

Michael Reiss

Conflict Management Value Net

Organisationsrahmen für ein 360°-Konfliktmanagement

Existierende Organisationsmodelle für das Konfliktmanagement blenden relevante Parteien aus. Zudem sind diese Ansätze zu wenig an der Effektivität und der Effizienz der Konflikthandhabung orientiert. Auch wird Konfliktmanagement nicht konsequent genug als eine Dienstleistung verstanden. Diese Defizite lassen sich dadurch beheben, dass man das im strategischen Management erprobte Value Net-Modell auf das Konfliktmanagement überträgt. Dieser Organisationsrahmen konzipiert Konfliktmanagement als wertsteigernde Bereitstellung einer Dienstleistung in einer Konfiguration aus Konfliktmanager, Kunden, Lieferanten sowie Konkurrenten und Komplementoren der Konfliktmanager. Mit Hilfe einer Erweiterung, Verfeinerung und Dynamisierung dieser Konfiguration gelingt ein integriertes 360°-Konfliktmanagement.

Die Entwicklung des Konfliktmanagements wird durch eine Vielfalt von Strömungen geprägt. Hier zeichnen sich drei, untereinander eng verbundene Trends ab: (1) Erweiterte Parteien-Konfiguration: In einer komplexen Multiakteur-Konstellation sind beispielsweise mehr als zwei Konfliktparteien (zum Beispiel mehrere Gläubiger) und mehr als ein Konfliktmanager (zum Beispiel Co-Mediation) sowie zusätzlich passive Opfer und Nutznießer von Konflikten involviert. (2) Performance Orientierung: Vor allem die außergerichtlichen ADR-Konzepte („Alternative Dispute Resolution“) können im Vergleich zur gerichtlichen Auseinandersetzung für mehr Effektivität (zum Beispiