>
Innen- und Außendar- stellung/ Kommuni- kation	Wie kommt Austausch über konkrete Maßnahmen mit Mitarbeitern anderer Unternehmen zustande bzw. wie wird die Konfliktunternehmenskultur nach innen und außen getragen?	Steigerung der Zugänglichkeit/Entwicklung einer Konfliktkultur in und zwischen Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranetpräsenzen</li> <li>• Inhouse-Roadshows</li> <li>• explizite Konfliktunternehmenskultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Round Table</li> <li>• branchenspezifische Selbstverpflichtungen</li> <li>• generelle ADR-Pledges</li> </ul>

<sup>1</sup> Siehe auch Fokusstudie 1 (Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz) auf S. 26 ff.

<sup>2</sup> Siehe auch Fokusstudie 3 (Konfliktmanagement von externen Konflikten) auf S. 45 ff.

<sup>3</sup> Siehe auch Fokusstudie 2 (Innerbetriebliche Mediatoren und Mediatorenpools) auf S. 34 ff.

<sup>4</sup> Alternative bzw. Amicable Dispute Resolution

<sup>5</sup> Zum Thema Feedback in der Konfliktbearbeitung siehe allgemein Ade/Gläßer (2009).

<sup>6</sup> Siehe auch Fokusstudie 4 (Falldokumentation – Ziele, Kategorien, Kriterien) auf S. 50 ff. sowie Ade/Gläßer (2009).

In diesem Komponentenmodell wird bewusst auf eine Hierarchisierung der Komponenten (und der sie ausfüllenden Elemente) verzichtet.<sup>15</sup> Denn gerade die dem Thema Etablierung gewidmete Fokusstudie<sup>16</sup> zeigt, dass die von den Unternehmen gewählten Startpunkte bei der Einführung von Konfliktmanagement – ob etwa zunächst ein Mediatorenpool aufgebaut oder aber eine Ombudsperson eingesetzt wird – stark voneinander abweichen, ohne dass sich bereits daraus eine Prognose für den Erfolg ableiten ließe.

### **3 Von den Konfliktmanagement-Elementen zum System**

Je nach Bedarfs- und Ressourcenlage in einem Unternehmen können Konfliktmanagement-Strukturen selbstverständlich dadurch aufgebaut werden, dass (zunächst) – entsprechend der am dringendsten benötigten Funktion – nur ein einzelnes Element einer Komponente etabliert wird.

Ein **Konfliktmanagement-System** liegt nach dem dieser Studie zugrunde liegenden Verständnis allerdings erst dann vor, wenn

- **alle sechs aufgeführten Komponenten** durch entsprechende Elemente realisiert worden sind und
- eine **Steuerungsinstanz als siebte Komponente** hinzutritt, die die einzelnen Elemente systematisch vernetzt und ihr funktionales Zusammenspiel regelt.

Das Erfordernis einer Steuerungsinstanz ergibt sich aus der klassischen Managementlehre, deren Grundsätze auch auf das Konfliktmanagement anzuwenden sind<sup>17</sup>: Danach muss ein Managementsystem die Anforderung erfüllen, dass eine formal verankerte Systematik für die Gestaltung, Lenkung und (Weiter-)Entwicklung einer Organisation oder eines Themenstrangs innerhalb einer Organisation existiert. Steuerungsanforderungen werden definiert und ziel- und zweckbezogen adressiert. Wesentliche Bestandteile sind abgestimmte Ziele, verbindliche Prozesse und korrespondierende Dokumente sowie flankierende organisatorische Regelungen und Maßnahmen, um die definierten Ziele zu erreichen.

---

<sup>15</sup> Allerdings soll darauf hingewiesen werden, dass die drei erstgenannten Komponenten den übrigen dreien naturgemäß (chrono)logisch vorgelagert sind: Einem Evaluationssystem würde ohne aktive Fallmanager und Konfliktbearbeiter die empirische Basis fehlen; eine professionelle Innen- und Außendarstellung des Konfliktmanagement-Programms kann erst erfolgen, wenn andere Komponenten erfolgreich mit Leben gefüllt worden sind und es etwas zu berichten gibt.

<sup>16</sup> Siehe auch Fokusstudie 5 (Konfliktmanagement – Etablierungsprozesse und -strategien) auf S. 56 ff.

<sup>17</sup> Siehe auch Wellmann/Kraus/Kampher in PwC/EUV (2007), abrufbar unter [www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/Studie\\_KMS\\_II\\_2007.pdf](http://www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_KMS_II_2007.pdf).

In Ergänzung zu Tabelle 1 ergibt sich damit bezüglich der Komponenten folgende Zusatzkategorie:

**Tab. 2 Zusatzkomponente Steuerungsinstanz**

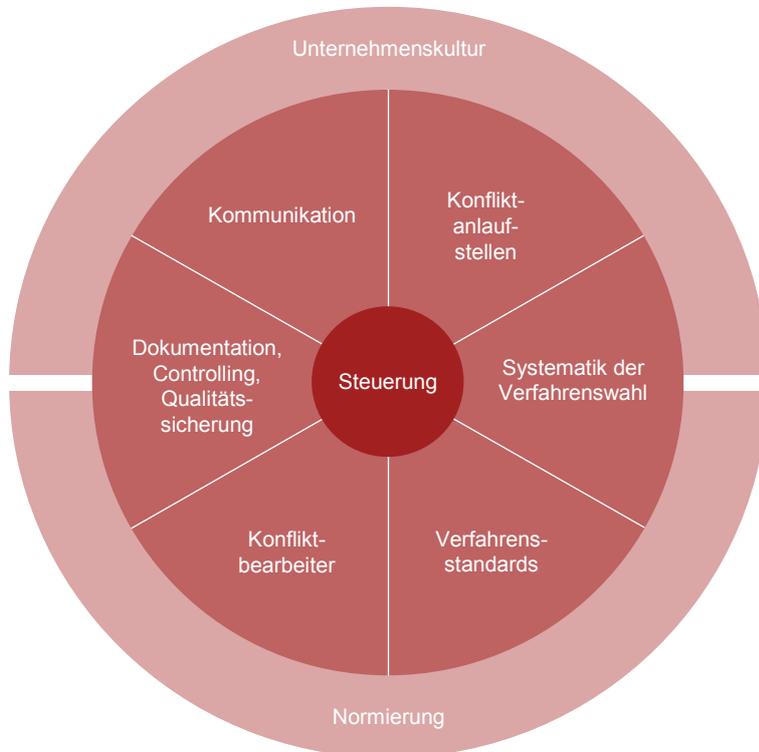
Zusatzkomponente	Leitfrage	Zielsetzung/ Funktion	Beispielelement „Konflikte am Arbeitsplatz“	Beispielelement „Konflikte zwischen Unternehmen“
Steuerungsinstanz	Wie lassen sich die Elemente vernetzen und die Abläufe ebenso wie die Synergieeffekte optimieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerung von Einführung und Verankerung des KMS</li> <li>• Sicherstellung der Vernetzung der Komponenten</li> <li>• Kommunikation mit Unternehmensleitung</li> <li>• Gewährleistung des Informationsflusses zwischen Beteiligten und nach außen</li> </ul>	Einführung einer unternehmensinternen Stabsstelle zur Projektkoordination des KMS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung einer KMS-Steuerungsinstanz in der Rechtsabteilung</li> <li>• Beauftragung eines externen Akteurs mit Design und Steuerung des KMS</li> </ul>

Ein Konfliktmanagement-System liegt in einem Unternehmen hiernach also nicht bereits vor, wenn es zwar wichtige, aber bislang nur isolierte Ansätze zur Behandlung von Konflikten gibt (z. B. eine Ombudsperson, einen Mediatorenpool oder eine Verfahrensordnung). Um als System zu gelten, müssen die vorhandenen und neu konzipierten Konfliktmanagement-Elemente vielmehr so aufeinander bezogen sein, dass sie eine aufgaben- und sinngebundene, kohärente Einheit darstellen, die in der Gesamtschau alle Funktionen aller genannten Komponenten erfüllt und systematisch gesteuert ist. Eingebettet sein muss ein solches System in eine Unternehmenskultur, die neben einem Akzent im Bereich Konfliktprävention auch ein Bekenntnis zum transparenten und konstruktiven Umgang mit Konflikten auf sämtlichen Ebenen enthält.

**Kennzeichen eines Konfliktmanagement-Systems sind folglich**

- **die Etablierung von Konfliktmanagement-Elementen in sämtlichen der folgenden funktionalen Kategorien (Komponenten):** Konflikthanlaufstellen, Systematik der Verfahrenswahl, Konfliktbearbeiter, Verfahrensstandards, Dokumentation/Controlling/Qualitätssicherung sowie Innen- und Außendarstellung/Kommunikation,
- **die systematische Steuerung und Vernetzung dieser Elemente,**
- **die Schaffung eines Regelgefüges, das das Zusammenspiel der Akteure, Instrumente, Verfahren und Prozesse bei Konfliktprävention und Konfliktbehandlung be- und vorschreibt (Normierung),**
- **die Integration in das unternehmerische Leitbild und die nach innen und außen getragene Unternehmenskultur.**

**Abb. 2** Das Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagement-Systems



Zwei Praxisbeispiele sollen zum Abschluss dieses Kapitels verdeutlichen, wie flexibel das Komponentensystem dieser Studie je nach Bedarfs- und Ressourcenlage eines Unternehmens umgesetzt werden kann.

### **Beispiel 1: Einführung eines Konfliktmanagement-Systems für Konflikte am Arbeitsplatz**

**In dem Großunternehmen X soll für den Bereich der Konflikte am Arbeitsplatz ein KMS mit unternehmenseigenen Ressourcen aufgebaut werden. Dafür wird per Vorstandsbeschluss eine sogenannte Task Force KMS eingerichtet, die sich sowohl aus Mitarbeitern des Managements als auch aus Mitarbeitern mit hoher fachlicher Spezialisierung zusammensetzt. Diese Task Force erarbeitet die Konzeption des KMS und soll später auch die Steuerungsverantwortung dafür innehaben (Steuerungsinstanz). Es werden eine Ombudsperson samt einer Anzahl ausgebildeter Konfliktberater ernannt (Konfliktanlaufstelle), die mithilfe eines von der Ombudsperson gemeinsam mit dem Betriebsrat erarbeiteten Kriterienkatalogs (Verfahrenswahl) das jeweils passende Verfahren bestimmen und den Konflikt – in geeigneten Fällen – an ein Mitglied eines im Vorfeld aufgebauten Pools von unternehmensinternen Mediatoren (Konfliktbearbeiter) weiterleiten. Diese orientieren sich in ihrer Arbeit an ebenfalls vorab erarbeiteten Grundsätzen für Mediatoren des Unternehmens X (Verfahrensstandards), holen nach Abschluss der Konfliktbearbeitung ein anonymisiertes Feedback ein und schreiben einen anonymisierten Kurzbericht**

***(Dokumentation/Controlling/ Qualitätssicherung). Die Fallzahlen und Rückmeldungen der Parteien werden auf einer Intranetseite veröffentlicht und regelmäßig auf Mitarbeiterversammlungen vorgestellt; die Konfliktmanagement-Aktivitäten des Unternehmens werden zudem in der Außendarstellung und insbesondere im Recruiting des Unternehmens genutzt (Innen- und Außendarstellung/Kommunikation).***

***Beispiel 2: Einführung eines Konfliktmanagement-Systems für externe Unternehmenskonflikte***

***Das mittelständische Unternehmen Y will ein möglichst schlankes KMS für Streitigkeiten mit Zulieferern und Kunden einrichten, wobei die Konzeption und der Betrieb dieses KMS aus Ressourcengründen weitgehend ausgelagert werden sollen. Ein externer Dienstleister Z wird mit dem initialen Entwurf und der späteren Steuerung des KMS beauftragt (Steuerungsinstanz). Dieser Dienstleister wird im Konfliktfall kontaktiert (Konflikthanlaufstelle), bestimmt auf Basis der Parteiaussagen und unter Einbezug der Gegenseite mithilfe eines technologiegestützten Instruments (Verfahrenswahl) das für den konkreten Konflikt sinnvollste Bearbeitungsverfahren und wählt in Abstimmung mit der Gegenseite von Listen mit Verfahrensexperten der regionalen Industrie- und Handelskammern eine Person aus, die das Verfahren durchführen soll (Konfliktbearbeiter). Diese Konfliktbearbeiter verpflichten sich bei der Auftragsannahme gegenüber Y und der Gegenseite zur Einhaltung der Verfahrens- und Ethikstandards einer einschlägigen Organisation (Verfahrensstandards). Nach Abschluss eines Verfahrens holt Z von den Konfliktbeteiligten Rückmeldungen ein und bereitet diese im Halbjahresturnus statistisch auf (Dokumentation/Controlling/Qualitätssicherung). Außerdem obliegt Z die Erstellung einer jährlich zu aktualisierenden Broschüre „Konfliktbearbeitung im Hause Y“, die sowohl als unternehmensinternes Informationsmaterial als auch in Imagekampagnen von Y eingesetzt wird (Innen- und Außendarstellung/Kommunikation).***

---

## ***C Fokusstudien***

# 1 Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz

Von Julia Ortman

## 1.1 Einleitung

Ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz gehören zum Berufsalltag. Sie bedeuten neben sinkender Motivation und steigender Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern beträchtliche Konfliktkosten für das Unternehmen – unter anderem durch verlorene Arbeitszeit oder reduzierte Qualität der Arbeitsergebnisse. Einige Unternehmen haben begonnen, für ihre Mitarbeiter neben den klassischen Stellen wie Betriebsrat und Personalabteilung eine weitere Anlaufstelle – oft als Ombudsmann oder Ombudsfrau bezeichnet – einzurichten. In dieser Studie werden diese Anlaufstellen Unternehmens-Ombudspersonen genannt.

Der Begriff „Ombud“ ist schwedischen Ursprungs und bedeutet Treuhänder.<sup>18</sup> Er bezeichnete zunächst eine von der Volksvertretung bestellte Vertrauensperson, die vor allem im Rechtsschutzinteresse des Einzelnen die Tätigkeit der Verwaltung kontrollierte.<sup>19</sup> Das schwedische Vorbild des Justiz-Ombuds wurde bald von anderen Ländern übernommen und auf andere Bereiche ausgedehnt. Der Begriff „Ombud“ oder „Ombudsperson“ ist gerade in Deutschland unterschiedlich besetzt. Vielfach versteht man darunter einen – zum Beispiel in der Versicherungs- oder Bankenbranche tätigen – Vermittler zwischen Unternehmen einerseits und Kunden andererseits. Eine Ombudsperson wird außerdem in Unternehmen zur Bekämpfung von Korruption oder sonstigen Gesetzes- oder Richtlinienverstößen durch Mitarbeiter eingesetzt. Und schließlich gibt es, wenn auch weit weniger bekannt unter diesem Begriff, Ombudspersonen, die Ansprechpartner für Konflikte am Arbeitsplatz sind.

Die Unternehmens-Ombudsperson fungiert als Anlaufstelle für alle Mitarbeiter in einer Vielzahl von Konflikten am Arbeitsplatz. Ihre Funktion ist meist formal hoch in oder außerhalb der Unternehmenshierarchie verankert. Die Unternehmens-Ombudsperson übt in der Regel keine anderen Funktionen aus. Die Fallbearbeitung steht im Regelfall allein in ihrem Ermessen.

Mary P. Rowe, die selbst jahrzehntelang als Unternehmens-Ombudsperson in den USA tätig war, sieht Unternehmens-Ombudspersonen im Rahmen eines Konfliktmanagement-Systems zum einen als selbstständiges Minisystem, zum anderen als Zugang zu dem allgemeinen Konfliktmanagement-System, da die Unternehmens-Ombudsperson oft die erste Konflikthanlaufstelle ist. Auch könne die Unternehmens-Ombudsperson die

---

<sup>18</sup> Brockhaus (2009).

<sup>19</sup> Brockhaus (2009).

Anlaufstelle für Probleme innerhalb eines bestehenden Konfliktmanagement-Systems selbst sein.<sup>20</sup>

Diese qualitative Fokusstudie untersucht die Bereiche Installierung, Funktion und Arbeitsweise von Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz und leitet daraus Ansatzpunkte für die Etablierung und Optimierung ab.

Dabei nimmt sie fünf leitfadengestützte Interviews mit in dieser Funktion tätigen Personen und damit die subjektive Perspektive dieser Unternehmens-Ombudspersonen zum Ausgangspunkt. Unter den Interviewpartnern sind zwei Juristen, ein Techniker, ein Sozialpädagoge und ein Diplom-Kaufmann. Drei Interviewpartner haben langjährige Berufserfahrung im Personalbereich, eine Person im Betriebsrat; vier haben eine Mediationsausbildung durchlaufen, einer hat bei einer Mediationsausbildung hospitiert.<sup>21</sup>

Die Auswertung der Interviews ist auf folgende Bereiche fokussiert:

- Grund für die Etablierung der Unternehmens-Ombudsperson
- wichtige Rahmenbedingungen für diese Funktion
- wesentliche Arbeitsmethoden
- interne Bekanntheit und Einbindung in ein Konfliktmanagement-System

## 1.2 Wesentliche Untersuchungsergebnisse der Studie

Vergleicht man die Inhalte der fünf Interviews mit Aussagen aus der einschlägigen Literatur, so stellt man in den ausgewählten Untersuchungsbereichen weitgehende Übereinstimmungen fest. Dies legt nahe, dass auch aus der – unter empirischen Gesichtspunkten – eher geringen Anzahl von fünf Interviews durchaus praktische Erkenntnisse abgeleitet werden können.

Welche Faktoren sind wichtig bei der Etablierung einer Unternehmens-Ombudsstelle? Was hat sich an der Arbeitsweise von Unternehmens-Ombudspersonen bewährt, was könnte verbessert werden?

Im Folgenden werden die wichtigsten Befunde thesenartig präsentiert und daraufhin untersucht, inwieweit sich aus ihnen Optimierungsansätze oder Handlungsempfehlungen ableiten lassen.

### 1.2.1 Etablierungsgrund

Grund für die Etablierung der Unternehmens-Ombudsperson war bei vier der fünf befragten Unternehmen die Überzeugung der Geschäftsleitung, dass Konflikte am Arbeitsplatz durch die Schaffung einer solchen Stelle

<sup>20</sup> Rowe (1991), S. 356.

<sup>21</sup> Die Interviews wurden persönlich geführt, auf Tonträger aufgenommen, transkribiert, nach Themenbereichen gegliedert und durch Zusammenfassung interpretiert.

besser gelöst werden könnten. Damit war bei diesen vier Unternehmen auch je ein Mitglied der Geschäftsleitung zentrale Pionierfigur bei der Etablierung der Unternehmens-Ombudsstelle. Lediglich in einem befragten Unternehmen ging die Initiative von einem Mitarbeiter des Bereichs Gesundheitswesen und Soziales aus.

Zwei Interviewpartner empfehlen, die Etablierung der Unternehmens-Ombudsstelle zur Gewährleistung ihrer Akzeptanz von vornherein als gemeinsame Initiative von Unternehmensleitung, Betriebsrat und Personalabteilung zu gestalten.

## 1.2.2 Rahmenbedingungen für die Arbeit der Unternehmens-Ombudsperson

### **Vertraulichkeit**

Als eine zentrale Rahmenbedingung für die Ausübung ihrer Funktion wird ausnahmslos von allen befragten Unternehmens-Ombudspersonen die Vertraulichkeit genannt. Vertraulichkeit bedeutet für die Interviewpartner, dass die Identität des betroffenen Mitarbeiters und der Inhalt der Gespräche ohne entsprechende Erlaubnis der Mitarbeiter nicht weitergegeben werden. Die Unternehmens-Ombudspersonen anonymisieren ihre Fälle und erfassen sie lediglich statistisch für ihre Berichterstattung. Diese Berichte nennen also keinen konkreten Mitarbeiter und keinen erkennbaren Konflikthalt. Sie geben lediglich Auskunft zum Beispiel über die Anzahl der Fälle, über den Konflikttyp (zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, zwischen Mitarbeitern, zwischen Teams etc.), in welcher Region der Konflikt stattfindet etc., und werden nur einigen wenigen Personen, in der Regel dem Vorgesetzten der Unternehmens-Ombudsperson, zur Verfügung gestellt.

### **Neutralität**

Als weitere wesentliche Grundvoraussetzung wird von allen Interviewpartnern die Neutralität ihrer Funktion angegeben. Neutralität bedeutet, dass die Ombudspersonen weder als Vertreter von Konfliktparteien noch in Abhängigkeit von einer Unternehmenseinheit wie Führungskraft, Unternehmensleitung oder Mitarbeitervertretung agieren. Die Unternehmens-Ombudsperson ist in ihrer Neutralität Ansprechpartnerin für alle Mitarbeiter inklusive der Führungskräfte. Die Unternehmens-Ombudsperson verpflichtet sich zu Fairness, Objektivität und Unbefangenheit.<sup>22</sup>

### **Unabhängigkeit**

Unter Unabhängigkeit verstehen die befragten Unternehmens-Ombudspersonen, dass sie in ihrer Funktion hoch in der Unternehmenshierarchie bzw. aus ihrer Sicht außerhalb der Hierarchie verankert sind.<sup>23</sup> Vier Interviewpartner berichten direkt an die Geschäftsleitung, eine Person an eine

<sup>22</sup> Troja/Stubbe (2006) führen als Konfliktmanagement-Instrument für interne Konflikte explizit die Ombudsperson an. Sie plädieren für diese Anlaufstelle gerade wegen ihrer Zuständigkeit für alle Mitarbeiter und Neutralität im Gegensatz zu der möglicherweise parteiischen Personalabteilung und dem nur für tarifvertragliche Mitarbeiter zuständigen und ebenfalls unter Umständen nicht neutralen Betriebsrat.

<sup>23</sup> Siehe dazu Kerntke (2007), der die Anlaufstelle als Element im Konfliktmanagement-System sieht und insbesondere ihre Unabhängigkeit durch Verankerung oben in der Unternehmenshierarchie fordert.

Ebene darunter. Der Leiter der Ombudsstelle eines Finanzdienstleistungsunternehmens sieht eine weitere Stärkung seiner Unabhängigkeit als Ombudsperson darin, dass er als inzwischen pensionierter, also externer, Mitarbeiter kein Gehalt, sondern neben seiner Rente eine Anerkennungsprämie von seinem Unternehmen erhält. Vier der fünf Interviewpartner sind ausschließlich als Unternehmens-Ombudspersonen tätig und üben keine anderen Funktionen aus. Nicht weisungsgebunden zu sein und die Fälle nach eigenem Ermessen und selbstständig zu bearbeiten, ist für alle befragten Unternehmens-Ombudspersonen wichtig, da so den Mitarbeitern gegenüber Vertrauen geschaffen werde.

Vertraulichkeit, Neutralität und Unabhängigkeit sind als unabdingbare Rahmenbedingungen für die Unternehmens-Ombudsperson zu sehen; sie bilden das Fundament, ohne das Funktion und Arbeit der Unternehmens-Ombudsperson nicht sichergestellt wären.<sup>24</sup> Denn für die betroffenen Mitarbeiter schaffen sie einen Raum, sich anzuvertrauen. Diese Rahmenbedingungen werden bestmöglich von der Unternehmensleitung zum Zeitpunkt der Etablierung geschaffen und dauerhaft erhalten.

Zu überlegen wäre, inwiefern diese Rahmenbedingungen in Deutschland für Unternehmen als Standards etabliert werden könnten. Die in den USA entwickelten Grundsätze können als Orientierung dienen.<sup>25</sup>

### 1.2.3 Schlüsselrolle der Unternehmensleitung bei Gründung und Fortbestand der neutralen Anlaufstelle

Die interviewten Unternehmens-Ombudspersonen erachten nicht nur eine anfängliche Unterstützung oder Genehmigung ihrer Funktion durch die Unternehmensleitung als essenziell. Vielmehr bedarf es nach ihren Aussagen einer kontinuierlichen und wahrhaftigen Unterstützung, ja einer aktiven Mitarbeit der Unternehmensleitung. Zugleich wird schon das Bekenntnis des Unternehmens zur Existenz von Konflikten, also das Eingeständnis, dass es Konflikte am Arbeitsplatz gibt, die konstruktiv gelöst werden können, als positiver Schritt gesehen.

Bei Gründung einer Unternehmens-Ombudsstelle sollte die Unternehmensleitung also unbedingt gewonnen und mit einbezogen werden. Sie wird damit zu einem proaktiven Steuerer der Konfliktregelung am Arbeitsplatz. Um eine etwaige Konkurrenz oder Behinderung bei der Tätigkeit zu vermeiden, sollte es sich bei der Einrichtung der Funktion der Unternehmens-Ombudsperson um eine Initiative der Unternehmensleitung bzw. im Idealfall um eine gemeinsame Initiative von Unternehmensleitung, Betriebsrat und Personalabteilung handeln.

<sup>24</sup> Budde (2003), S. 117, untersucht die Verfahrensgrundsätze Unabhängigkeit, Neutralität und Vertraulichkeit von unternehmensinternen Ombudspersonen in den USA, deren Einhaltung durch Verhaltensstandards von US-Berufsverbänden, zum Beispiel The Ombudsman Association, siehe [www.ombuds-toa.org/standards](http://www.ombuds-toa.org/standards) (Zugriff: 27. August 2010), sichergestellt wird. Siehe auch Rowe (1987), S. 127 ff.

<sup>25</sup> [www.ombuds-toa.org/standards/](http://www.ombuds-toa.org/standards/).

Wenn diese Initiative nicht schon von der Unternehmensleitung selbst, sondern von einem Mitarbeiter oder einem Externen kommt, ist Überzeugungskraft gefragt. Wichtig dabei sind die Argumente der Kosteneinsparung, der verbesserten Unternehmenskultur und der Formung eines innovativen Images durch eine solche Unternehmens-Ombudsperson. Zu überlegen wäre, wie zum Beispiel eine Kosteneinsparung durch die Tätigkeit der Unternehmens-Ombudsperson allein oder auch als Teil eines Konfliktmanagement-Systems ermittelbar, darstellbar und nachvollziehbar ist.

### 1.2.4 Mediative Methoden als essenzielle Arbeitstechniken der Unternehmens-Ombudsperson

In einem persönlichen Erstgespräch mit dem konfliktbetroffenen Mitarbeiter, der über verschiedene Wege zu ihnen kommen kann (z. B. auf Empfehlung der Führungskraft, aus Eigeninitiative oder nach einem Gespräch in der Personalabteilung), führen alle befragten Unternehmens-Ombudspersonen eine Konfliktanalyse durch, um daraus geeignete Konfliktbearbeitungsoptionen abzuleiten. Auf die Frage, ob sie beim Fallmanagement nach einer bestimmten Systematik vorgehen, gaben alle Interviewten an, dass sie dabei auf ihre Erfahrung und Intuition vertrauen. Sie nannten verschiedene Kriterien, die sie beim Fallmanagement berücksichtigen: den Grad der Eskalation, die Konfliktbeteiligten und die Art des Konflikts (persönlicher oder organisatorischer Natur). Zusammen mit dem Betroffenen entwickeln sie Verfahrensoptionen zur weiteren Bearbeitung. Der Betroffene trägt dabei letztlich die Verantwortung dafür, wie der Konflikt anschließend weiterbearbeitet wird.

Mediative Methoden, insbesondere diverse Frage- und Gesprächstechniken (offene oder zirkuläre Fragen, aktives Zuhören), sind Grundwerkzeuge der interviewten Unternehmens-Ombudspersonen bei allen Gesprächen. In der Regel schlagen die Unternehmens-Ombudspersonen als nächsten Schritt vor, dass sie zunächst mit dem bzw. den anderen Konfliktbeteiligten sprechen. Zu den weiteren Verfahrensoptionen zählen insbesondere Einzelgespräche mit den Beteiligten, moderierte Gespräche, Gespräche mit der Führungskraft, Vermittlergespräche, anonyme Anfragen bei den Konfliktbeteiligten, Beratung oder Coaching sowie Teamentwicklung. Oft schlagen die Ombudspersonen bei komplexeren Konflikten oder bei Beziehungskonflikten eine Mediation vor. Zwei der Interviewpartner führen auch selbst Mediationen durch, die drei anderen geben die Fälle an unternehmensinterne oder externe Mediatoren ab.

Die mediative, informell-systematische Arbeitsweise der Ombudspersonen stellt eine Alternative zu den formellen rechtlichen Konfliktbeilegungsmöglichkeiten der Personalabteilung und zum Betriebsrat dar.

## 1.2.5 Intensivierung des unternehmensinternen Marketings

Bei den Interviewpartnern reicht das interne Marketing von Auftritten im Intranet, in Mitarbeiterzeitschriften oder Newslettern und der Teilnahme an Betriebsrats- und Personalratsversammlungen bis hin zu sogenannten Roadshows und Veranstaltungen im Unternehmen, bei denen sich die Unternehmens-Ombudsperson in ihrer Funktion persönlich bei den Mitarbeitern vorstellt und zum Beispiel Mediationstechniken in Fallsimulationen veranschaulicht. Drei der befragten Unternehmens-Ombudspersonen berichten unter anderem auf Konferenzen oder Tagungen mit Vorträgen und Workshops auch öffentlich über ihre Erfahrungen. Dies steigere gleichsam als Reflexwirkung auch ihre interne Bekanntheit. Trotz dieser Bemühungen wurde es von jedem Interviewpartner als Schwachpunkt bzw. Herausforderung angesehen, dass er in seiner Funktion bei den Mitarbeitern im Unternehmen nicht genug bekannt sei oder dass die Mitarbeiter oft nicht wüssten, was genau die Tätigkeit der Unternehmens-Ombudsperson ausmacht.

Hier gilt es, in Zukunft kreativ zu werden, um die unternehmensinterne Bekanntheit zu fördern und zu erhalten. Dabei spielt sicherlich auch der Aspekt der frühzeitigen Inanspruchnahme der Ombudsstelle zur Konfliktprävention eine Rolle. Werben für die Unternehmens-Ombudsperson können im Idealfall neben der Unternehmensleitung auch alle sonstigen Konflikthanlaufstellen. Kurze Workshops zu konstruktiver Konfliktlösung oder Kommunikation könnten ein – fortdauernd einzusetzendes – Instrument sein, um die persönliche Vorstellung der Unternehmens-Ombudsperson und eine Wissensvermittlung zum Thema Konfliktbearbeitung zu kombinieren. Auch Gastauftritte von Unternehmens-Ombudspersonen aus anderen Unternehmen finden bereits vereinzelt statt. Ein Netzwerk von Unternehmens-Ombudspersonen ähnlich wie in den USA<sup>26</sup> wäre sowohl für Austausch und Unterstützung als auch zur Steigerung der Bekanntheit im Unternehmen sinnvoll.

## 1.2.6 Kooperation mit anderen Anlaufstellen bzw. aktiver Beitrag zum Konfliktmanagement-System im Unternehmen

In keinem der hier erfassten Unternehmen fand zum Zeitpunkt der Befragung bereits eine intensive Vernetzung oder ein umfassendes Ineinandergreifen im Sinne eines Konfliktmanagement-Systems statt, sondern eher ein paralleles Arbeiten von Betriebsrat, Personalabteilung und Führungskraft. Keine der befragten Unternehmens-Ombudspersonen ist nach eigener Aussage innerhalb eines etablierten Konfliktmanagement-Systems in ihrem Unternehmen tätig. Der Leiter der Ombudsstelle eines Unternehmens der IT-Branche und die Leiterin der Ombudsstelle eines Unternehmens der Transportbranche berichten, dass ihre Unternehmen an einem Konfliktmanagement-System für Konflikte am Arbeitsplatz

---

<sup>26</sup> [www.ombuds-toa.org](http://www.ombuds-toa.org).

arbeiten. In dem Unternehmen der IT-Branche war die Unternehmens-Ombudsperson das erste Element, auf das sich inzwischen ein Mediatorenpool aufbaut und das in naher Zukunft Teil eines ganzen Konfliktmanagement-Systems sein soll. Auch wenn (noch) kein koordiniertes Konfliktmanagement-System in den befragten Unternehmen existiert, schließt dies nicht aus, dass Treffen und Informationsaustausch mit anderen Anlaufstellen wie dem Betriebsrat stattfinden und Fälle an die Unternehmens-Ombudsperson weitergeleitet werden.

Eine intensivere Zusammenarbeit zwischen allen Konflikthanlaufstellen durch stärkere Vernetzung und Transparenz könnte durch eine zentrale Koordinierungsstelle in einem Konfliktmanagement-System ermöglicht werden.

Was kann eine Unternehmens-Ombudsperson tun, in deren Unternehmen es in naher Zukunft kein umfassendes Konfliktmanagement-System geben wird? Sie kann den Ausbau des Konfliktmanagements aus ihrer Funktion heraus schrittweise initiieren – zum Beispiel durch den Aufbau eines internen Mediatorenpools.<sup>27</sup> Dadurch kann sie als erste Komponente (Konflikthanlaufstelle) eines nachfolgenden Systems fungieren. Als eigenständige, multifunktionale Einheit kann sie den ersten Anstoß zu weiteren Veränderungen geben.<sup>28</sup>

### 1.3 Fazit und Ausblick

Gerade für die Schaffung einer Unternehmens-Ombudsstelle können die Erkenntnisse zur Bedeutung der Unternehmensleitung, zu den Rahmenbedingungen und zur Zusammenarbeit mit anderen Stellen als wichtige Impulse hilfreich sein. Zu berücksichtigen ist sicherlich auch der Befund, dass sich alle befragten Unternehmens-Ombudspersonen trotz aller Fortschritte als zu wenig bekannt in ihrem Unternehmen sehen.

Wie kann die Unternehmensleitung die Unternehmens-Ombudsperson aktiv und fortdauernd unterstützen? Sie kann sich zu Konflikten in ihrem Unternehmen bekennen und darauf vertrauen, dass diese konstruktiv gelöst werden können. Durch eine entsprechende Funktionsbeschreibung kann sie die Rahmenbedingungen Vertraulichkeit, Neutralität und Unabhängigkeit garantieren. Durch den angemessenen Einsatz von Ressourcen und finanziellen Mitteln sowie Best-Practice-Austausch mit anderen Unternehmen kann sie die Weiterentwicklung und die Bekanntheit von Ombudsstellen gewährleisten. Durch ein personenunabhängiges Konzept schließlich kann sie, losgelöst von konkreten Pionierpersonen, in dieser Funktion und in der Unternehmensleitung die Funktion der Unternehmens-Ombudspersonen als eine feste Institution im Unternehmen sicherstellen.

Da gegenwärtig diverse Konfliktmanagement-Systeme in Unternehmen in der Entstehung begriffen sind, können in dieser Pionierzeit Überlegungen und erste Erfahrungen gesammelt werden, was eine Unternehmens-

<sup>27</sup> Siehe auch Fokusstudie 2 (Innerbetriebliche Mediatoren und Mediatorenpools) auf S. 34 ff.

<sup>28</sup> Rowe (1991), S. 356.

Ombudsperson zum Konfliktmanagement-System beitragen kann. So könnte vor allem ihre Funktion als Anlauf- und Koordinierungsstelle für Konflikte am Arbeitsplatz überprüft und untersucht werden, inwiefern ein Konfliktmanagement-System die Rolle der Unternehmens-Ombudsperson als personenunabhängige Funktion absichern kann.

Zu vielen Aspekten wäre auch die nähere Ausleuchtung der Mitarbeiterperspektive aufschlussreich: Wodurch wurden Mitarbeiter jeweils auf eine Unternehmens-Ombudsperson aufmerksam und wie könnte der Bekanntheitsgrad dieser Funktion weiter erhöht werden? Welche Rahmenbedingungen haben sich als wichtig erwiesen? Was könnte verbessert werden? Würden Mitarbeiter niedrigschwelligere Konflikthanlaufstellen (wie z. B. in ihren Abteilungen in neben- oder ehrenamtlicher Tätigkeit eingesetzte Konfliktlotsen) bevorzugen?

An der Relevanz und dem Mehrwert der Funktion von Unternehmens-Ombudspersonen – und zwar für Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen – bestehen im Ergebnis keine Zweifel.

## ***2 Innerbetriebliche Mediatoren und Mediatorenpools***

**Von Helmuth Gramm**

### **2.1 Einleitung**

Mediation ermöglicht in vielen Konfliktfällen eine rasche und kostengünstige Streitbeilegung, die Unternehmensabläufe schont.<sup>29</sup> Für die Behandlung von Konflikten am Arbeitsplatz mittels Mediation können externe oder interne Mediatoren eingesetzt werden. Interne Mediatoren sind leicht zugänglich und können im Unternehmen so verankert werden, dass die Schwelle für ihre Inanspruchnahme niedrig ist. Sie verändern durch ihre Mediationstätigkeit und durch die Anwendung ihrer mediativen Kompetenzen in Entscheidungssituationen die Konfliktkultur des Unternehmens. Der Einsatz externer Mediatoren ist sinnvoll bei hoch eskalierten Konflikten, bei Konflikten auf der Führungsebene oder bei Konflikten, die mit komplexen Rechtstatbeständen oder Organisationsaspekten verbunden sind.

Werden mehrere interne Mediatoren im Unternehmen etabliert, können diese in einem Mediatorenpool organisiert werden, in dem ein einheitliches Verständnis bezüglich Mediation aufgebaut wird. Ausbildung, Arbeitsweise und Organisation der internen Mediatoren, verknüpft mit einer diesbezüglichen Qualitätssicherung, bilden die Grundlage für eine Streitbehandlung mittels Mediation.

Ziel dieser Fokusstudie ist die Erforschung der Arbeitsweise und Organisation bereits etablierter unternehmensinterner Mediatoren und Mediatorenpools. Hierzu werden im ersten Schritt die Mediatoren bzw. der Mediatorenpool als Elemente des Konfliktmanagements im Unternehmen identifiziert sowie die Organisation und Qualifikation der Mediatoren bei vier großen Unternehmen – Deutsche Bahn AG (DB), E.ON Kernkraft GmbH (E.ON), Lufthansa Technik AG (LHT) sowie VGH Versicherungen (VGH) – untersucht. Zusätzlich wird eine wissenschaftliche Darstellung des Status quo bei der SAP AG (SAP) ausgewertet. Dann werden einzelne Etappen der Fallbearbeitung durch die Mediatoren näher beleuchtet. Schließlich wird kurz die Finanzierung der innerbetrieblichen Mediation beschrieben und ein Fazit gezogen.

Als Erhebungsinstrument wurde das Experteninterview, eine besondere Form des Leitfadeninterviews, eingesetzt, bei dem ein Befragter in seiner Funktion als Experte für bestimmte Handlungsfelder interviewt wird. Alle vier Interviewpartner haben entscheidend an der Einführung und Etablierung interner Mediation in ihrem Unternehmen mitgewirkt. In allen Fällen erfolgte die Etablierung im Verlauf der letzten Jahre, sodass sich die vorgestellten Konzepte noch in einem Entwicklungs- und Differenzierungsprozess befinden.

---

<sup>29</sup> Duve et al. (2003), S. 7.

## 2.2 Interne Mediation – ein Element des Konfliktmanagements

Beschäftigte haben im Konfliktfall die Möglichkeit, sich an verschiedene innerbetriebliche Anlaufstellen zu wenden, um sich zu beschweren und Unterstützung zu erhalten. Neben dem Vorgesetzten sind dies beispielsweise der Betriebsrat, die Personalabteilung, die Rechtsabteilung, das betriebliche Gesundheitswesen oder die Gleichstellungsbeauftragte. Hinzu kommen neutrale Ansprechpersonen wie die Ombudspersonen<sup>30</sup>, die Konfliktlotsen<sup>31</sup> oder die im Mittelpunkt dieser Fokusstudie stehenden internen Mediatoren und Mediatorenpools.

Im innerbetrieblichen Kontext gibt es unterschiedliche Instrumente für den Umgang mit Konflikten. In vielen Fällen werden Arbeitsplatzkonflikte auf der Ebene von Macht durch Führungsentscheidung und Sanktionen im Rahmen der betrieblichen Hierarchie behandelt. Bei weiterer Eskalation wird die Konfliktbearbeitung auf die außerbetriebliche Arbeitsgerichtsbarkeit delegiert.<sup>32</sup> Hier wird die Entscheidung in die Hand externer Dritter gelegt. Andere nicht autoritative Instrumente sind beispielsweise das (Konflikt-)Coaching, die (Konflikt-)Moderation und die Mediation.

Die Betrachtung der möglichen Anlaufstellen und Verfahren macht deutlich, dass die Systematik der Verfahrenswahl eine wichtige Komponente des Konfliktmanagements darstellt, deren zentrale Aufgabe es ist sicherzustellen, dass ein Konfliktfall dem passenden Instrument zugeführt wird. Im Rahmen der Fallbearbeitung entstehen zwischen den verschiedenen Anlaufstellen und Instrumenten Schnittstellen, beispielsweise indem Konfliktfälle weitergeleitet werden. Diese Prozesse bedürfen der Transparenz und gegenseitigen Abstimmung.

### 2.2.1 Organisation und Qualifikation der Mediatoren

Grundlegend für die Bearbeitung von Konfliktfällen mittels Mediation sind die Organisation der Mediatoren, also beispielsweise ihr Status oder die Struktur der Zusammenarbeit, und ihre Mediationskompetenz. Organisation und Qualifikation sind somit Entstehungsbedingungen für die Qualität der Mediation.

---

<sup>30</sup> Siehe auch Fokusstudie 1 (Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz) auf S. 26 ff.

<sup>31</sup> Betriebliche Konfliktlotsen sind Beschäftigte, die als erste Ansprechpartner bei Konfliktsituationen im Unternehmen fungieren. Sie haben die Aufgabe, „zuzuhören, eine erste Konfliktanalyse durchzuführen und je nach Konflikt die Betroffenen weiterzuvermitteln [...], ein Einzel-Coaching durchzuführen und [...] dabei zu unterstützen, den Konflikt konstruktiv auszutragen oder eine Mediation zu empfehlen“. Budde (2003), S. 100.

<sup>32</sup> Budde (2003), S. 97.

### ***Ehrenamtlichkeit***

Interne Mediatoren können ihre Tätigkeit hauptamtlich oder ehrenamtlich durchführen. Innerbetriebliche ehrenamtliche Tätigkeit, wie es beispielsweise bei SAP der Fall ist,<sup>33</sup> ist dadurch gekennzeichnet, dass diese innerhalb der üblichen Arbeitszeit ohne Bezug eines Extragehalts erfolgt.<sup>34</sup>

Die Mediatoren bei DB, E.ON und VGH arbeiten ehrenamtlich. Der Leiter der zentralen Mediationsstelle bei E.ON sieht in der Tätigkeit als Teilzeitmediator die Möglichkeit zu einer engen Verzahnung der Mediation mit der Unternehmenswirklichkeit, weil der Mediator in direktem Kontakt zu Arbeitsalltag und Arbeitsabläufen im Konzern steht. Hierdurch bestehe seitens der Mediatoren Verständnis für Strukturen, Zusammenhänge und besondere Befindlichkeiten im Sozialgefüge des Unternehmens. Bei der LHT wird dagegen zurzeit kein breit angelegter ehrenamtlicher Mediatorenpool aufgebaut, da es in der Vergangenheit nicht immer positive Erfahrungen mit ehrenamtlichen Suchtkrankenhelfern, insbesondere hinsichtlich der Rollenklarheit, gab.

### ***Zusammensetzung der Gruppe der Mediatoren***

Die Zusammensetzung der Mediatorengruppen wird unter anderem durch die Anzahl der Mediatoren, ihre innerbetriebliche Herkunft, ihre berufliche Ausbildung und ihre innerbetriebliche Funktion bestimmt.

Je nach Größe des Unternehmens und nach Organisationsbezug der Mediatoren stellt sich die Situation unterschiedlich dar.

- Bei DB und bei E.ON strebt man einen vielfältig zusammengesetzten Pool ehrenamtlicher Mediatoren an, der den Mitarbeiterquerschnitt des jeweiligen Unternehmens abbildet. Dadurch wird es möglich, für jeden Konfliktfall bestmöglich geeignete und allparteiliche Mediatoren auswählen zu können.
- Bei DB gab es zum Zeitpunkt des Interviews 25 Mediatoren, vor allem Akademiker mit juristischer und betriebswirtschaftlicher Ausbildung. Es fehlten noch Mitarbeiter aus dem technischen Bereich. Zwei Mediatoren waren Betriebsratsmitglieder.
- Der Mediatorenpool von E.ON ist durchgängig aus Akademikern zusammengesetzt. Ausgebildet wurden 72 Mitarbeiter aus 18 verschiedenen Konzerngesellschaften. Als Berufsgruppen sind neben Juristen Mitarbeiter in technischen Berufen, Kommunikations- und Medienexperten, Ingenieure und Betriebswirte vertreten. Es sind sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, Betriebsratsmitglieder und Mitarbeiter aus dem Personalbereich vertreten.
- Bei VGH gibt es zurzeit drei interne ehrenamtlich tätige Mediatorinnen. Alle drei sind Mitarbeiterinnen der Personalabteilung. An den Aufbau eines erweiterten internen Pools wird momentan nicht gedacht.
- Bei LHT führen zwei Mitarbeiter der internen Sozialberatung, ein Mann und eine Frau, innerbetriebliche Mediationen durch.

<sup>33</sup> Bei SAP wurde ein interner Mediatorenpool etabliert, zu dem 16 Mediatoren zählen; siehe dazu Bähler/Schwertfeger (2009), S. 4.

<sup>34</sup> Vergleichbar der ehrenamtlichen Tätigkeit von Betriebsratsmitgliedern (§ 37 Absatz 1 Betriebsverfassungsgesetz [BetrVG]).

## 2.2.2 Ausbildung der Mediatoren

Die Ausbildung der Mediatoren kann als externe Ausbildung auf eigene Faust, als externe Ausbildung in einer gezielt vom Unternehmen ausgewählten Einrichtung oder als unternehmensinterne Ausbildung erfolgen. Der Konzeption einer internen Ausbildung und der Einschätzung der Qualität einer externen Ausbildung können Anforderungen und Standards zu Zielen, Inhalten und Umfang zugrunde gelegt werden:

- Bei E.ON wurde eine interne Mediationsausbildung erstmals im Jahr 2007 angeboten. Pro Ausbildungsgang werden 24 Mediatoren ausgebildet. Zum Zeitpunkt des Interviews lief der dritte Ausbildungsgang. Die interne Mediatorenausbildung wurde in Kooperation mit der Aus- und Fortbildungsabteilung des Unternehmens und externen Referenten konzipiert und hat einen Umfang von 90 Unterrichtseinheiten.<sup>35</sup> Die Qualifikation extern ausgebildeter Mediatoren, die in den Pool aufgenommen werden (zurzeit vier Beschäftigte), soll mindestens derjenigen der intern ausgebildeten entsprechen.
- Bei DB wurden die Mitarbeiter, die sich eigeninitiativ als Mediator bei den diversen, qualitativ guten Ausbildungsinstituten haben ausbilden lassen, in den internen Mediatorenpool aufgenommen. Sie stellen damit ihr Mediation-Know-how für das Unternehmen zur Verfügung und arbeiten aktiv im Pool mit. Mit der Bildung des Mediatorenpools wurde für die Poolmitglieder zunächst eine zweitägige Veranstaltung mit externen Mediationsausbildern durchgeführt, um ein gemeinsames Grundverständnis von Mediation zu erarbeiten. Derartige Veranstaltungen werden seitdem als ein Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung teils mit, teils ohne externe Begleitung regelmäßig wiederholt. Zudem begann im November 2010 eine 90 Unterrichtseinheiten umfassende interne Grundausbildung für 20 neue Mediatoren mit externen Referenten.
- Die Mitarbeiterinnen von VGH wurden im Rahmen einer von ihrer externen Sozialberatungsstelle angebotenen berufsbegleitenden Zusatzausbildung zu Mediatoren ausgebildet. Von Vorteil war hierbei, dass den Ausbildern die innerbetrieblichen Verhältnisse bei VGH infolge der seit vielen Jahren bestehenden Kooperation bekannt sind.
- Die Mediatoren von LHT haben ein weiterbildendes Studium zum innerbetrieblichen Konfliktberater und Mediator abgeschlossen.

Die E.ON-interne Mediatorenausbildung läuft in Trägerschaft des Aus- und Fortbildungszentrums. Die Kosten werden somit durch die Konzerngesellschaften getragen, aus denen die Ausbildungsteilnehmer kommen. Die externe Mediationsausbildung der internen Mediatoren von VGH und LHT wurde jeweils durch das Unternehmen finanziert.

## 2.2.3 Weiterbildung und Mediationspraxis

Begleitend zur Mediationstätigkeit können weitere Maßnahmen zur Förderung der Kompetenz der Mediatoren etabliert werden. Die Erfahrungen in den Mediationen können beispielsweise mittels Inter-

<sup>35</sup> Eine Mindestzahl von 200 Stunden ist für den Interviewpartner kein notwendiges Qualitätskriterium. Die gute Erfahrung mit der eigenen, ebenfalls kürzeren Mediationsausbildung und die Befürchtung, dass eine zu lange Ausbildung von Vorgesetzten nicht mitgetragen würde, waren Gründe für die Wahl dieses Konzepts.

vision<sup>36</sup> und professioneller Supervision reflektiert werden. Für neue Mediatoren ist eine Mentorenschaft durch erfahrene Mediatoren denkbar. Bei SAP werden Mediationen interner Mediatoren teilweise in Ko-Mediation mit externen, erfahrenen Mediatoren durchgeführt, denen jeweils eine intensive gemeinsame Nachbereitung folgt.<sup>37</sup>

In allen befragten Unternehmen gibt es die Möglichkeit zur Fallreflexion, teilweise werden gezielt Weiterbildungen organisiert:

- Bei E.ON sieht man Aus- und Fortbildung als einen Dauerprozess an. Der E.ON-Mediatorenpool bietet die Möglichkeit zur vertraulichen und anonymisierten Besprechung der durchgeführten Mediationen im Kreis der Mediatoren und zur gemeinsamen fachlichen Weiterbildung. Neuerdings wurden drei Regionalgruppen gegründet, um der hohen Anzahl an Mediatoren und den großen Entfernungen gerecht zu werden. In den Gruppen findet Supervision und Intervision statt.
- Bei DB findet ein Austausch über Erfahrungen und Probleme in den Mediationen in Form von Mini-Intervisionen statt. Ein derartiger Austausch ist auch Bestandteil von Workshops, die drei- bis viermal im Jahr durchgeführt werden. Zur Selbstreflexion nach einer Mediation verwenden die DB-Mediatoren einen Fragebogen.
- Nach einer Mediation bieten die Mediatorenteams von VGH und LHT die Möglichkeit zur kurzfristigen Reflexion und kollegialen Praxisberatung. Alle sechs bis acht Wochen haben der Teamleiter und seine Kollegen einen Supervisionsvormittag.

## 2.2.4 Organisationsbezug und Leitung der Mediatoren

Interne Mediatoren benötigen einen offiziellen Organisationsbezug. Sie können ein eigenständiges Organ bilden, das neben anderen Konfliktmanagement-Akteuren steht, oder sie sind an ein anderes Konfliktmanagement-Element angebunden. Der Organisationsbezug hat einen entscheidenden Einfluss auf das Vertrauen in die Allparteilichkeit und Weisungsunabhängigkeit der internen Mediatoren. Je größer die Gruppe der Mediatoren ist, desto mehr bedarf es der Koordination und Leitung.

Die institutionelle Verankerung ist in den Unternehmen sehr unterschiedlich:

- Die Leiterin der Ombudsstelle der DB ist zugleich die zentrale Person des internen Mediatorenpools. Für die Organisation und für die Arbeit am Intranetauftritt hat sie Unterstützung durch eine Mitarbeiterin, die ebenfalls Mediatorin ist. Als Ombudsfrau berichtet die Interviewpartnerin dem Personalvorstand direkt. Bereits ihre Stellung als Ombudsfrau steht für Neutralität und Vertraulichkeit, wodurch das Vertrauen in das Instrument Mediation gefördert wird.
- Die drei Mediatoren bei VGH sind Mitarbeiter der Personalabteilung. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass der Personalrat infrage stellt, ob sie in der Lage sind, ihre Rolle als Personalberater im Rahmen einer Mediation abzulegen.

<sup>36</sup> Intervision ist eine kollegiale Beratungsform nach einem gegliederten Verfahren, bei der – im Gegensatz zur Supervision – die Leitung reihum durch die Mitglieder der Intervisionsgruppe übernommen wird.

<sup>37</sup> Bähler/Schwertfeger (2009), S. 3.

- Der Interviewpartner bei E.ON ist Leiter der Rechtsabteilung einer E.ON-Konzerngesellschaft und Koordinator des E.ON-Mediatorenpools. Das Betreiben der Mediationsstelle ist mittlerweile Bestandteil seiner offiziellen Stellenbeschreibung. Damit sind die Mediationsstelle und der Mediatorenpool an den Rechtsbereich angebunden.
- Die Mediation bei LHT ist in der internen Sozialberatung angesiedelt, die unter Schweigepflicht und unabhängig von den Fachbereichen arbeitet. Organisatorisch gehört diese Stelle dem Personalmanagement an, ist aber nicht rechenschaftspflichtig, was die Beratungsinhalte betrifft.

## 2.2.5 Zusammenarbeit der Mediatoren

Eine Vernetzung der internen Mediatoren ermöglicht, wie oben beschrieben, den Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses von Mediation und gemeinsame Lernprozesse. Eine Basis für gemeinsame Ko-Mediationen wird gebildet und Probleme, die sich aus der Rolle als innerbetrieblicher Mediator ergeben, können besprochen werden. Schließlich kann das Instrument der innerbetrieblichen Mediation gemeinsam weiterentwickelt und im Unternehmen beworben werden. Für diese Aufgaben und Ziele müssen insbesondere bei größeren Mediatorenpools entsprechende Strukturen und Kommunikationswege geschaffen werden:

- Der Mediatorenpool hat allgemein die Aufgabe, die Mediatoren zu verbinden. Die Mediatoren informieren sich gegenseitig über Möglichkeiten zur Weiterbildung, über Literatur und Vorträge sowie externe Veranstaltungen.
- Eine weitere Aufgabe des DB-Pools ist die gemeinsame Erarbeitung eines Mediationsvertrags, eines Qualitätsversprechens und eines Evaluationsbogens. Die Erarbeitung erfolgt in Kleingruppen mit nachfolgendem Austausch über die Ergebnisse.
- Im E.ON-Pool haben sich zahlreiche Arbeitsgruppen gebildet, die Themen wie Fortbildung, Marketing und Verrechnungsmodelle bearbeiten.
- Von zentraler Bedeutung für die Information und Kommunikation zwischen den E.ON-Mediatoren ist das Mediatorenforum, eine konzernweit verfügbare Intranetplattform, auf deren Seiten Dokumente und Informationen rund um das Thema Mediation eingestellt sind.

## 2.3 Etappen der Fallbearbeitung

Nachfolgend soll kurz beschrieben werden, wie ein unternehmensinterner Konflikt in die Mediation kommt, wie er dort bearbeitet wird und wie sich die Nachbereitung der Konfliktbearbeitung gestaltet.

### 2.3.1 Konfliktauflaufstelle/Vorklärung

Im Unternehmen sollte zum einen transparent sein, wer im Konfliktfall die passende Konfliktauflaufstelle ist; zum anderen sollten die verfügbaren Konfliktbearbeitungsinstrumente so weit bekannt sein, dass diese bei Bedarf weiter empfohlen werden können. Für die damit verbundene Vor-

klärung ist ein gewisses Maß an Kompetenz und ausreichend Zeit notwendig, um einen Konfliktfall dem passenden Instrument zuzuführen. Auch ist zu klären, anhand welcher Kriterien hierbei vorzugehen ist.

Bezüglich des Instruments Mediation spielt die Klärung der Mediationsgeeignetheit des Konflikts eine wichtige Rolle; insbesondere bei eskalierendem Mobbing oder starken Machtunterschieden zwischen den Konfliktparteien muss hier sehr sorgfältig vorgegangen werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich – gerade bei größeren Mediatorenpools – die Frage: Sollen die internen Mediatoren auch selbst als Konfliktanlaufstelle fungieren und Vorklärungen durchführen?

In allen befragten Unternehmen ist es möglich, sich im Konfliktfall direkt an die internen Mediatoren zu wenden:

- Die Leiterin des Mediatorenpools der DB ist in ihrer Funktion als Ombudsperson gleichzeitig Ansprechpartnerin im Konfliktfall. Sie ist davon überzeugt, dass es immer eine Klärungsstelle geben muss. Eine Vorklärung durch die Mediatoren des Pools wäre auch möglich; hier sieht sie jedoch das Problem des dafür notwendigen Zeitaufwands.
- Bei E.ON können sich Konfliktbetroffene an den Leiter der Rechtsabteilung als zentrale Mediationsstelle, aber auch an jeden anderen unternehmensinternen Mediator als Konflikthanlaufstelle wenden. Letztere werden häufig direkt angesprochen.
- Bei den kleinen internen Mediatorengruppen von LHT und VGH fungieren alle Mediatoren als Ansprechpartner im Konfliktfall.

Bei allen Interviewpartnern ergibt sich Mediation als Verfahrensoption erst im Laufe des Klärungsprozesses. Mit dem Ratsuchenden wird geklärt, welche Alternativen es für einen Umgang mit dem geschilderten Problem gibt, welche weiteren Schritte unternommen werden, wer angesprochen und einbezogen wird und ob sich die Konfliktparteien und die Mediatoren auf eine Mediation einlassen wollen.

Ergibt sich aus der Konfliktanalyse und dem Gespräch beispielsweise, dass eher eine therapeutische Fragestellung vorliegt, wird bei VGH ein Termin bei der externen Sozialberatung vermittelt. Bei DB empfiehlt man in manchen Fällen den betriebsärztlichen Dienst. Ist das Konfliktthema ein Führungsthema, wird bei LHT zunächst ein Coaching oder eine interne Weiterbildung nahegelegt und an die Personalentwicklung weitervermittelt.

Die E.ON-Mediatoren besprechen im Rahmen ihrer Ausbildung ein Bündel von Kriterien hinsichtlich der Mediationsgeeignetheit von Konfliktfällen, jedoch besteht hier aus der Sicht des Interviewpartners noch Entwicklungspotenzial hin zu mehr Professionalität im Sinne eines systematischen ADR-Suitability-Screenings.

## 2.3.2 Auswahl des Mediators bzw. der Mediatoren

Wird der Fall von der Mediationsstelle oder der Poolleitung angenommen und vorgeklärt, muss entschieden werden, welcher interne Mediator den Fall anschließend übernimmt oder ob der Fall extern vergeben wird.

Für die Auswahl eines passenden internen Mediators werden keine festen Raster verwendet, sondern im Einzelfall verschiedene Kriterien angelegt:

- Bei SAP werden interne Mediatoren nicht in ihrem eigenen Arbeitsbereich eingesetzt, damit die Allparteilichkeit nicht gefährdet wird; im Falle einer Teammediation wird eine Ko-Mediation mit männlicher und weiblicher Besetzung durchgeführt, „um die Stimmungen und Bedürfnisse der jeweiligen Beteiligten besser aufnehmen zu können“. Nachdem sich die Ombudsperson ein erstes Bild von dem Fall gemacht hat, wird in einem kleinen Team von Mediatoren die Mediabilität diskutiert und besprochen, welcher Mediator sich für den Fall eignen könnte.<sup>38</sup>
- Auch bei E.ON wird in der Regel die Arbeit in Ko-Mediation angestrebt, um möglichst viel Erfahrung in möglichst kurzer Zeit aufzubauen. Die Konfliktparteien werden unter anderem befragt, aus welchen Konzerngesellschaften die Mediatoren nicht kommen sollten.
- Für die Leiterin des Mediatorenpools der DB ist eine zu den Konfliktbeteiligten passende Sprache ein wichtiges Kriterium. Hilfreich ist aus ihrer Sicht, wenn man den betrieblichen Ablauf und die Atmosphäre vor Ort kennt, Fachkenntnisse seien dagegen nicht notwendig. Mediatoren werden nicht im eigenen Bereich eingesetzt. Die Mediatoren werden gefragt, ob sie den Fall übernehmen wollen oder sich beispielsweise befangen fühlen.
- Welche der internen VGH-Mediatoren den Fall übernehmen, hängt unter anderem davon ab, wer angesprochen wird, wie viel Zeit vorhanden ist und ob der Fall aus dem eigenen Bereich kommt.

## 2.3.3 Gestaltung der Mediation

Allgemeinverbindliche rechtliche Regelungen zur Mediation gibt es in Deutschland bisher wenig. Die meisten Mediationsverbände haben Standards und Verfahrensprinzipien für Mediatoren festgelegt, die für die von ihnen anerkannten Mediatoren gelten.<sup>39</sup> Die EU-Kommission hat im Jahr 2004 einen Verhaltenskodex für Mediatoren verabschiedet, in dem Verfahrensfragen und Aspekte der Kompetenz, Unabhängigkeit, Unparteilichkeit, Fairness und Vertraulichkeit behandelt werden.<sup>40</sup>

Zur normativen Sicherung der Qualität der Mediation wurden teilweise Standards und Richtlinien formuliert, die sich an den vorgenannten Quellen orientieren:

<sup>38</sup> Bähler/Schwertfeger (2009), S. 4.

<sup>39</sup> Beispielsweise: Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V. (2004).

<sup>40</sup> Europäische Kommission (2004).

- Bei E.ON hat sich jedes Poolmitglied dem sogenannten Verhaltenskodex für E.ON-Mediatoren unterworfen (schriftliche Verpflichtung), der zum größten Teil dem europäischen Verhaltenskodex entspricht.
- Im Rahmen der Arbeit am Selbstverständnis der DB-Mediatoren wurde von diesen ein Qualitätsversprechen entwickelt. Es soll im Intranet nachzulesen sein und von jedem, der als interner Mediator arbeitet, unterzeichnet werden.
- Eine verpflichtende Vorgabe zum Abschluss eines schriftlichen Arbeitsbündnisses besteht nicht, ist bei E.ON jedoch üblich. Der Interviewpartner sieht das Arbeitsbündnis als Gelegenheit, Gesprächsregeln zu vereinbaren und das Verfahren zu besprechen, um es dann „*ritualisiert, wenn man so will, unterschreiben zu lassen*“. Die mit dem Mediationsverfahren verbundenen Grenzen und Verantwortlichkeiten werden bei LHT mündlich besprochen. Bei DB soll eine Vertragsvorlage als Nutzungsangebot im Intranet hinterlegt werden. Gleichzeitig dient sie als Information für die Belegschaft.
- Bei DB, E.ON und VGH orientieren sich die Mediatoren im Verfahren an einem Phasenmodell.<sup>41</sup> Eine Formalisierung mit dem Ziel der Sicherung des Verlaufs, beispielsweise in Form von Checklisten, ist nicht vorgesehen; die Prozessverantwortung liegt in den Händen der Mediatoren. Hier wird also auf einen normativen Ansatz verzichtet.

### 2.3.4 Evaluation

Für die Weiterentwicklung der Arbeitsweise und Organisation von Mediatoren und Mediatorenpools ist eine Evaluation derselben notwendig, beispielsweise mittels Feedback der Konfliktparteien und Selbsteinschätzung der Mediatoren. Die Bewertung der Ergebnisse einer Mediation sollte immer im Zusammenhang mit den Voraussetzungen und dem Kontext eines Falles geschehen. Zum Beispiel wäre es möglich, dass die Konfliktparteien noch gar nicht in der Lage sind, eine einvernehmliche Abmachung zu treffen. Auch die Zufriedenheit als Qualitätsmaßstab kann nicht isoliert betrachtet werden, ist sie doch abhängig von den Ausgangserwartungen.<sup>42</sup>

In den befragten Unternehmen gibt es die Möglichkeit, zeitnah nach der Mediation und/oder zu einem späteren Zeitpunkt Bilanz zu ziehen:

- Bei E.ON wird zwei bis drei Wochen nach Abschluss der Mediation ein Feedbackbogen an die Mediationsbeteiligten verschickt. Der Zeitpunkt wurde gewählt, um ein reflektiertes Feedback abgeben zu können.
- Evaluationsbögen für die Konfliktparteien werden bei DB zurzeit noch nicht eingesetzt. Es ist geplant, direkt nach der Mediation einen Evaluationsbogen an sie auszugeben. Dies ist bei LHT bereits der Fall, wo mittels Feedbackbögen das Qualitätsempfinden abgefragt wird. Bei VGH gibt es keine formelle Evaluierung der Mediationen.
- Nach Ablauf von etwa zwei Monaten erfolgt bei DB zurzeit eine knappe schriftliche sowie eine telefonische Nachfrage zur Nachhaltigkeit der Konfliktbearbeitung. Bei E.ON wird den Konfliktparteien nach sechs bis zwölf Wochen angeboten, noch einmal zusammenzukommen. Auch bei

<sup>41</sup> Dieser Aspekt wurde bei LHT nicht abgefragt.

<sup>42</sup> Breidenbach (1997), S. 7.

VGH und LHT wird nach einigen Wochen ein Bilanzgespräch durchgeführt.

### 2.3.5 Dokumentation

Ziele einer Dokumentation durchgeführter Mediationen sind unter anderem der Austausch von Erfahrungen sowie die Bildung einer Datenbasis für eine Evaluation; auch ein Controlling kann damit verbunden werden.<sup>43</sup> Bei der Dokumentation mediationsbezogener Daten müssen Anforderungen, die sich aus dem Datenschutz und dem Grundsatz der Vertraulichkeit ergeben, berücksichtigt werden.

Die Maßnahmen der Dokumentation sind in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt:

- Bei E.ON befindet sich die Dokumentation der Mediationen noch im Aufbau. In eine Datenbank kann jeder Mediator seine Mediationserfahrungen eintragen, um für alle einen Überblick über die stattgefundenen Mediationen zu schaffen. Zugang zu dieser Datenbank haben nur Poolmitglieder; sie wurde vom Datenschutzbeauftragten des Unternehmens geprüft. Namen der Konfliktparteien werden nicht dokumentiert.
- Die Leiterin des Mediatorenpools der DB erfasst die Mediationsfälle zusammen mit den anderen im Rahmen ihrer Tätigkeit als Ombudsperson bearbeiteten Fällen. Eine Veröffentlichung differenzierter Merkmale wird bei der bisherigen Fallzahl nicht angestrebt, damit die Anonymität gewahrt bleibt.
- Mit Ausnahme der Übereinkunft werden bei VGH alle Unterlagen und Mitschriften nach Abschluss der Mediation vernichtet.
- Bei LHT werden die Fälle mit einer Klientenverwaltungssoftware erfasst.

## 2.4 Finanzierung der Mediationen

Für die entsendende Abteilung entsteht infolge der Mediationstätigkeit eines ehrenamtlichen Mediators eine Lücke. Es ist zu klären, ob ein finanzieller Ausgleich für die ausgefallene Arbeitszeit geschaffen werden soll. Werden externe Mediatoren eingesetzt, stellt sich die Frage, wie diese finanziert werden.

Den Konfliktparteien entstehen durch die Mediation keine Kosten.

Bei E.ON werden die Mediationen von der entsendenden Abteilung der Konzerngesellschaft, in der der Konflikt mediiert wird, in Rechnung gestellt. Ausnahmen hiervon sind möglich und werden auch praktiziert. Für das Mediationsprojekt bei diesem Unternehmen gibt es kein speziell ausgewiesenes Budget. Sachmittel werden über die Rechtsabteilung abgerechnet. Ein derartiger Ausgleich findet bei DB derzeit nicht statt, eine vergleichbare Regelung ist für die Zukunft angedacht. Die Kosten für die Dienstreisen der DB-Mediatoren werden dort von der entsendenden Abteilung getragen.

<sup>43</sup> Dazu ausführlich Fokusstudie 4 (Falldokumentation – Ziele, Kategorien, Kriterien) auf S. 50 ff.

Die Kosten für interne Mediationen werden bei LHT in jährlichen Pauschalen im Rahmen von Leistungsverträgen abgegolten. Für die Anmietung von Räumen entstehen in der Regel keine weiteren Kosten, da ausreichend Kapazitäten auf dem Betriebsgelände vorhanden sind. Der erste Tag einer externen Mediation wird gelegentlich von der Sozialberatung getragen, „um das Thema im Fachbereich sozusagen erst mal erfahrbar zu machen“. Mit dem beteiligten Vorgesetzten wird dann die weitere Finanzierung durch den Fachbereich besprochen. In 90 Prozent der Fälle wird die Mediation dann fortgeführt.

## 2.5 Fazit und Ausblick

Interne Mediatoren bzw. Mediatorenpools und ihr Kernprozess Mediation sind wichtige Elemente des Konfliktmanagements im Unternehmen. Anhand von fünf Beispielen aus der Wirtschaft wurden konkrete Arbeitsweisen und Organisationsformen aufgezeigt. Hierbei traten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zutage. Die Konzepte bilden eine wirkungsvolle Basis für die konstruktive Bearbeitung unternehmensinterner Konflikte. Mit dem Ziel einer weiteren Professionalisierung des Konfliktmanagements gilt es, die Arbeitsweise und Organisation der Mediatoren und Mediatorenpools unternehmensspezifisch weiterzuentwickeln und deren Qualität sicherzustellen.

## **3 Konfliktmanagement von externen Konflikten**

Von Dr. Manuela Heiss

### **3.1 Einleitung**

Gerade im Bereich der Konflikte zwischen Unternehmen erweisen sich konkrete Beispiele und Einblicke in Unternehmensabläufe als wertvoll für die Frage, an welchen Stellen und mit welchen Instrumenten die Optimierung von traditionellen Strukturen realisiert werden kann. Bereits 2005 führte Bombardier Transportation (BT) weltweit ein sogenanntes Claim-Management-System ein und baut dieses seitdem sukzessive aus.

Im Rahmen dieser Fokusstudie wird – auch mit Blick auf die Umsetzung der in Kapitel B beschriebenen Konfliktmanagement-Komponenten – das Claim-Management-System von BT vorgestellt. Ein Schwerpunkt liegt auf der Darstellung des von BT entwickelten Instruments zur Auswahl des für einen konkreten Fall am besten geeigneten Konfliktbearbeitungsverfahrens, der sogenannten Dispute Resolution Recommendation Matrix (DRRM) (3.2). Abschließend werden Empfehlungen für den Auf- und Ausbau von Konfliktmanagement-Strukturen formuliert, die sich spezifisch auf den Bereich der Konflikte zwischen Unternehmen beziehen (3.3).

### **3.2 Das Claim-Management-System von Bombardier Transportation**

#### **3.2.1 Funktionsweise**

Das Claim-Management von BT, dem Weltmarktführer im Schienenfahrzeugbau mit Sitz in Berlin, hat in seinen Strukturen und Abläufen die Akteure, Instrumente und Verfahren der Bearbeitung externer Konflikte miteinander verbunden. Die Einhaltung der Prozessabläufe liegt nicht im freien Ermessen der Projektleiter, die einen Konflikt in ihrem Bereich haben. Konfliktmanagement ist vielmehr ein definierter und verbindlicher Bestandteil der Betriebsabläufe.

Seit 2005 wurden innerhalb dieses Systems – neben einer Vielzahl anderer Verfahren – über 40 Mediationen durchgeführt. Hiervon konnten 60 Prozent erfolgreich durch Vergleich in der Mediation oder im Nachgang dazu beigelegt werden. Die verbleibenden 40 Prozent dieser Fälle gingen im Anschluss an die Mediation jeweils zur Hälfte ins gerichtliche und schiedsgerichtliche Verfahren.

Die Claim-Management-Abteilung bei BT fungiert – unter Bezugnahme auf das oben vorgestellte Komponentenmodell – als Steuerungsinstanz für das Management externer Unternehmenskonflikte. Organisatorisch hat das Claim-Management eine zentrale Aufhängung als selbstständige Abteilung innerhalb des Bereichs Legal, kann daher zentral planen und von

oben nach unten die Komponenten des Claim-Managements unternehmensweit etablieren. Die gleiche Verankerung hat das Claim-Management auch auf Divisionsebene<sup>44</sup>. In den operativen Einheiten der Divisionen nehmen sogenannte Project-Contract-Manager unter anderem die Rolle dezentraler Anlaufstellen für Konflikte wahr. So wird sichergestellt, dass frühzeitig die Steuerung der Konfliktbearbeitung übernommen werden kann. Das Projektteam versucht dann, die Konflikte in Verhandlungen mit den Geschäftspartnern beizulegen. Im Einzelfall besteht auch die Möglichkeit, kurzfristig ein Konfliktexpertenteam für spezielle Aufgaben aus dem Personalbestand des Gesamtunternehmens funktionsübergreifend zusammenzustellen. Sollte die Verhandlung auf Arbeitsebene nicht zur Konfliktbeilegung führen, werden die Konflikte auf der nächsthöheren Hierarchiestufe weiterbearbeitet. Nur wenn auch auf diesem Wege keine Einigung erzielt werden kann, werden unabhängige Dritte in die Konfliktbeilegung einbezogen.

Zur internen Kommunikation unterhält das Claim-Management eine eigene Intranetseite mit generellen Informationen. Zudem besteht eine webbasierte Wissensplattform, auf der sich Claim-Manager in verschiedenen Arbeitsgruppen zum Zwecke des Erfahrungs- und Informationsaustausches zusammengefunden haben. Zweimal im Jahr finden Claim-Management-Workshops statt, in denen ausgesuchte Fälle vorgestellt werden und die Fortentwicklung des Systems erörtert wird. Gleichzeitig werden fortlaufend Schulungsmaßnahmen in den operativen Einheiten durchgeführt.

BT hat eine umfassende Konfliktdatenbank aufgebaut, die unter anderem den Zweck des Berichtswesens an die Steuerungsinstanz und damit Aspekte der Qualitätssicherung erfüllt. Die Angaben zu den Konflikten sind durch die dezentralen Anlaufstellen innerhalb der Projektteams in dieses zentral geführte Instrument einzutragen.

Die Zielsetzungen des Claim-Managements als Steuerungsinstanz bestanden zunächst vor allem darin, die Prozesse und Instrumente des Systems aufzubauen und zu etablieren. Mit Abschluss der Implementierung konnte die Funktion der zentralen Steuerungsinstanz auf die Konsolidierung der Berichte aus den operativen Einheiten sowie das Betreiben des Netzwerks zurückgefahren werden, da die Komponenten nun von den operativen Einheiten eigenverantwortlich gesteuert werden können.

### 3.2.2 Systematik der Verfahrenswahl: Dispute Resolution Recommendation Matrix

BT hat für die Konfliktmanagement-Komponente Systematik der Verfahrenswahl ein maßgeschneidertes, interaktives Auswahlinstrument entwickelt, die sogenannte Dispute Resolution Recommendation Matrix (DRRM). Mithilfe dieser Matrix strebt BT an, systematisch das jeweils den Interessen des Unternehmens am besten entsprechende Konfliktbearbeitungsverfahren auszuwählen.

---

<sup>44</sup> BT ist in sechs Divisionen untergliedert.

Während üblicherweise für die Charakterisierung und Abgrenzung der einzelnen Verfahren darauf abgestellt wird, wie sich der Lösungs- und Entscheidungsfindungsprozess gestalten und ob das so gefundene Ergebnis Bindungswirkung für die Parteien entfalten soll,<sup>45</sup> wählt BT einen anderen Ansatz und ermittelt mithilfe von DRRM die Interessen der Konfliktparteien im Hinblick auf die Art und Weise der Konfliktlösung.

DRRM stellt die Verfahren der Mediation, der Adjudication, der Arbitration, der Litigation und der Expert Determination zur Auswahl.<sup>46</sup> Sie basiert auf einem gewichteten Scorecard-Ansatz, bei dem mittels der Vergabe von Punkten bestimmt wird, inwieweit die für die Parteien maßgeblichen Kriterien durch das jeweilige Konfliktbearbeitungsverfahren erfüllt werden. Hierzu wurde zunächst eine Liste aller denkbaren Unternehmensziele im Konflikt (z. B. Entscheidung eines Präzedenzfalles, Erhaltung der Geschäftsbeziehung etc.), aller entscheidungserheblichen Eigenschaften des Falles (z. B. Vertragssprache, rechtliche und sachliche Komplexität) und der beteiligten Parteien sowie aller denkbaren Einigungshindernisse zusammengestellt. Durch Beantwortung vorformulierter Fragen arbeitet sich der Nutzer durch den Katalog der Unterscheidungskriterien und bestimmt dadurch, welche dieser Kriterien im betreffenden Fall relevant sind. Das Verfahren mit der höchsten Punktzahl wird als das im Grundsatz am besten geeignete Verfahren eingestuft.

Zur Ergänzung der eigenen Einschätzung wird empfohlen, dieses Instrument nicht nur im Hinblick auf die eigenen Interessen zu befragen, sondern einen Rollenwechsel durchzuführen und die Matrix auch aus der gegnerischen Perspektive auszufüllen.

Die Auswahlmatrix ist so aufgebaut, dass sie grundsätzlich auch durch juristisch nicht geschulte Personen angewendet werden kann. In der Praxis wendet der Projektleiter DRRM zusammen mit dem Controller, dem Project-Contract-Manager oder anderen Mitgliedern seines Teams sowie dem für das Projekt zuständigen Juristen an und erhält eine konkrete Handlungsempfehlung.

Das Auswahlverfahren gliedert sich in drei Stufen:

1. Die erste Stufe des Verfahrens hat eine Filterfunktion. Dementsprechend sind Kriterien definiert, die die Auswahl bestimmter Verfahren von vornherein ausschließen, etwa im Falle einer gewünschten Präzedenzwirkung. Das System leitet den Nutzer systematisch durch die vordefinierten Kriterien, die in Fragen übersetzt sind und einfach mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Hat die Antwort den Ausschluss eines Verfahrens zur Folge, so erscheint auf der Maske ein entsprechender grafischer Hinweis.
2. Auf der zweiten Stufe findet die Auswahl zwischen den nach der Eingangsstufe grundsätzlich zur Verfügung stehenden Konfliktbearbeitungsverfahren statt. Dies erfolgt, indem die Interessen bzw. die vom Nutzer für notwendig erachteten Kriterien des Konflikt-

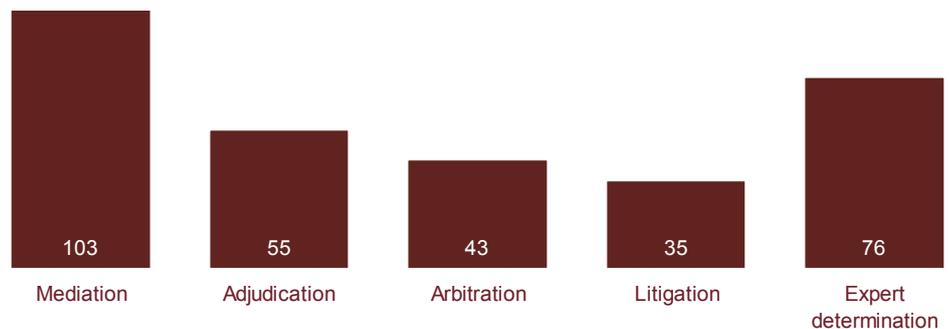
<sup>45</sup> Siehe Steinbrecher (2008), S. 58. Eine Konkretisierung des möglichen Zusammenspiels der Verfahren findet sich bei Bühring-Uhle/Kirchhoff/Scherer (2006).

<sup>46</sup> Die zur Auswahl stehenden fünf Konfliktlösungsverfahren sind die nach aktuellem Stand regelmäßig genutzten Verfahrensarten. Zu einem späteren Zeitpunkt ist die Aufnahme weiterer Verfahren nach Angabe von Herrn Dr. Ulrich Hagel, Senior Expert Dispute Resolution, BT, nicht ausgeschlossen.

bearbeitungsverfahrens anhand konkreter Fragen systematisch ermittelt und gemäß den oben dargestellten Prinzipien (gewichtete Scorecard) bewertet werden. Im Ergebnis wird eine klare Empfehlung für ein Verfahren ausgesprochen; der grafischen Darstellung kann auch entnommen werden, wie interessengerecht die anderen Verfahren im Verhältnis zu dem ausgewählten Verfahren bewertet werden.

3. Auf der dritten Stufe prüft die Matrix das Vorliegen etwaiger vertraglicher Vereinbarungen bezüglich anzuwendender Verfahren im Konfliktfall und gibt Empfehlungen zum Umgang mit ihnen. Beispielfolgende Fragen gestellt: *Does the contract include any mandatory dispute resolution clause and, if yes, is such clause valid? If the clause does not include the recommended dispute resolution method, consider renegotiating the contractual clause with the counterparty.*

Abb. 3 Handlungsempfehlungsschart gemäß DRRM BT



Recommendation based on the answers: Mediation (103 points)  
Second best solution: Expert determination (76 points)

### 3.3 Fazit: Schlussfolgerungen für Konfliktmanagement-Strukturen bei externen Konflikten

Die Daten und Interviews legen sowohl unternehmensspezifische als auch allgemeine Schlussfolgerungen nahe.

Mit DRRM besteht bei BT ein Instrument, das grundsätzlich dazu geeignet ist, die Verfahrenswahl anhand von Kriterien zu systematisieren, und das die Aussichten erhöht, auch andere als gerichtliche Konfliktbearbeitungsverfahren zum Einsatz zu bringen. Eine wichtige Erkenntnis ist es also, Konflikte und ihre Behandlung systematisch zu erfassen und sich bei der Verfahrenswahl von intuitiv-individuellem Vorgehen zu lösen.

Die vergleichsweise schnelle unternehmensweite Etablierung der Prozesse des Claim-Managements bei BT lässt den Schluss zu, dass eine zentrale Aufhängung der planenden, das System steuernden Einheit zu Zwecken der Etablierung bzw. Optimierung von Konfliktmanagement vorteilhaft ist. Operative Einheiten sollten im Konfliktfall eine konkrete und eindeutige administrative Zuständigkeit haben, um Unklarheiten mit Blick auf Rollen und Kompetenzen zu vermeiden.

Im Claim-Management von BT finden sich die Komponenten Konfliktanlaufstelle, Systematik der Verfahrenswahl, Dokumentation/Controlling/Qualitätssicherung, Innen- und Außendarstellung/Kommunikation und die Zusatzkomponente Steuerungsinstanz als Bestandteile eines Konfliktmanagement-Systems wieder. Als Konfliktbearbeiter werden – je nach gewähltem Verfahren – unterschiedliche, je nach Eskalationsstufe auch externe Experten eingesetzt; Verfahrensstandards werden zum Teil über die involvierten Institutionen, zum Teil unternehmensintern definiert. Das Beispiel BT zeigt, dass es für den Aufbau eines funktionsfähigen Managements externer Konflikte nicht notwendig ist, alle sieben in Kapitel B dargestellten Komponenten parallel einzuführen. Ein deutliches Bekenntnis zu Konfliktprävention auf der einen und Qualitätssicherung auf der anderen Seite professionalisiert das Konfliktmanagement.

Ein abschließender, vom untersuchten Unternehmen losgelöster Kommentar betrifft die Aufhängung der Verantwortung für das Management externer Konflikte: Die Anlaufstelle für externe Unternehmenskonflikte ist bisher grundsätzlich die Rechtsabteilung. Im Hinblick auf ihre organisatorische Einordnung als zentrale Stabsabteilung sowie im Hinblick auf ihre Querschnittsfunktion im Unternehmen scheint sie aus der Perspektive der Bearbeiter externer Unternehmenskonflikte auch für die Steuerung der Einführung von Konfliktmanagement prädestiniert zu sein. Ihre inhaltliche Kompetenz für diese Aufgabe liegt jedoch nicht ebenso selbstverständlich auf der Hand. Hierzu bedarf es zunächst einer Analyse der vorhandenen und einer Definition der erforderlichen Kompetenzen. Vergleicht man das mit Konfliktmanagement im hier skizzierten Sinne verbundene Anforderungsprofil mit dem klassischen Profil der Mitarbeiter der Rechtsabteilung, so fällt auf, dass sich Ersteres von den juristischen Fertigkeiten, wie sie üblicherweise von den Mitarbeitern der Rechtsabteilung gefordert werden, stark unterscheidet. Es erscheint vielmehr unentbehrlich, für die Steuerung eines Konfliktmanagement-Systems gezielt ein interdisziplinäres Team zusammenzustellen, das im Zusammenspiel alle notwendigen Erfahrungen und Fertigkeiten mitbringt.

Die Integration dieses Teams in die Rechtsabteilung begegnet durchaus Bedenken, denn die oft einseitig rechtliche Ausrichtung der Rechtsabteilung und ihrer Mitarbeiter ist für die Optimierung des Umgangs mit Konflikten nicht zielführend. Gerade im Stadium der Verfahrenswahl gilt es, der Tendenz einer zu frühen Verrechtlichung von Konflikten entgegenzuwirken. Aus diesem Grund kann es – je nach dem konkreten Selbstverständnis einer Rechtsabteilung und der strukturellen Umsetzbarkeit im Unternehmen – sinnvoll sein, die planenden und prozesssteuernden Einheiten des Konfliktmanagements aus dem rechtlich dominierten Umfeld der Rechtsabteilung herauszulösen und in einem eigenen Bereich interdisziplinär zu organisieren.<sup>47</sup> Begreift man die Planung und Lenkung des Umgangs mit Konflikten als das Management von Risiken, so erscheint es überlegenswert, eine solche Abteilung im Bereich Risikomanagement anzusiedeln – oder zumindest die dort vorhandenen Erfahrungen aktiv zu nutzen.

---

<sup>47</sup> So wie dies bei BT auch geschehen ist.

## 4 Falldokumentation – Ziele, Kategorien, Kriterien

Von Dr. Katarina Röpke

### 4.1 Einleitung

Detaillierte Daten und Aussagen zum Stand der Mediation von Konflikten am Arbeitsplatz, zwischen Unternehmenseinheiten oder Unternehmen sowie zu einzelnen durchgeführten Mediationsverfahren sind nur schwer ermittelbar. Dies beruht unter anderem darauf, dass die meisten Verfahren der Vertraulichkeit unterliegen und somit keine Informationen an die Öffentlichkeit dringen, dass keine zentralisierten, (öffentlich) abrufbaren Statistiken geführt werden oder dass in und/oder zwischen den Wirtschaftsunternehmen selbst keine hinreichende Datenerfassung erfolgt.

Da für die Entscheidungsfindung über die Einführung eines geregelten und systematischen Umgangs mit Konflikten in vielen Unternehmen sowohl empirisch belegbare Fakten als auch Informationen über das Marktverhalten anderer Unternehmen von großer Relevanz sind, ist das Bedürfnis nach einem einheitlichen Falldokumentationssystem als Controlling-Instrumentarium unter den Mitgliedern des RTMKM hoch. Denn soweit in einzelnen Mitgliedsunternehmen bereits interne Controlling-Instrumente für die Konfliktbearbeitung existieren, handelt es sich dabei nicht um ein vernetztes bzw. vernetzbares Instrumentarium, das systematisch detaillierte, aber auch verallgemeinerbare Daten über Mediation hervorbringt, die für alle Mitgliedsunternehmen gleichermaßen nutzbar sind.

Wozu soll ein vernetztes, gemeinsames Dokumentationssystem dienen? Die vorliegende qualitative Studie untersucht anhand eines Fragebogens, der von Repräsentanten deutscher Wirtschaftsunternehmen beantwortet wurde, welche Erwartungen an eine Falldokumentation gestellt werden, welche Daten und Fakten ein solches Instrumentarium liefern soll und welche Aussagen dadurch ermöglicht werden sollen. Im Rahmen eines Ausblicks werden sodann einige Überlegungen zur konzeptionellen Gestaltung eines solchen Controlling-Instrumentariums ausgeführt.

Bereits vorab lassen sich die folgenden Ziele eines solchen Systems festhalten:<sup>48</sup>

- Es soll verallgemeinerbare Daten und verallgemeinerbares Erfahrungswissen rund um das Thema Mediation vermitteln und damit einen Beitrag zur Professionalisierung des Umgangs mit Mediation leisten.
- Es soll zur Entwicklung eines geeigneten Konfliktmanagement-Systems (maßgeschneidert für das jeweilige Unternehmen) beitragen.
- Es soll Daten und Aussagen bereitstellen, die die Akzeptanz und Vermarktung von Mediation unterstützen.

---

<sup>48</sup> Diese Ziele wurden bei der Auswertung der Fragebögen zur Abfrage unter den Repräsentanten deutscher Wirtschaftsunternehmen deutlich. Zu den Details dieser Befragung, die Grundlage dieser Studie ist, siehe die nachfolgenden Ausführungen.

„Sind wir mit dem Verfahren erfolgreich?“ ist die zentrale Frage, die mithilfe des Dokumentationssystems beantwortet werden können soll.

Der Fokus der Falldokumentation liegt zunächst auf Mediation bzw. mediativen Verfahren. Eine spätere Erweiterung des Instrumentariums auf andere Konfliktbearbeitungsverfahren ist nicht ausgeschlossen. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass ein Interesse an einer solchen Erweiterung besteht, etwa um die Vergleichbarkeit verschiedener Konfliktlösungsmechanismen herzustellen.

## 4.2 Untersuchungsergebnisse der Studie

### 4.2.1 Hintergrund

Insgesamt liegen 33 Fragebögen vor, die von Repräsentanten 20 großer deutscher Wirtschaftsunternehmen, das heißt von den unmittelbaren Nachfragern eines Controlling-Instrumentariums, beantwortet wurden.

### 4.2.2 Auswertung

Systematisch lassen sich die Antworten aus den Fragebögen in vier Kategorien einteilen:

1. Leitkriterien für eine Verfahrensauswahl
2. quantitative Aussagen zum Mediationsverfahren – statistische Auswertung sowie Bedarfsermittlung/Planung
3. qualitative Aussagen zum Mediationsverfahren
4. Akzeptanz und Vermarktung von Mediation – intern und extern

#### ***Kategorie 1: Leitkriterien für eine Verfahrensauswahl***

Die Auswertung der Fragebögen ergibt, dass für die Zwecke von Controlling und Qualitätssicherung zunächst die Frage nach der Ermittlung des für den konkreten Konflikt am besten geeigneten Verfahrens relevant ist. So soll die Falldokumentation einen Beitrag leisten zur Beantwortung folgender Unterfragen:

- Welche Verfahren gibt es zur Konfliktklärung?
- Wer entscheidet, welches Verfahren angewendet wird?
- Wer übernimmt das Fallmanagement?

Darüber hinaus soll sie Angaben zur Konfliktart und dem Gegenstand eines Verfahrens, hier einer Mediation, liefern.

Aussagen zu diesen Themen und dazu, was die häufigsten Streitpunkte sind, ob und wie Erfolg oder Scheitern eines Verfahrens und die Verfahrenswahl zusammenhängen, wie weit Konflikte eskaliert waren, bevor eine Mediation in Betracht gezogen wurde, oder welche branchenspezifischen Besonderheiten es gibt, sollen es ermöglichen, Kriterien zu bestimmen, welche Fälle für eine Mediation geeignet sind und welche nicht, um so möglicherweise Betriebsanweisungen für ähnlich geartete Konflikte entwickeln zu können.

***Kategorie 2: quantitative Aussagen zum Mediationsverfahren – statistische Auswertung sowie Bedarfsermittlung/Planung***

Aus den in der zweiten Kategorie zusammengefassten Antworten lässt sich für die Fallsammlung schließen, dass diese eine umfangreiche und vielschichtige quantitative statistische Auswertung der Mediationsverfahren ermöglichen soll, indem sie

- quantitative Details zum durchgeführten Mediationsverfahren erfasst (Anzahl der Mediationstermine, der Konfliktparteien, der (Ko-) Mediatoren, der internen und/oder externen Mediationen, Einsatzquote innerhalb des Unternehmens und gegenüber Lieferanten und externen Partnern, finanzielles Volumen des Konflikts etc.),
- Angaben liefert zur Erfolgsquote der Mediationsverfahren (wie viele Mediationen werden erfolgreich abgeschlossen bzw. mit einer Vereinbarung beendet?),
- die Kosten des Verfahrens detailliert darstellt,
- die Verfahrensdauer, gegliedert nach Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung sowie durchschnittlicher Dauer der Mediationssitzungen, dokumentiert und
- Angaben bereitstellt zum Ressourcenaufwand (Personalaufwand, Kosten für externe Unterstützung etc.).

Hiermit soll die Frage beantwortet werden, ob im Zeitverlauf Tendenzen zu einer stärkeren Nutzung des Mediationsverfahrens erkennbar sind. Weiterhin soll – unter der Voraussetzung, dass verlässliche Vergleichsdaten zu anderen Verfahren verfügbar sind – durch einen Kosten-, Dauer- und Erfolgsvergleich der durchgeführten Mediationen mit anderen Verfahren eine Kosten-Nutzen-Analyse des Mediationsverfahrens möglich werden. Schließlich soll auf der Basis der Daten eine Bedarfsermittlung für die Planung von Budget, Ressourcen (Zeit, Personal etc.), Training und Ausbildung vorgenommen werden können.

***Kategorie 3: qualitative Aussagen zum Mediationsverfahren***

Qualitative Aussagen über die einzelnen Mediationsverfahren bilden eine dritte, komplexe und facettenreiche Kategorie, die sich in drei Untergruppen einteilen lässt:

- qualitative Aussagen, die vor allem eine statistische Auswertung ermöglichen
- subjektive Verfahrenswahrnehmung und -einschätzung der Mediationsteilnehmer
- Wissens- und Erfahrungstransfer, der zur Erstellung eines erfahrungsbasierten Leitfadens führt

In die erste Untergruppe fallen Angaben zum Mediationsverfahren selbst, zunächst zu den Mediationsbeteiligten (in der Vorbereitung und im Mediationsprozess), den Mediatoren (intern oder extern; Ausbildung und Erfahrung) und anderen Beteiligten (Rechtsanwälten, Experten etc.). Im Weiteren sollen Daten zum Zustandekommen einer Mediation erhoben werden (von wem wurde das Verfahren initiiert bzw. wer war Auftraggeber?). Es interessieren aber auch Gründe für das Nichtzustandekommen einer Mediation sowie mögliche anschließende Eskalationsstufen. Weitere Bereiche sind Angaben zum Sachverhalt und Aussagen zur Konfliktdauer (wie viel Zeit ist vom Beginn der Streitigkeit bis zur Mediation vergangen?) und zur Nachhaltigkeit der Verfahrensergebnisse.

In der zweiten Untergruppe werden Aussagen erfasst zur Grundstimmung in den Mediationsterminen, zum Einfluss externer Rechtsanwälte, zur Beurteilung des jeweiligen Verfahrens durch die Beteiligten oder zur Weiterempfehlung des Mediationsangebots durch die Beteiligten an Kollegen sowie zu der Frage, ob durch die Entscheidung für Mediation mittelbar Geschäftsprozesse im Unternehmen verbessert werden.

Eine besondere Facette dieser zweiten Untergruppe sind Angaben zum Mediator. Neben der namentlichen Erfassung gehören dazu Aussagen über die Auswahl des Mediators, aber auch darüber, wie den Beteiligten die Arbeitsweise des Mediators gefallen hat, sowie eine Beschreibung seiner Vorgehensweise bzw. Methoden. Da sich die Suche nach einem geeigneten Mediator im Einzelfall durchaus schwierig gestalten kann, lautet eine Anforderung an das Dokumentationssystem, dass dieses durch die Erfassung entsprechender Daten einen Beitrag zur Expertensuche leisten soll.

Die dritte Untergruppe umfasst Aussagen, die einer Wissens- und Erfahrungsvermittlung rund um das Thema Mediation dienen und es dem Nutzer ermöglichen sollen, von den Erkenntnissen anderer zu profitieren. Die Falldokumentation soll einen branchenübergreifenden und unverfälschten Überblick über den Status quo der Konfliktmanagement-Praxis liefern. In diesem Zusammenhang soll die Falldokumentation Antworten auf allgemeine Fragen zum Mediationsverfahren enthalten, zum Beispiel wer eine Mediation beauftragen kann, was passiert, wenn eine Mediation scheitert, oder wie die Auswahl der Begleitanwälte und Mediatoren erfolgt. Darüber hinaus soll sie Informationen liefern über Erfolgsfaktoren und über sogenannte Lessons Learnt (was hat sich [nicht] bewährt etc.?). Eine wichtige Zielsetzung und damit große Erwartung an die Falldokumentation ist schließlich der Beitrag zur Entwicklung eines an individuelle Unternehmensbedürfnisse angepassten Konfliktmanagement-Systems. Konkret sollen in der Falldokumentation Erfahrungswerte gesammelt und Erfolg versprechende Prozesse und Strukturen sowie Kriterien für die Gestaltung eines solchen Konfliktmanagement-Systems abgebildet werden. Die Falldokumentation soll somit dabei unterstützen, zu einer Best Practice im Bereich Konfliktmanagement und Mediation zu gelangen.

#### ***Kategorie 4: Akzeptanz und Vermarktung von Mediation – intern und extern***

Die Antworten, die sich in der vierten Kategorie zusammenfassen lassen, bilden eine Klammer um die Kategorien (2) und (3) und spiegeln recht deutlich die wichtigen Erwartungen bzw. Anforderungen an die Falldokumentation wider, durch quantitative und qualitative Daten und Fakten das Mediationsverfahren (gegenüber dem eigenen Unternehmen und nach außen) zu vermarkten und seine Akzeptanz zu erhöhen.

So soll die Falldokumentation

- ein Instrument zur Überzeugung und Aufklärung,
- eine Argumentationshilfe und
- ein Marketinginstrument sein,

mit dem die Sinnhaftigkeit der Mediation, ihre Effektivität und Geeignetheit für die Konfliktbearbeitung aufgezeigt und der Erfolg der Mediation dokumentiert werden kann. Sie soll bei der Überzeugungsarbeit

gegenüber der Geschäftsführung unterstützen, zum Abbau von Vorbehalten und Ängsten (z. B. vor Kompetenzverlusten) beitragen und/oder bei der Gewinnung anderer Gruppen wie Betriebsrat oder Personalabteilung für Mediation behilflich sein. Denn, so wird vermutet, der Verweis auf gleichgerichtete Aktivitäten und Erfolge anderer Projekte bzw. Unternehmen kann Vorbehalte gegenüber Mediation abbauen helfen und die Akzeptanz des eigenen Projekts fördern.

Im Rahmen des Konfliktmanagements stellt die Falldokumentation damit die Basis der Komponente 5 (Dokumentation/Controlling/Qualitätssicherung) dar und bietet zugleich eine wesentliche Unterstützung für die Komponenten 2 (Systematik der Verfahrenswahl), 4 (Verfahrensstandards) und 6 (Innen- und Außendarstellung/Kommunikation).

Konkrete in den Fragebögen formulierte Anliegen, bei denen die Falldokumentation unterstützen soll, sind die Sammlung von Argumenten für die Implementierung interner Mediationsverfahren, für einen internen Mediatorenpool und dessen Finanzierung bzw. die allgemeine Budgetierung von Mediation.

Die Vermarktung der Mediation wird gefördert, indem die Fallsammlung auch Aussagen über den dokumentierten Nutzen für das Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung seiner Konfliktkultur, ermöglicht. Hier könnten außerdem Antworten auf die Fragen gefunden werden, ob sich durch die Entscheidung für Mediation die Mitarbeiterzufriedenheit oder das Image des Unternehmens bei anderen Konfliktparteien verändert, ob Mediation die Unternehmenskultur verbessert, ob es zu einer Änderung der Konfliktsituation im Unternehmen (Konfliktarten, Konflikteskalation, Häufigkeit etc.) kommt oder ob der Einsatz von Mediation zu Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen führt.

## 4.3 Fazit und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass quantitative und qualitative Aussagen zum Mediationsverfahren das Herzstück der Fallsammlung bilden sollen. Diese Daten werden als Basis gesehen für vielfältige Analysen und Ressourcenplanung einerseits und andererseits für den Erfahrungs- und Wissenstransfer, der hilft, den Umgang mit Mediation zu professionalisieren und ein geeignetes Konfliktmanagement-System im Unternehmen zu entwickeln. Gleichzeitig soll es möglich sein, mithilfe der qualitativen und quantitativen Daten Aussagen rund um das Thema Mediation zu verifizieren. Insbesondere vor dem Hintergrund des derzeitigen Entwicklungsstands des Themas Mediation in der deutschen Unternehmenslandschaft sind die in den Kategorien (1) und (4) zusammengefassten Antworten zu sehen. Die Bestimmung, welcher Konflikt sich für ein Mediationsverfahren eignet, ist mit Unsicherheiten behaftet. Dies liegt nicht nur daran, dass es (noch) keine klar definierten Kriterien für die Verfahrenswahl gibt, sondern auch daran, dass die Entscheidung für ein Mediationsverfahren in vielen Unternehmen noch von Skepsis begleitet ist. Neben der Entwicklung von Kriterien für eine Verfahrenswahl gilt es daher auch, die Akzeptanz von Mediation intern und extern zu steigern.

Mit der Bedarfsabfrage ist nun zunächst die inhaltliche Ausrichtung der Fallsammlung geklärt. Es bleibt die Aufgabe, eine solche Fallsammlung auch praktisch umzusetzen und dauerhaft fortzuführen. Dazu werden zunächst im Rahmen eines im Arbeitskreis „Falldokumentation“ des RTMKM abgestimmten Fragebogens die Daten zu bereits durchgeführten Mediations- bzw. mediativen Verfahren erhoben, mit denen der Grundstock für das Dokumentationssystem gelegt werden kann. Auch die zukünftige Datenerhebung wird mittels eines standardisierten Fragebogens erfolgen.<sup>49</sup> Die Daten und Aussagen zum Verfahren werden von den Verfahrensbeteiligten abgefragt. Der Fokus liegt dabei auf den Parteien des Verfahrens.

Die Datenerhebung ist ein erster Schritt, das Erstellen und Fortführen des Dokumentationssystems ein zweiter. Dieser zweite Schritt kann aber nur vollzogen werden, wenn unter den Beteiligten an diesem Dokumentationssystem die nachfolgenden Fragen geklärt sind:

- Welches ist die kostengünstigste technische Variante für eine Falldokumentation, die eine größtmögliche Vernetzung zwischen den Unternehmen ermöglicht?
- Wer stellt die entsprechenden Ressourcen zur Verfügung, um die Fallsammlung zu erstellen?
- Wie werden zukünftig die Daten nach Abschluss einer Mediation bzw. eines mediativen Verfahrens erhoben?
- Wer trägt die Verantwortung für die Erhebung dieser Daten?
- Wer trägt die Verantwortung für die dauerhafte Pflege der Fallsammlung (innerhalb des jeweiligen Unternehmens sowie zwischen den beteiligten Unternehmen)?
- Wer soll innerhalb und außerhalb eines Unternehmens Zugriff auf die Fallsammlung haben?
- Soll es Abstufungen bei den Nutzern geben, das heißt, soll ein Bereich in der Fallsammlung existieren, der nur einen eingeschränkten Nutzerkreis hat?
- Wie wird das Spannungsverhältnis zwischen Vertraulichkeit und Datenzugang aufgelöst?

Abschließend bleibt an dieser Stelle noch der Appell an alle Unternehmen, bis zur Verwirklichung eines (gemeinsamen) Dokumentationssystems nach Möglichkeit und unter Wahrung der notwendigen bzw. zugesicherten Anonymisierung (auch weiterhin) alle relevanten Daten zu den durchgeführten Mediationen bzw. mediativen Verfahren zu sichern. Dies ermöglicht eine Nachführung in der Falldokumentation und trägt somit dazu bei, schnellstmöglich ein repräsentatives und nutzbringendes Instrumentarium zu verwirklichen.

---

<sup>49</sup> Die Entwicklung des Fragebogens bzw. der Fragebögen ist Teil einer im Masterstudiengang Mediation an der EUV angefertigten Masterarbeit, deren Abschluss im Sommer 2010 erfolgt ist. Die erste Datenerhebung schließt sich daran an.

## 5 Konfliktmanagement – Etablierungsprozesse und -strategien

Von Dr. Jürgen von Oertzen und Marion Nöldeke

### 5.1 Einleitung

Konflikte gibt es in allen Unternehmen und in allen Unternehmen wird auf die eine oder andere Weise damit umgegangen. Wie aber geschieht der Übergang vom einzelfallorientierten oder zufälligen Umgang hin zu einem Management, bei dem Konflikte systematisch, institutionalisiert und zielgerichtet bearbeitet werden? Diese Fokusstudie, die Theorien der Innovationswissenschaft und des Change-Managements verfügbar macht und mithilfe empirischer Daten im Thema Konfliktmanagement verankert, zeichnet den Prozess erfolgreicher Etablierung von Konfliktmanagement in Unternehmen nach. Der Schwerpunkt dieser Studie liegt dabei vor allem auf Arbeitsplatz- und internen Wirtschaftskonflikten.<sup>50</sup>

Der Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung, Strukturen für einen systematisierten und geregelten Umgang mit Konflikten einzuführen, gehen in der Regel zahlreiche Anstrengungen motivierter Mitarbeiter voraus. Diese Studie legt ihr Augenmerk daher auf die Art und Funktion des auf die Etablierung von Konfliktmanagement zielenden Engagements Einzelner. Hiervon ist in der einschlägigen Literatur kaum etwas zu lesen,<sup>51</sup> obwohl der Beginn dieses Etablierungsprozesses derzeit vielfach die Unternehmensrealität prägt. Die zentralen Akteure der Innovation, die sogenannten Promotoren, werden zunächst beschrieben (5.2). Trotz aller Unterschiede im konkreten Ablauf der Etablierung von Konfliktmanagement in Unternehmen zeigen unsere Interviewdaten, dass vier spezifische Voraussetzungen in den meisten Fällen gut zu erkennen sind (5.3) und in ihnen unterschiedliche Arten von Promotoren klar unterscheidbare Funktionen haben (5.4).<sup>52</sup>

### 5.2 Promotoren: die Akteure, auf die es ankommt

Veränderungsprozesse sind im Allgemeinen, aber ganz besonders beim Thema Konfliktmanagement von einzelnen Akteuren abhängig. Zu wissen, wer bei erfolgreichen Etablierungsprozessen wann welche Funktionen wahrgenommen hat, kann daher entscheidend sein für den eigenen Erfolg. Personen, die aktiv und engagiert einen Innovationsprozess betreiben,

<sup>50</sup> Die Etablierung von Konfliktmanagement(-Systemen) im Bereich externer Konflikte läuft in mancherlei Hinsicht anders ab. Siehe auch Fokusstudie 3 (Konfliktmanagement von externen Konflikten (Fokus: Verfahrenswahl)) auf S. 45 ff.

<sup>51</sup> Ansätze bei Proksch et al. (2004), S. 37; Faller (2007), S. 341; Steinbrecher (2008), S. 114–120.

<sup>52</sup> Als Orientierungshilfe für den Leser, der die Etablierung oder Optimierung der Konfliktmanagement-Strukturen in seinem Unternehmen plant, dient über diesen Text hinaus die ab Frühjahr 2011 im Internet unter [www.rtmkm.de](http://www.rtmkm.de) und [www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/index.html](http://www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/index.html) zu findende Matrix, die die Chancen und Hürden, die mit jedem Etablierungsschritt verbunden sind, detailliert beschreibt. Sie stellt die Aspekte, die im Folgenden vorgestellt werden, übersichtlich zusammen und erlaubt die einfache Recherche durch eine Filterfunktion.

werden in der Innovationswissenschaft als Promotoren bezeichnet.<sup>53</sup> Die folgende Tabelle zeigt die drei wichtigsten Typen von Promotoren mit ihren Kennzeichen, ihrer formalen Position im Unternehmen und ihren Ressourcen, die sie für Innovationsprozesse – hier für die Etablierung von Konfliktmanagement – bereitstellen können.

**Tab. 3** Eigenschaften der Promotorentypen im Vergleich

Eigenschaft	Fachpromotor	Prozesspromotor	Machtpromotor
Kennzeichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fachlich versiert in Konfliktbearbeitung</li> <li>• kann fachlichen Rat geben</li> <li>• hat oftmals mit Konflikten zu tun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kennt formelle und informelle Unternehmensstrukturen, -prozesse und -akteure</li> <li>• kennt formelle und informelle (Entscheidungs-) Prozesse</li> <li>• ist gut vernetzt</li> <li>• kann Menschen gut ansprechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hat Einfluss</li> <li>• kann über finanzielle, organisatorische Mittel etc. entscheiden</li> <li>• hat Anordnungsbefugnis</li> </ul>
übliche Position	einzelne Mediatoren in allen Abteilungen oder Mitarbeiter von Beratungsstellen und Betriebsrat	langjährige Mitarbeiter aus dem mittlerem Management der Rechts- oder Personalabteilung	Mitglied der Unternehmensführung oder der ersten Berichtsebene
hauptsächliche Ressource	kennt Möglichkeiten, konstruktiv mit Konflikten umzugehen	ist im Unternehmen optimal vernetzt	kann Grundsatzentscheidung zur Etablierung herbeiführen

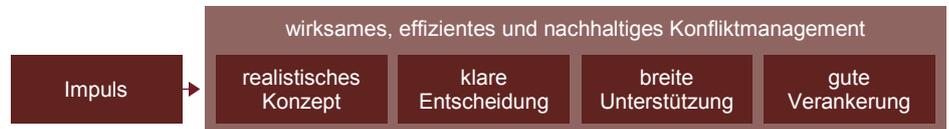
Qualität, Geschwindigkeit und Ressourcenaufwand im Prozess der Etablierung von Konfliktmanagement-Strukturen hängen wesentlich von den Promotoren und ihrem Zusammenwirken ab.<sup>54</sup> Wie läuft dieser Etablierungsprozess im Einzelnen ab und welche Funktion hat dabei welcher Promotorentyp?

### 5.3 Voraussetzungen der Etablierung

Ist der erste Impuls zur Einführung eines systematischen Umgangs mit Konflikten gegeben (5.3.1), so lassen sich in den untersuchten Unternehmen vier Voraussetzungen eines erfolgreichen Etablierungsprozesses unterscheiden (vgl. Abb. 4): Nachdem ein Konzept erstellt ist (5.3.2), wird die Entscheidung durch die Unternehmensleitung herbeigeführt (5.3.3), die Unterstützung aller relevanten Akteursgruppen sichergestellt (5.3.4.) und schließlich durch interne Vermarktung eine breite Verankerung des Konfliktmanagements im Unternehmen und in der Unternehmenskultur erreicht (5.3.5.).

<sup>53</sup> Mit dem Macht- und Fachpromotor hat Witte (1973) die Promotorentheorie begründet; Hauschildt (1998) erweiterte sie um den Prozess- oder Beziehungspromotor.

<sup>54</sup> Witte (1973).

**Abb. 4 Voraussetzungen für eine erfolgreiche Etablierung von Konfliktmanagement**

Zur Unternehmensrealität gehört, dass diese vier Voraussetzungen in unterschiedlicher Reihenfolge geschaffen werden können. Auch Wiederholungsschleifen kommen vor: Ist zum Beispiel eine zentrale Anlaufstelle für Konflikte in einem Unternehmen erst einmal etabliert, so laufen hier wertvolle Informationen über Art, Schweregrad und Häufigkeit von Konflikten in diesem Unternehmen zusammen, die deutlich werden lassen, wie nützlich der systematische Aufbau etwa eines Mediatorenpools sein kann. So wird die zentrale Anlaufstelle zum Impulsgeber für weitere Etablierungsschritte; schließlich kann daraus auch ein mehrere Elemente von Konfliktmanagement verbindendes Konfliktmanagement-System entstehen.

### 5.3.1 Entstehung des Impulses

*„[...] Was bieten wir unseren Mitarbeitern im Konfliktfall bei der Umsetzung des Tarifvertrags? Diese einfache und simple Frage hat den Prozess [der Etablierung einer Ombudsfrau] initiiert.“*

Mitarbeiterin der Ombudsstelle eines Unternehmens der Transportbranche

Auch bevor der Aufbau expliziter und aufeinander abgestimmter Strukturen angegangen wird, ist das Thema Konfliktbearbeitung typischerweise in einzelnen Bestandteilen innerhalb der vorhandenen Unternehmensstrukturen bereits angelegt. So gehört zum Projektmanagement der Umgang mit Konflikten; auch viele Betriebsräte haben die Bearbeitung von Konflikten, die bei ihrer Arbeit regelmäßig auftreten, (teilweise) systematisiert. Woher kommen aber die innovativen Ideen für die Etablierung bzw. Optimierung des Konfliktmanagements? Es sind regelmäßig Macht- oder Fachpromotoren, die diese Innovation anstoßen.

Machtpromotoren werden typischerweise zu Impulsgebern,

- wenn sie von einem Konflikt betroffen sind, der sie selbst zeitlich und persönlich erheblich belastet,
- wenn ein Konflikt in ihrer Umgebung durch geeignete Verfahren professionell und erfolgreich gelöst werden konnte,
- wenn ein ganzes Konfliktfeld zu erwarten ist, zum Beispiel bei oder nach größeren Umstrukturierungen, oder
- wenn sie als neue Leiter Erfahrungen mit Konfliktmanagement, die sie bereits in anderen Unternehmen gesammelt haben, in das Unternehmen einbringen.

Fachpromotoren hingegen initiieren einen systematischen und professionellen Umgang mit Konflikten im Unternehmen, insbesondere

- weil sie aufgrund ihrer Funktion im Unternehmen wiederkehrende Typen von Konflikten erkennen und diese systematisch bearbeiten wollen,
- weil sie konkrete Konflikte zwar wahrnehmen, in ihrer Position aber allein nicht sinnvoll bearbeiten können oder
- weil sie sich auf eigene Initiative hin zum Beispiel zum Mediator weitergebildet haben und dadurch Chancen für eine systematische Konfliktbearbeitung sehen.

*„[...] und dann kam der [Vorgesetzte der streitenden Mitarbeiter] auch auf mich zu und dann habe ich gesagt: ‚Grundsätzlich führe ich da gerne Gespräche, aber ich habe kein Mandat dazu. Ich brauche den Auftrag [der Unternehmensleitung] dazu, sonst hat das gar keinen Sinn, hier irgendwas zu machen, sonst habe ich auch [...] kein Auftreten [...] den Beteiligten gegenüber.‘ Und das wurde mir dann auch gegeben.“*

Leiter einer Beratungsstelle eines Großunternehmens

Nicht selten fehlt einem Fachpromotor für einen konkreten Konflikt die formale Zuständigkeit zur Bearbeitung. Lässt er sich diese von „oben“ für den Einzelfall geben, kann dies Türöffnerfunktion haben.

Unabhängig davon, ob der erste Impuls von einem Macht- oder Fachpromotor ausgeht, ist entscheidend, dass der Impulsgeber sein „Gegenstück“ findet: So muss die Führungskraft also auf einen fähigen Mitarbeiter treffen, der über das Know-how verfügt oder sich weiterbildet, um aus der Idee einen realisierbaren Plan zu entwickeln. Umgekehrt benötigt der engagierte Mitarbeiter hinreichend Unterstützung von seinen Vorgesetzten bzw. der Leitungsebene, um die konkretere Planung beginnen zu können. Bei dieser Kontaktaufnahme war in den untersuchten Unternehmen vielfach ein Prozesspromotor hilfreich, dessen besondere Fähigkeit ja gerade darin liegt, im richtigen Moment die richtigen Akteure zusammenzuführen.

### 5.3.2 Realistisches Konzept

Mit der Entwicklung eines Konzepts für ein Konfliktmanagement(-System) ist eine Reihe von Entscheidungen zu treffen, die jeweils spezifische Vor- und Nachteile mit sich bringen. So haben auch die betrachteten Unternehmen mit guten Gründen ihre Entscheidungen im Bereich Konfliktmanagement unterschiedlich getroffen: Jedes Etablierungskonzept muss für das jeweilige Unternehmen individuell entwickelt werden. Größe, Branche, Eigentumsverhältnisse, Ressourcenausstattung, der aktuelle Umgang mit Konflikten, Erfahrungen mit Veränderungsprozessen etc. können dabei eine Rolle spielen.<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Für die im Folgenden genannten und weiteren Aspekte der Etablierung haben wir begünstigende und potenziell hemmende Faktoren der jeweiligen Optionen als Entscheidungshilfe für den Leser in der ab Früh-

Um zwischen den möglichen Optionen begründete Entscheidungen treffen zu können, muss vor allem eine klare Zielvorstellung definiert sein: Was genau wollen die Promotoren erreichen und was sind die unternehmerischen Ziele, die mit der Etablierung von Konfliktmanagement verbunden sind? Ist das Anliegen vor allem das ökonomische Interesse, die direkten und indirekten Konfliktkosten zu senken, geht es vor allem um die Mitarbeiterzufriedenheit, den Arbeitsfrieden, die Außenwirkung, die Bearbeitung aktueller Konflikte oder um noch ganz andere Ziele? Für eine gute Planung müssen diese Ziele priorisiert und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen abgewogen werden. Sind Ziele gesetzt und Rahmenbedingungen geklärt, können folgende, präzisierende Fragen angegangen werden:

- Welche Kategorien von Konflikten sollen systematisch erfasst werden: Konflikte am Arbeitsplatz, Konflikte mit anderen Unternehmen oder Konflikte zwischen Unternehmenseinheiten?
- Welche Komponenten eines Konfliktmanagement-Systems sollen eingeführt werden? Sollen ausgewählte Teile installiert werden oder ein gesamtes System?
- Sollen die Komponenten bzw. ausgewählten Elemente nach und nach oder gleichzeitig als umfassendes System eingeführt werden?
- Soll zuerst eine vollständige Planung erfolgen oder ist die zügige Einführung, gegebenenfalls zuerst für einzelne Unternehmensteile, vorzuziehen?
- Für welchen Zeithorizont soll die Konzeption erfolgen?

Sind diese Fragen mit den entscheidenden Akteuren gründlich diskutiert und substanziell beantwortet, lassen sich die nachgeordneten Fragen der konkreten Ausgestaltung leichter beantworten:

- Wer soll die Etablierung planen?
- Sollen die Strukturen in bestehende Managementsysteme integriert oder als eigenes System gestaltet werden?
- Wie stark soll das Konfliktmanagement zentralisiert bzw. wie sehr soll es regionalisiert sein?
- Wo soll gegebenenfalls eine zentrale Steuerungsinstanz angesiedelt sein?
- Welche Zielrichtung soll die interne Vermarktung verfolgen, wie soll sie ausgestaltet sein?
- Welche Form des Qualitätsmanagements (Dokumentation, Evaluation, Qualifizierung etc.) ist angestrebt?

Aus den Antworten auf diese Fragen wird ein Umsetzungsplan erstellt, wobei je nach Unternehmenskultur und Zielvorgabe zu entscheiden ist, ob das Konzept vorgegeben (Top-down) oder von den relevanten Akteursgruppen selbst (Bottom-up) erarbeitet werden soll. Letzteres kostet in der Regel mehr Zeit, sichert aber breitere Unterstützung. In manchen Unternehmen ist das Konzept für die Einführung von Konfliktmanagement parallel zur Etablierung der zentralen Anlaufstelle für Konflikte entwickelt worden, in anderen Unternehmen waren Planung und anschließende Ein-

führung der beschlossenen Elemente zeitlich klar nacheinander erfolgende Schritte.

Für die Konzeptualisierung arbeiten Fach- und Prozesspromotoren typischerweise eng zusammen: Erstere können, gegebenenfalls mit fachlicher Unterstützung unternehmensexterner professioneller Konfliktmanager, unter fachlichen Gesichtspunkten Elemente eines Konfliktmanagement-Systems beurteilen und entwerfen. Die Prozesspromotoren hingegen sind Experten für den Prozess der Einführung und passen den Umgang mit Konflikten konkret an die Gegebenheiten im Unternehmen an. Abhängig vom dem in den untersuchten Unternehmen üblichen Formalisierungsgrad für solche Prozesse fand das Konzept des Fachpromotors in den untersuchten Unternehmen Niederschlag in unternehmensinternen Publikationen von Powerpoint-Präsentationen bis hin zu einer Entscheidungsvorlage für die Unternehmensleitung.

Teils war bereits die Erarbeitung des Konfliktmanagement-Konzepts von der Unternehmensleitung ausdrücklich beauftragt worden, teils wurde Letzterer erst das fertige Konzept oder Teile davon (Grobkonzept) zur Entscheidung vorgelegt. In allen Fällen ist jedoch eine Grundsatzentscheidung der Unternehmensleitung notwendig.

### 5.3.3 Grundsatzbeschluss der Unternehmensleitung

Entscheidend für die Frage, ob und wie erfolgreich Konfliktmanagement etabliert werden kann, ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung, idealerweise durch eine ausdrückliche Grundsatzentscheidung. Bei den befragten Unternehmen war die Leitung zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichem Ausmaß involviert: Vom kaum unterstützten Fachpromotor über zurückhaltende bis wohlwollende Begleitung durch einen Vorgesetzten oder die Unternehmensleitung bis hin zu Vorstandsvorsitzenden, die aktiv an der Spitze des Etablierungsprozesses standen, ließen sich alle denkbaren Abstufungen von Unterstützung finden.

Eine Reihe von Argumenten wird von unseren Interviewpartnern genannt, die aus Sicht der Unternehmensleitung für die Einführung bzw. den Ausbau von Konfliktmanagement-Strukturen sprechen:

- Kostenersparnis durch weniger konfliktbedingte Ausfallzeiten von Mitarbeitern (Krankheitszeiten, Ablenkung, Motivation)
- Effizienzsteigerung durch Prozessoptimierung
- weniger Unsicherheiten und Reibungsverluste bei organisatorischen Veränderungen durch klare Strukturen für den Konfliktfall
- Kostenersparnis bei Streitigkeiten zwischen Unternehmensteilen,
- Stärkung ideeller Unternehmenswerte wie sozialer Verantwortung nach innen
- Marketingaspekte, insbesondere höhere Attraktivität als Arbeitgeber, weil Unternehmenswerte nach außen sichtbar umgesetzt werden

Eine sorgfältige Analyse der Interviewtexte ergibt aber auch deutliche Hinweise, dass diese Argumente für die Etablierung nur unterstützende

Funktion hatten. Der Machtpromotor wird vielmehr für das Thema Konfliktmanagement vor allem dann aktiv, wenn er

- aus anderen Kontexten gute Erfahrungen mit Konfliktmanagement mitbringt,
- selbst von einem Konflikt betroffen ist und/oder
- von hinreichend vielen einflussreichen Mitarbeitern darauf angesprochen wird.

In den Interviews wird erkennbar, dass es darüber hinaus wichtig ist, Bedenken der Unternehmensleitung ernst zu nehmen, zu erörtern und dabei bei Bedarf auch verbreitete Missverständnisse auszuräumen:

- Die Einführung von Konfliktmanagement-Strukturen bringt keinen Verlust von Führungsfunktionen mit sich: Alle Vorgesetzten behalten ihre Rechte und Pflichten, auch im Umgang mit Konflikten; für Letzteren werden sie durch das Konfliktmanagement mit zusätzlichen Handlungsoptionen ausgestattet.
- Professionelle betriebliche Konflikthanlaufstellen und Konfliktbearbeiter agieren nicht arbeitnehmer- oder arbeitgeberkritisch, sondern allparteilich.
- Die Einführung eines systematischen Umgangs mit Konflikten in einem Unternehmen deutet nicht auf ein besonders hohes Aufkommen an Streitigkeiten hin; Konflikte sind vielmehr allgegenwärtig, sodass ein professioneller Umgang mit ihnen zu einem gut geführten Unternehmen gehört.

---

*„[...] Es gibt Dinge, die sind ein bisschen heikel: [...] Ein Kollege aus unserem Mediatorenpool hatte in einer Mitarbeiterzeitschrift einen kleinen Beitrag geschaltet [...], da war einfach erklärt: ‚Wir haben ein neues Angebot Mediation, was ist Mediation?‘ Und dieser Beitrag [...] wurde dem dortigen Betriebsrat erst mit dem Erscheinen der Zeitschrift bekannt. Was dann [...] für eine kurze Irritation gesorgt hat. Es gab dann noch eine spezielle Veranstaltung für den dortigen Betriebsrat, an der ich selber auch teilgenommen habe und wo dann alle Missverständnisse, die aufgekommen waren, beseitigt werden konnten.“*

Leiter der Rechtsabteilung eines Unternehmens der Energiebranche

Die Unternehmensleitung muss im richtigen Moment angesprochen werden. So ein „Window of Opportunity“ können zum Beispiel größere, konfliktbehaftete Veränderungsprozesse sein, die gemeistert werden müssen. Auch im Unternehmen bekannt gewordene Konflikte, die erfolgreich gelöst wurden, können als Pilotprojekte für die Einführung von Konfliktmanagement dienen. Fusionen oder personelle Wechsel an der Spitze des Unternehmens schließlich sind ebenfalls Phasen, in denen die Etablierung von Konfliktmanagement sinnvoll angegangen werden kann.

### 5.3.4 Unterstützung durch alle relevanten Akteursgruppen

Ebenso wie andere Prozessinnovationen in Unternehmen kann die Etablierung von Konfliktmanagement auf Widerstände stoßen – vielleicht sogar noch eher als bei anderen Themen, weil Konfliktmanagement weniger bekannt und mit dem tendenziell angstbesetzten Thema Konflikt verbunden ist. Die von uns befragten Unternehmen haben überwiegend den Weg gewählt, alle relevanten Akteursgruppen als Unterstützer oder „wohlwollend-neutrale Mitwisser“ zu gewinnen. Dies sollte möglichst schon im Rahmen der Konzeptionalisierung des Konfliktmanagements geschehen, denn nach der Bekanntgabe einer bereits feststehenden Implementierungsentscheidung werden gegebenenfalls erforderliche Verhandlungen schwieriger.

*„Die Frage [nach einer Konkurrenz durch die Personalabteilung] hat sich – überraschenderweise – [...] nie gestellt, weil wir, wenn auch mit einem gewissen Schwerpunkt in der Anfangsphase bei den juristischen Kollegen, nie eine Fachveranstaltung daraus gemacht haben. [...] Ganz im Gegenteil, wir hatten auch schon in der ersten Ausbildungsrunde Kolleginnen und Kollegen aus dem Personalbereich mit an Bord [...].“*

Leiter der Rechtsabteilung eines Unternehmens der Energiebranche

Gerade der Betriebsrat kann engagierter (Prozess-)Promotor, aber auch einflussreicher Skeptiker werden, wenn er beispielsweise um seine Funktion fürchtet, Arbeitnehmer im Konfliktfall gegenüber dem Arbeitgeber zu vertreten. Sind die Instrumente für einen geregelten Umgang mit Konflikten aber ergänzend und nicht alternativ zur Beteiligung des Betriebsrats angelegt, so kann dies auch erfolgreich kommuniziert werden. Es entsteht die Chance, neben dem Betriebsrat als anerkanntem Interessenvertreter der Arbeitnehmer andere neutrale Instanzen als Konfliktmanagement-Elemente zu implementieren.

Personal- und Rechtsabteilung sind je nach Typ der zu regelnden Konflikte qua Funktion wichtig für das Konfliktmanagement. Damit bei dem weiteren Auf- bzw. Ausbau des unternehmerischen Konfliktmanagements zwischen beiden Abteilungen keine Konkurrenz um Befugnisse und Zuständigkeiten entsteht, sollten beide Bereiche bereits in der Planungsphase beteiligt werden.

Schließlich sind möglichst alle weiteren Abteilungen und Institutionen innerhalb des Unternehmens zu beteiligen, die mit Konflikten in Berührung kommen, auch um gegenseitig aufeinander verweisen zu können: Sozial- und Gesundheitsberatung, Gleichstellungs- und Behindertenbeauftragte, betriebsärztliche Stelle, weitere unternehmensspezifische Vertretungsgremien usw.

*„[Als wir in der Personalabteilung von diesem Vorschlag erfuhren], waren wir alle nicht so sehr begeistert, weil wir alle sehr viel Kraft hineingesteckt hatten, Führungskräfte und Personalabteilung zu befähigen, unangenehme Prozesse standhaft durchzustehen. Und wir hatten nun eine unheimliche Sorge, dass, wenn es eine solche Ombudsstelle gäbe, diejenigen, die so etwas sowieso nicht so gerne tun, sich so ein bisschen zurücklehnen und das quasi nach oben delegieren.“*

Leiterin der Ombudsstelle eines Unternehmens der Transportbranche

Das mittlere Management stellt ebenfalls eine wichtige Akteursgruppe dar, weil es bei fast allen Konflikten direkt oder indirekt beteiligt ist. Bei der Einbeziehung des mittleren Managements in den Etablierungsprozess muss – ähnlich wie beim Betriebsrat – betont werden, dass keine Führungsaufgaben an die Akteure des Konfliktmanagements delegiert werden sollen.

Unterstützung sicherzustellen, ist die typische Aufgabe des Prozesspromotors, der gute Kontakte in die verschiedenen Unternehmensteile und -gremien hat, gern angehört wird und es versteht, Menschen für eine Idee zu gewinnen. Nicht zu vergessen sind dabei die zum Teil auf eigene Initiative hin als Mediatoren ausgebildeten Mitarbeiter, von denen es in vielen Unternehmen schon vor der systematischen Etablierung von Konfliktmanagement mehr gab, als unsere Interviewpartner zunächst vermutet hatten. Die Ressourcen dieser meist besonders engagierten potenziellen Fachpromotoren sind typischerweise über das gesamte Unternehmen hinweg verteilt und müssen durch gezielte Suche erst gefunden und aktiviert werden.

### 5.3.5 Verankerung im Unternehmen

*„Die eine Hälfte der Aufgabe besteht darin, die richtigen strategischen Entscheidungen zu fällen; die andere Hälfte, alles so zu kommunizieren, dass die verschiedenen Beteiligten den Wert erkennen, den das Konfliktmanagement-System für sie ganz persönlich hat.“*

Leiter eines Projekts zur Einführung eines Konfliktmanagement-Systems, IT-Branche

*„Entscheidend ist, dass man die Stellen, die bislang (in der Regel erfolgreich) Konflikte angenommen und gelöst haben, aktiv einbindet und dafür sorgt, dass diese gute Arbeit erhalten bleibt.“*

Leiter eines Projekts zur Einführung eines Konfliktmanagement-Systems, IT-Branche

*„Man muss [...] eine Analyse seines Unternehmens erstellen und dann überlegen, ob es besser ist, die fertige Präsentation zu haben und damit loszuziehen, oder ob es günstiger erscheint, mit einem Projekt [...] zu*

*starten, das sich schnell schneeballmäßig ausdehnt. Das muss man [...] von der Kultur des Unternehmens abhängig machen und vielleicht auch von der Unterstützung.“*

Leiterin der Ombudsstelle eines Unternehmens der Transportbranche

Als entscheidender Punkt bei der Etablierung von Konfliktmanagement wird von den Interviewpartnern genannt, für dessen Bekanntheit und tatsächliche Nutzung zu werben. Zentrale Herausforderung ist dabei der Vertrauensaufbau, wofür die drei Punkte Unabhängigkeit, Vertraulichkeit und Neutralität entscheidend sind;<sup>56</sup> sie müssen faktisch sichergestellt und prominent kommuniziert werden.

Eine Reihe von Instrumenten steht für die interne Vermarktung der verschiedenen Elemente von Konfliktmanagement zur Verfügung bzw. kann geschaffen werden:

- die üblichen Kanäle der internen Unternehmenskommunikation wie Intranet, Foren, E-Mails, Unternehmenszeitschriften und Flyer
- direkte Gespräche der Fach- und Prozesspromotoren mit einzelnen Mitarbeitern und Präsentationen zum Beispiel vor Betriebsversammlungen (hier war teilweise von ganzen Roadshows die Rede)
- Verbreitung durch Multiplikatoren wie Führungskräfte und Betriebsräte
- Vernetzung der schon vorhandenen Konfliktmanagement-Elemente (Beratungsstelle, Betriebsrat etc.) mit den neu geschaffenen Elementen, um gegenseitige Verweisungen zu ermöglichen
- Hinweise auf das (neu eingeführte) Konfliktmanagement in Führungskräftebildungen, Projekthandbüchern etc.

Die Konfliktmanagement-Elemente müssen für die einzelnen Unternehmen individuell ausgewählt und angepasst werden.

Hilfreich für die Konsolidierung des Konfliktmanagements sind „Quick Wins“, also zügige Erfolgsnachweise.

*„Ich bin [dann] richtig stolz auf den [Mediatoren-]Pool, wenn ich in jeder Region Leute sitzen habe, die tätig werden könnten, die als Botschafter der Mediation auch außerhalb des normalen Mediationsprozesses tätig sind, sich also auch trauen, in ihrem Umfeld zu sagen: ‚Habt ihr da eigentlich auch schon mal dran daran gedacht?‘, und nicht denken, sich als Exoten [...] verstecken zu müssen. Und ich würde das [...] unheimlich toll finden, wenn die Mediation dann eben wirklich auch im Unternehmen so verbreitet wird, dass unser Rechtschreibprogramm nicht denkt, das ist was Falsches. [...] Auch wenn die Methode, also die Art und Weise der Gesprächsführung und des Zuhörens [...], sich doch über die Mediation hinaus verbreitet hat im Unternehmen [...] und wir eine geregelte Konfliktkultur haben.“*

Leiterin der Ombudsstelle eines Unternehmens der Transportbranche

<sup>56</sup> Siehe dazu auch Fokusstudie 1 (Unternehmens-Ombudspersonen für Konflikte am Arbeitsplatz) auf S. 26 ff.

Auch eine interne oder externe Auszeichnung für die Innovationskraft oder Qualität des aufgebauten Programms, wie sie etwa das Konfliktmanagement von E.ON mit dem OneE.ON-Innovationspreis und dem CEDR-Award<sup>57</sup> erhalten hat, ist ein solcher Quick Win, der die Promotoren motivieren kann und gegenüber Unternehmensleitung und Mitarbeitern Qualität nachweist.

Mit der Bekanntmachung der aufgebauten Konfliktmanagement-Strukturen kann sich die Unternehmens-Konfliktkultur (weiter) verbessern, also die Verankerung eines konstruktiven Umgangs mit Konflikten sowohl in den Verfahrensweisen als auch in den Wahrnehmungs- und Denkschemata der Unternehmensangehörigen wachsen.

Zu einer strategisch angelegten Verbesserung der Konfliktkultur eines Unternehmens gehört auch die Verankerung von Mediation und Konfliktmanagement im Unternehmensleitbild. Nutzt das Unternehmen sein Konfliktmanagement für die Werbung nach außen, im Recruiting oder als Teil des Branding, kann dies noch günstige Rückwirkungen haben, weil es dann für die Mitarbeiter leichter ist, die eigenen Konflikte beim Namen zu nennen. Damit diese Maßnahmen eine Veränderung der Kultur unterstützen und nicht in den Verdacht geraten, anstelle von tatsächlichen Verbesserungen im Umgang mit Konflikten eingesetzt zu werden, ist es wichtig, sie zeitnah mit konkreten Schritten zu verbinden – der nachhaltige Erfolg eines Konfliktmanagement-Programms hängt davon ab, ob die Mitarbeiter es praktisch annehmen und verinnerlichen.

Eine Veränderung der Kultur braucht mehr Zeit als manch Interviewpartner erwartet hatte und damit einen langen Atem und eine entsprechend langfristig gesicherte Ressourcenausstattung. Dafür aber verspricht ein professionelles Konfliktmanagement Veränderungen der Unternehmenskultur, die über den Umgang mit konkreten Konflikten hinausgehen und sich positiv auf Arbeitsklima und -zufriedenheit, auf Prozesse und Strukturen und damit letztlich auf den Unternehmenserfolg auswirken.

## 5.4 Unterschiedliche Funktionen der Promotoren

*„Ich hab einfach gedacht, das Instrument als solches überzeugt, wenn es wirklich einige Fälle gegeben hat, die einen wirklichen guten Durchbruch gebracht haben.“*

Leiterin der Ombudsstelle eines Unternehmens der Transportbranche

Um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Etablierung von Konfliktmanagement in Unternehmen zu schaffen, müssen verschiedene Aufgaben von unterschiedlichen Promotorentypen – Fach-, Macht- und Prozesspromotoren – übernommen und gelöst werden. Diese Aufgabenverteilung,

<sup>57</sup> CEDR – Centre for Effective Dispute Resolution

differenziert nach den genannten Voraussetzungen der Etablierung von Konfliktmanagement, findet sich in der nachfolgenden Tabelle:

**Tab. 4 Funktionen der Promotoren für die einzelnen Voraussetzungen der Etablierung**

Voraussetzung	Fachpromotor	Prozesspromotor	Machtpromotor
Impuls setzen	erkennt Bedarf aufgrund seiner Position, spricht Prozesspromotor an	erkennt Bedarf im Unternehmen, spricht Fachpromotor an	ist betroffen oder bringt Erfahrungen mit, beauftragt Fach- oder Prozesspromotor
Konzept erstellen	erarbeitet Konzept für Konfliktmanagement	erarbeitet Konzept für den Etablierungsprozess	unterstützt und sichert
Entscheidung herbeiführen	unterstützt durch Fachwissen	bietet Entscheidungsvorlage an und setzt sie durch	führt Entscheidung herbei bzw. entscheidet selbst
Unterstützung gewinnen	unterstützt durch Fachwissen	holt Unterstützung bei verschiedenen Akteursgruppen ein	unterstützt und sichert
Konfliktmanagement verankern	unterstützt durch Fachwissen	wirbt für das Konzept	unterstützt durch Ressourcen und ein sichtbares Bekenntnis

Da die Promotoren unterschiedliche Funktionen wahrnehmen (müssen), hängt der Erfolg der Innovation von der Existenz und dem Zusammenwirken aller drei Promotorentypen ab. Für jeden Teil des Etablierungsprozesses müssen die richtigen Promotoren aktiviert bzw. durch Überzeugungsarbeit gewonnen werden. Es kann dabei vorkommen, dass ein Akteur mehrere Promotorenrollen nacheinander oder in Personalunion übernimmt. Als besonders wirksam in Innovationsprozessen gilt aber die *Gespannstruktur*, bei der verschiedene Promotorenrollen tatsächlich von verschiedenen Akteuren übernommen werden.<sup>58</sup>

Im Bereich des Konfliktmanagements scheint für jeden einzelnen Promotor die Weiterbildung zum Mediator ein wichtiger Schritt zu sein: Ihre Fähigkeit zu verständnissichernder, interessenorientierter Kommunikation und ihr Wissen darüber, wie nützlich Mediation und andere Formen konstruktiver Konfliktbearbeitung sind, haben die meisten Interviewpartner während ihrer eigenen Mediationsausbildung gewonnen.

<sup>58</sup> Witte (1973).

## 5.5 Fazit und Ausblick

---

*„Das wäre für mich das Allerschönste, wenn wir uns wirklich trauen, miteinander Konflikte zu haben, weil wir uns stark [genug] fühlen, sie aushalten und bewältigen zu können.“*

Leiterin der Ombudsstelle eines Unternehmens der Transportbranche

Wenn Promotoren die Idee eines professionellen Konfliktmanagements im Unternehmen vorantreiben, im richtigen Moment aktiv werden, vernetzt agieren, breite Unterstützung sichern und der Unternehmensführung einen zielgerichteten Umsetzungsplan vorlegen, der den Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens Rechnung trägt, steht die Etablierung von Konfliktmanagement auf sicheren Beinen und wird zum Unternehmenserfolg nachhaltig beitragen.

---

## ***D Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen***

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

Das Komponentenmodell<sup>59</sup> und die Fokusstudien<sup>60</sup> zeigen, dass für die Weiterentwicklung des unternehmerischen Konfliktmanagements bis hin zum Aufbau eines vollständigen Konfliktmanagement-Systems vielfältige Ansatzpunkte und Möglichkeiten bestehen. Die konkrete Vorgehensweise kann und sollte mit Blick auf die Größe, die bereits bestehenden Strukturen und die Rahmenbedingungen eines Unternehmens individuell maßgeschneidert werden.

Die dargestellten Befunde des Grundlagenkapitels (B) und der einzelnen Fokusstudien (C)<sup>61</sup> werden im Folgenden in zehn Schlussfolgerungen zusammengefasst, die jeweils mit konkreten – unabhängig von Faktoren wie Unternehmensgröße oder Branche formulierten – Handlungsempfehlungen versehen sind.

### **1. Sinnhaftigkeit der Etablierung einzelner Elemente von Konfliktmanagement**

Typischerweise werden in Unternehmen – in mehr oder weniger zufälliger Auswahl und Vorgehensweise – zunächst nur einzelne Elemente von Konfliktmanagement eingeführt. Auslöser dafür ist oft das pionierhafte Engagement einzelner Promotoren, bisweilen auch die pragmatische Reaktion auf drängende Probleme. Selbst wenn die Etablierung eines umfassenden Konfliktmanagement-Systems angeregt wird, wird die Umsetzung häufig aus genereller Skepsis oder mit der Argumentation fehlender Ressourcen verzögert.

Die Einführung einzelner Konfliktmanagement-Elemente (wie z. B. einer Ombudsstelle oder eines Mediatorenpools) ist sinnvoll, wenn diese Elemente auch autonom im Dienst der konstruktiven Konfliktbearbeitung im Unternehmen funktionsfähig sind. Dann können die einzelnen Elemente zudem als Kristallisationspunkte für eine differenziertere Konfliktkultur und ein etwaiges späteres Konfliktmanagement-System Vorbildwirkung und Ausstrahlungskraft entfalten.

**Auch die Einführung von (zunächst nur) einzelnen Elementen von Konfliktmanagement ist sinnvoll.**

### **2. Notwendigkeit des Blicks auf ein (potenzielles) Gesamtsystem**

Allerdings drohen Reibungsverluste bis hin zur Stagnation, wenn diese einzelnen Elemente ohne einen Plan für oder zumindest einen Blick auf die Konzeption eines möglicherweise später gewünschten oder benötigten umfassenderen Konfliktmanagement-Systems eingeführt werden. Denn in diesem Fall besteht die Gefahr, dass sich ungesteuert Strukturen etablieren, die später nur noch unter großen organisatorischen Schwierigkeiten und hohen Kosten in ein Gesamtsystem integriert werden können.

---

<sup>59</sup> Siehe dazu insbesondere die Übersichtstabelle auf S. 20.

<sup>60</sup> Siehe dazu im Einzelnen Kapitel C.

<sup>61</sup> Das empirische Fundament der Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind neben den Befunden der Fokusstudien auch zahlreiche weitere Expertengespräche und Round-Table-Arbeitsgruppendifkussionen sowie die Praxiserfahrungen der Verfasser im Bereich Konfliktmanagement (siehe dazu die Ausführungen zum methodischen Ansatz der Studie am Ende von Kapitel A).

Dieser Gefahr kann dadurch begegnet werden, dass mindestens eine Person bereits bei der Einführung einzelner Konfliktmanagement-Elemente den expliziten Auftrag erhält, perspektivisch auf die (zunächst abstrakten) Kompatibilitäten, Synergieeffekte und Kosteneinsparpotenziale zu achten, die durch ein (zunächst hypothetisches) Zusammenspiel mehrerer Elemente entstünden.

**Gerade wenn (zunächst) nur Einzelmaßnahmen angedacht sind, sollte frühzeitig und explizit eine geeignete Person/Instanz im Unternehmen damit mandatiert werden, den Blick auf einen potenziellen „Masterplan Konfliktmanagement(-System)“ zu richten und darauf hinzuwirken, dass die Einführung einzelner Konfliktmanagement-Elemente diesem Gesamtplan entsprechend gestaltet wird.**

### **3. Verortung bestehender Anlaufstellen und Funktionen**

Die gerade in Großunternehmen beobachtbare Vielzahl und Heterogenität bereits existenter Stellen und Akteure, die im weitesten Sinne mit Konflikten zu tun haben, erschweren nicht selten die Optimierung der Konfliktmanagement-Strukturen: Die Herstellung einer Übersicht über den Status quo im Bereich Konfliktmanagement in einem Unternehmen ist mühsam und zeitintensiv. Zudem fürchten die Betroffenen oft auch, durch derartige Mapping-Initiativen und die gegebenenfalls notwendigen, nachfolgenden Umstrukturierungen Rollen und Funktionen zu verlieren. Und nicht selten bietet das bereits Bestehende auch eine einfache Rechtfertigung für die bloße Beibehaltung eines – wenn auch suboptimalen – Status quo.

Dennoch liegt bereits allein in dieser Übersicht ein großer Mehrwert für das Unternehmen. Zudem ist eine Bestandsaufnahme Grundvoraussetzung für eine Bedarfsanalyse und damit notwendiger Ausgangspunkt für den Auf- und Ausbau von Konfliktmanagement-Strukturen, die mit Blick auf die konkrete Bedarfslage des Unternehmens individuell maßgeschneidert sind.

**Ein umfassendes Mapping der bereits existenten Stellen, Verfahren, Funktionsträger und ihrer Rollenbezeichnungen ist ein notwendiger erster Schritt, um Übersicht über die im Bereich Konfliktbearbeitung relevanten Strukturen und Akteure herzustellen und eine Bedarfsanalyse als Grundlage für maßgeschneiderte Konfliktmanagement-Strukturen durchzuführen.**

### **4. Bekenntnis der Unternehmensleitung**

Ohne ein ausdrückliches, authentisches und verbindliches Bekenntnis der Unternehmensleitung lassen sich weder einzelne Elemente noch ein Gesamtsystem von Konfliktmanagement nachhaltig etablieren. Fehlt ein solches langfristig angelegtes Bekenntnis der Unternehmensleitung zu den (geplanten) Aktivitäten im Bereich Konfliktmanagement, besteht die Gefahr, dass Konfliktmanagement-Initiativen trotz bester konzeptioneller Anlage in der Pilotphase stecken bleiben.

Stehen einem weitreichenden Commitment aufseiten der Unternehmensleitung Zweifel an der generellen Sinnhaftigkeit oder an der Rentabilität vorgeschlagener Konfliktmanagement-Maßnahmen entgegen, empfiehlt sich eine niedrigschwellige und kleinschrittige Vorgehensweise, in der

zunächst nur (kleinere) Einzelemente etabliert und Pilotphasen definiert werden, innerhalb derer die Funktionsweise und Effizienz der gewählten Elemente in der Unternehmensrealität erprobt und mit Blick auf die jeweiligen individuellen Gegebenheiten und Anforderungen verbessert werden können.

**Für geplante Aktivitäten und Strukturen im Bereich Konfliktmanagement ist ein möglichst frühzeitiges Commitment der Unternehmensleitung erforderlich, das gegebenenfalls zunächst auch schrittweise für einzelne Etablierungsabschnitte eingeholt werden kann.**

### **5. Ressourcenausstattung**

Für die professionelle und nachhaltige Etablierung von Konfliktmanagement-Maßnahmen bedarf es nicht nur der Unterstützung durch die Unternehmensleitung, sondern auch eines definierten Budgets. Denn ohne eine angemessene, möglichst langfristige finanzielle Ausstattung von Konfliktmanagement-Initiativen (insbesondere für die Schaffung von Strukturen, Arbeitsentlastung der Promotoren im Bereich ihrer normalen Aufgaben, Aus- und Fortbildung etc.) besteht die Gefahr, dass Aktivitäten im Bereich Konfliktmanagement trotz des hohen Engagements von Pionierpersonen und trotz erheblichen Aufwands an personellen und finanziellen Ressourcen in der Pilotphase letztlich wieder eingestellt werden müssen. Dies wäre nicht nur ineffizient, sondern würde auch die Motivation der betroffenen Personen sowie die generell positive Einstellung zum Thema Konfliktmanagement im Unternehmen stark beeinträchtigen.

**Neben dem Rückhalt der Unternehmensleitung muss eine möglichst langfristige Budgetzusage für den Bereich Konfliktmanagement bestehen, die den Aufgaben und Zielen angemessen ist.**

### **6. Rollenklarheit**

Gerade in der Pilotphase der Etablierung von Konfliktmanagement-Strukturen nehmen einzelne Akteure häufig eine Vielzahl unterschiedlicher Rollen (z. B. die des Konfliktberaters, der Ombudsperson und des Mediators) gleichzeitig wahr. In dieser Rollenvielfalt liegen mehrere Gefahren: Gegenüber den Konfliktbetroffenen bleibt häufig unklar, wofür genau die betreffende Person Ansprechpartner ist und mit welchen Konsequenzen (z. B. mit Blick auf die Vertraulichkeit) eine Kontaktaufnahme verbunden sein kann. Diese Intransparenz kann dazu führen, dass Angebote nur wenig in Anspruch genommen werden. Des Weiteren ist es sehr aufwendig, mehrere Rollen mit hoher Kompetenz und hohem Engagement zu erfüllen. Insofern ist Rollenklarheit und bei Bedarf auch Rollentrennung, zum Beispiel durch die Einbindung weiterer Personen, zentral. Die Rollenklarheit ist durch Qualifizierungsmaßnahmen zu unterstützen, die nicht nur die für die eigene Kernfunktion notwendigen Kompetenzen vermitteln, sondern auch Sensibilität für die Grenzen der eigenen Rolle – samt Wissen über die Vorgehensweise, wenn Anfragen oder Aufgaben jenseits der eigenen Rollengrenze liegen.

**Um Intransparenz und Überforderung zu vermeiden, sollten die tragenden Akteure von Konfliktmanagement-Strukturen mit einer klar begrenzten, dafür aber eindeutigen Rolle ausgestattet werden.**

### **7. Verstetigung von Strukturen**

Die Pilotphase der Etablierung von Konfliktmanagement-Maßnahmen wird häufig von einzelnen, besonders engagierten und oft auch charismatischen Pionierpersönlichkeiten vorangetrieben und getragen. Wenn diese Akteure für den Bereich Konfliktmanagement nicht mehr zur Verfügung stehen – weil sie aus dem Unternehmen ausscheiden oder weil sie sich anderen Aufgaben widmen (müssen) –, entstehen in vielen Unternehmen Probleme wie Wissensverlust, Motivationsabfall bei den übrigen Beteiligten oder Unterbrechung von wichtigen Kommunikationssträngen inner- und außerhalb des Unternehmens.

**Um den Fortbestand von Konfliktmanagement-Aktivitäten unabhängig von konkreten Personen zu sichern, ist es notwendig, die von Pionierpersönlichkeiten wahrgenommenen Funktionen zu analysieren und durch die Etablierung entsprechender – von individuellen Personen unabhängiger – Rollen und Strukturen zu verstetigen.**

### **8. Synergieeffekte innerhalb des Unternehmens**

Sind die in Unternehmen für die Konfliktbearbeitung zuständigen Funktionsträger und Organisationseinheiten nicht systematisch miteinander vernetzt und auf ein gemeinsames Konflikt(bearbeitungs)-verständnis bezogen, besteht die Gefahr, dass gewachsene Strukturen ignoriert werden und dass die beteiligten Personen oder Instanzen unkoordiniert nebeneinander oder sogar gegeneinander arbeiten. Dies kann zu erheblichen Effizienzverlusten bis hin zu Blockadesituationen führen.

Wesentliche Synergieeffekte können dagegen entstehen, wenn die Entwicklungsschritte im Bereich Konfliktmanagement im Dialog mit allen Akteuren angegangen werden, die davon betroffen sind, und in Kooperation mit denjenigen Stellen erfolgen, die Veränderungsprozesse im Unternehmen steuern. So können die einzelnen Konfliktmanagement-Elemente bzw. -Komponenten, insbesondere auch die Subsysteme für Konflikte am Arbeitsplatz und Konflikte zwischen Unternehmen, koordiniert und hinsichtlich der praktizierten Ansätze und Methoden, der eingesetzten Begrifflichkeiten sowie des dahinterstehenden Grundverständnisses kompatibel gemacht werden.

Insbesondere in den Phasen von Aufbau und Weiterentwicklung von Konfliktmanagement-Strukturen sollten zudem alle verfügbaren Fach-, Prozess- und Machtpromotoren aktiv in die Veränderungsprozesse eingebunden werden.

**Sowohl die einzelnen Elemente und Komponenten von Konfliktmanagement als auch die Rechts- und die Personalabteilung eines Unternehmens sollten auf organisatorisch-funktioneller und personeller Ebene systematisch vernetzt werden und in ihrer Arbeitsweise kompatibel sein. Sämtliche für den Bereich**

**Konfliktmanagement im Unternehmen verfügbaren Promotoren sollten identifiziert und aktiv eingebunden werden.**

**9. Controlling und Qualitätssicherung**

Controlling und Qualitätssicherung als Instrumente der Rückkoppelung, Erfolgsmessung und Systemverbesserung sind Bestandteile aller Managementmaßnahmen – also auch des Konfliktmanagements.<sup>62</sup>

Hinsichtlich des Zeitpunkts und der Art und Weise des Einsatzes dieser Instrumente muss im Bereich des Konfliktmanagements sorgfältig abgewogen vorgegangen werden: Wird, insbesondere in Pilotphasen, zu früh eine Zwischenbilanz eingefordert, besteht die Gefahr, dass noch keine messbaren Effekte eingetreten sind und ein kontraproduktiver Erfolgsdruck aufgebaut wird. Wird dagegen zu wenig oder zu spät in Controlling- und Qualitätssicherungsmaßnahmen investiert, bleiben die Konfliktmanagement-Aktivitäten und -Investitionen ohne Erfolgsmessung und -kontrolle. Sind die Controlling- und Qualitätssicherungsinstrumente wenig differenziert, bilden sie die Effekte nicht adäquat ab; sind sie sehr komplex, werden sie wegen ihrer Aufwendigkeit im Zweifel nicht genutzt.

Selbst wenn zunächst keine Controlling- und Qualitätssicherungsmaßnahmen ergriffen werden, empfiehlt es sich, von Anfang an zumindest auf eine saubere Dokumentation der durchgeführten Maßnahmen zu achten. Diese Aufzeichnungen können dann gegebenenfalls zu einer späteren Auswertung hinzugezogen werden.

**Voraussetzung für ein sinnvolles Controlling und Qualitätsmanagement sind klare Zielvorgaben und eine realistische Erfolgsdefinition für die Konfliktmanagement-Maßnahmen sowie ein adäquater Zeitrahmen für die Messungen. Gerade im Bereich Konfliktmanagement empfiehlt es sich – gegebenenfalls unter Hinzuziehung externer Experten –, gemeinsam mit den in aller Regel sehr engagierten Akteuren das Qualitätsmanagement-Konzept im Sinne einer (Selbst-)Evaluation mit möglichst einfach zu handhabenden Messgrößen zu erarbeiten.**

**10. Austausch mit anderen Unternehmen und Experten**

Gerade in Pilotphasen, in denen – wie derzeit im Bereich Konfliktmanagement – intensiv mit dem Aufbau von Strukturen und Prozessen experimentiert wird, aber zugleich das wachsende Erfahrungswissen noch kaum verschriftlicht ist, besteht die Gefahr, an anderer Stelle bereits existierende (Erfolgs-)Modelle neu erfinden zu müssen, Suboptimales in den eigenen Strukturen nicht oder erst spät zu erkennen und schlimmstenfalls den Anschluss an laufende Entwicklungen zu verlieren.

**Der regelmäßige Austausch mit Konfliktmanagement-Promotoren anderer Unternehmen, Wissenschaftlern und qualifizierten Beratern sowie die Einbeziehung dieser externen Perspektiven und Erfahrungen verhindern die Entstehung blinder Flecken, bringen wertvolle neue Anregungen und**

---

<sup>62</sup> Schoen (2003), S. 291 ff. Die Thematik „Controlling und Qualitätssicherung“ wird der Gegenstand der voraussichtlich 2012 erscheinenden vierten Studie dieser Studienserie sein.

**stärken die Motivation im eigenen Unternehmen. Die Nutzung gleicher Terminologien und Dokumentationssysteme gewährleistet dabei einen unkomplizierten Wissenstransfer.**

---

## Literaturverzeichnis

***Ade, J./Gläßer, U. (2009)***

Feedback in der Mediation, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement (ZKM), S. 60–64

***Bähner, C./Schwertfeger, E. (2009)***

Interview mit Bernd Maciejewski, in: Spektrum der Mediation (35), S. 1–7

***Bibliographisches Institut & F. A. Brockhaus (2009)***

Brockhaus Enzyklopädie, 21. Auflage, Leipzig/Mannheim

***Breidenbach, S. (1997)***

Mediation – Komplementäre Konfliktbehandlung durch Vermittlung, in: Stephan Breidenbach/Martin Henssler (Hrsg.): Mediation für Juristen, Köln, S. 1–11.

***Budde, A. (2003)***

Betriebliche Konfliktlotsen – Der Einsatz interner Mediatoren in einem Integrierten Konfliktmanagementsystem, in: Harald Pühl (Hrsg.): Mediation in Organisationen, Berlin, S. 97–113

***Budde, A. (2003)***

Mediation und Arbeitsrecht: Rahmenbedingungen für die Implementierung von Mediation im Betrieb, Berlin

***Bühning-Uhle, C./Kirchhoff, L./Scherer, G. (2006)***

Arbitration and Mediation in International Business, The Hague

***Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e. V. (2004)***

Richtlinien für Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt, abrufbar unter [www.bmwa.de/downloads/orichtlinien\\_10\\_04.pdf](http://www.bmwa.de/downloads/orichtlinien_10_04.pdf)

***Dendorfer, R. (2004)***

Betriebliches Konfliktmanagement – Innovation und Corporate Culture, in: Arbeit und Arbeitsrecht (10), S. 10–18

***Duve, C. (1998)***

Alternative Dispute Resolution (ADR) – Die außergerichtliche Streitbeilegung in den USA, in: Betriebs-Berater, Beilage 10, S. 9–14

***Duve, C./Eidenmüller, H./Hacke, A. (2003)***

Mediation in der Wirtschaft, Frankfurt am Main

***Eidenmüller, H. (2002)***

Hybride ADR-Verfahren bei internationalen Wirtschaftskonflikten, in: Recht der internationalen Wirtschaft (RIW), S. 1–11

**Europäische Kommission (2004)**

Europäischer Verhaltenskodex für Mediatoren, abrufbar unter [http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_ec\\_code\\_conduct\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_de.pdf)

**Faller, K. (2007)**

Einführung von innerbetrieblichen Konfliktmanagementsystemen in Organisationen, in: Rudi Ballreich/Marlies W. Fröse/Hannes Piber (Hrsg.): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement: Innovative Konzepte und Methoden, Zürich, S. 333–343

**Faller, K. (2009)**

Innerbetriebliche Konfliktbearbeitung durch interne und externe Mediatoren, abrufbar unter [www.kurtfaller-medius.eu/Newsletter/newsletter%2001%20Septemer%202009.pdf](http://www.kurtfaller-medius.eu/Newsletter/newsletter%2001%20Septemer%202009.pdf)

**Hauschildt, J. (1998)**

Promotoren – Antriebskräfte der Innovation, Klagenfurt

**Kerntke, W. (2007)**

Konfliktmanagementsysteme mit Erfolg einführen, in: wirtschaft + weiterbildung, S. 32–35

**Kerntke, W. (2004)**

Mediation als Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien

**Kirchhoff, L. (2007)**

Wirtschaftsmediation in Deutschland. Momentaufnahmen und Perspektiven, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 108–111

**KPMG AG (2009)**

Konfliktkostenstudie. Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, abrufbar unter [www.kpmg.de/Presse/11479.asp](http://www.kpmg.de/Presse/11479.asp)

**PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2005)**

Commercial Dispute Resolution. Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich, abrufbar unter [www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/Studie\\_Commmercial\\_Dispute\\_Resolution\\_2005.pdf](http://www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_Commmercial_Dispute_Resolution_2005.pdf)

**PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2007)**

Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen, von Wellmann/Kraus/Kampher (Autoren), abrufbar unter [www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut\\_ikm/publikationen/Studie\\_KMS\\_II\\_2007.pdf](http://www.euv-frankfurt-o.de/de/forschung/institut/institut_ikm/publikationen/Studie_KMS_II_2007.pdf)

**Proksch, S. et al. (2004)**

Das Ende der Eiszeit: Konfliktmanagement und Mediation in Unternehmen, Wien

***Proksch, S. (2010)***

Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz, Wien

***Risse, J. (2001)***

Neue Wege der Konfliktbewältigung: Last-Offer-Schiedsverfahren, High/Low-Arbitration und Michigan-Mediation, in: Betriebs-Berater, Beilage 2, S. 16–22

***Rowe, M. P. (1987)***

The Corporate Ombudsman: An Overview and Analysis, in: Negotiation Journal, S. 127–140

***Rowe, M. P. (1991)***

The Ombudsman's Role in a Dispute Resolution System, in: Negotiation Journal, S. 353–361

***Schoen, T. (2003)***

Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen: Aus deutscher und US-amerikanischer Sicht, Köln

***Steinbrecher, A. (2008)***

Systemdesign: Grundlagen, Konzeption und Implementierung von Integrierten Konfliktmanagementsystemen in Unternehmen, Baden-Baden

***Stubbe, C. (2005)***

Konfliktmanagement in Unternehmen, in: Anwaltsblatt, S. 60–61

***Troja, M./Stubbe, C. (2006)***

Konfliktmanagementsysteme, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement, S. 121–126

***Witte, E. (1973)***

Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotorenmodell, Göttingen

***Zühlsdorf, R.-G. (2008)***

Strukturelle Konflikte in Unternehmen. Strategien für das Erkennen, Lösen, Vorbeugen, Wiesbaden

---

## ***Beteiligte Unternehmen***

### ***Aareon AG***

### ***AUDI AG***

### ***Bayer AG***

### ***Bombardier Transportation GmbH***

Interviewpartner: Dr. Ulrich Hagel, Senior Advisor Claim Management

### ***Deutsche Bahn AG***

Interviewpartnerinnen: Birgit Gantz-Rathmann, Ombudsfrau und Leiterin CSR (Corporate Social Responsibility), und Christiane Händel, Mitarbeiterin der Ombudsfrau und Mediatorin

### ***Deutsche Bank AG***

### ***Deutsche Lufthansa Technik AG***

Interviewpartner: Oliver Lokay, Teamleiter Sozialberatung/Soziale Services

### ***Deutsche Telekom AG***

### ***E-Plus Mobilfunk GmbH & Co. KG***

### ***EnBW AG***

### ***E.ON Kernkraft GmbH***

Interviewpartner: Dr. Jürgen Kloweit, Leiter Recht EKK-PG

### ***ERGO AG***

### ***Fraunhofer Gesellschaft***

### ***GRUNDIG Intermedia GmbH***

### ***HSG Zander GmbH***

### ***Nokia Siemens Networks GmbH & Co. KG***

### ***Porsche AG***

### ***SAP AG***

Interviewpartner: Bernd Maciejewski, ehemaliger Ombudsmann, und Jürgen Briem, Leitung des Projekts CMS@SAP

### ***Siemens AG***

### ***Unicredit Bank AG***

Interviewpartner: Gunter Ernst, Ombudsmann

***Versicherungskammer Bayern***

Interviewpartnerinnen: Andrea Spangenberg und Miresa Dlakic,  
Personalberaterinnen

***VGH Versicherungen***

## **Informationen über den „Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“**

Im Mai 2008 haben sich auf Initiative von SAP und E.ON Vertreter zahlreicher namhafter Unternehmen mit faktischer Pionierrolle im Bereich Konfliktbearbeitung zusammengeschlossen, um sich über die eigenen Erfahrungen mit und Herausforderungen von Konfliktmanagement auszutauschen.

Zentrales Anliegen des RTMKM ist die institutionelle und organisatorische Verankerung des Themas Konfliktmanagement in den Unternehmen, um im Interesse des ideellen, strategischen und wirtschaftlichen Erfolgs der Unternehmen langfristige Wertschöpfung zu erzielen. In dem Bewusstsein, dass Konflikte auch Chancen zur Veränderung und Verbesserung darstellen können, arbeiten die im RTMKM zusammengeschlossenen Unternehmensvertreter regelmäßig in einem kooperativen Rahmen an einer effizienten Vernetzung von Methoden, Instrumenten und Akteuren im Bereich Konfliktmanagement.

Die Mitglieder des RTMKM fördern aktiv den Bekanntheitsgrad und die Akzeptanz von Mediation als wichtigem Baustein eines modernen Konfliktmanagements zur nachhaltigen, interessengerechten Konfliktlösung in geeigneten Streitfällen. Indem sie die Innenperspektive der Unternehmen abbilden, tragen sie dafür Sorge, dass sich die konzeptionelle und inhaltliche Arbeit zunehmend an den praktischen Erfordernissen und Zielsetzungen der potenziellen Nachfrager von Konfliktmanagement orientiert. Mit derzeit sechs aktiven Arbeitskreisen zu verschiedenen Themen der Etablierung von Konfliktmanagement in der Wirtschaft schafft der RTMKM Wissen und Fakten für die Implementierung von Konfliktmanagement und leistet damit einen wesentlichen Beitrag bei der Verbreitung einer neuen Konfliktkultur in der Wirtschaft.

Durch Publikationen und Vorträge stellt der RTMKM anderen Unternehmen, die sich für das Thema Konfliktmanagement interessieren, zentrale Ergebnisse seiner Arbeit zur Verfügung. Als kompetenter, verbandsunabhängiger Ansprechpartner bei Fragen zum Thema Konfliktmanagement im Allgemeinen und Wirtschaftsmediation im Besonderen unterstützt der RTMKM zudem die Politik bei der Vorbereitung gesetzgeberischer Maßnahmen.

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 eine Zusammenstellung des öffentlich zugänglichen Teils der bisherigen Arbeitsprodukte finden sich unter [www.RTMKM.de](http://www.RTMKM.de).

---

## ***Autorinnen und Autoren der Fokusstudien***

### ***Helmuth Gramm***

Diplom-Ingenieur, Mediator (M.A.), Studium des Bio-Ingenieurwesens in Hamburg, Ausbildung und Studium in Mediation im Masterstudiengang Mediation der EUV, zertifizierte Ausbildung zum Mediator und zum Psychologischen Berater, langjähriger akademischer Mitarbeiter an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

### ***Dr. Manuela Heiss***

Rechtsanwältin, Mediatorin (M.A.), Jurastudium in Heidelberg und Frankfurt am Main, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Promotion zum Dr. jur. am Institut für Bankrecht, Lehrstuhl für Bürgerliches Recht an der Universität Köln, Rechtsanwältin bei führenden Rechtsanwaltskanzleien in München, New York und Zürich. Veröffentlichungen zum Wirtschafts- und Übernahmerecht. Seit 2005 Corporate-Finance-Beraterin, seit 2007 für die CleanTech Capital GmbH, Zürich.

### ***Marion Nöldeke***

Betriebswirtin, seit 20 Jahren in unterschiedlichen Bereichen und Positionen bei der Aareon AG in Mainz tätig, seit 2004 fachliche Bereichsleitung/Koordinatorin Internationales Produktmanagement, Projektmanagement-Fachfrau (GPM), Ausbildung in Mediation und Wirtschaftsmediation, häufige Projektleitungstätigkeiten bei großen, zum Teil ausgeprägt konfliktbelasteten Projekten.

### ***Julia Ortmann***

Rechtsanwältin, Mediatorin (M.A.), Studium der Rechtswissenschaften in Würzburg, International Legal Studies an der New York University in New York, USA, Ausbildung zur Mediatorin, Studium in Mediation im Masterstudiengang Mediation der EUV, langjährige Tätigkeit als Rechtsanwältin und Mediatorin, Legal Counsel und Contract-Manager in internationalen Konzernen in der Halbleiter- und Pharmaindustrie.

### ***Dr. Katarina Röpke***

Rechtsanwältin, Mediatorin (M.A.), Jurastudium in Berlin, Ausbildung und Studium in Mediation im Masterstudiengang Mediation der EUV, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für deutsches, europäisches und internationales Zivil- und Wirtschaftsrecht und Institutionenökonomik an der Humboldt-Universität Berlin, Mitarbeiterin der Rechtsabteilung eines internationalen Schienenfahrzeugherstellers in Zürich (Schweiz).

### ***Dr. Jürgen von Oertzen***

Dipl.-Politologe, Mediator (M.A. und Anerkennung BM), Mediationstrainer, Studium der Politikwissenschaft und Physik in Hamburg, Kingston Upon Hull, Dresden und Halle, Studium in Mediation im Masterstudiengang Mediation der EUV, Lehrbeauftragter für Mediation, Moderation und Teamwork an der Leuphana Universität Lüneburg und der Hochschule Anhalt (FH).

## ***Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner***

### **PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

#### ***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

Die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist in Deutschland mit 8.700 Mitarbeitern und einer Gesamtleistung von rund 1,33 Milliarden Euro eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften. An 28 Standorten arbeiten Experten für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. PwC bietet Dienstleistungen an in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie Beratung in den Bereichen Deals und Consulting (Advisory).

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

#### ***Prof. Dr. Ulla Gläßer***

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

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

Große Scharrnstraße 59  
15230 Frankfurt (Oder)  
Tel.: +49 335 5534-2317  
kirchhoff@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 in diesem Sinne in den Feldern Justiz, Wirtschaft, Internationale Friedensförderung sowie Wissenschaft und Forschung aktiv.





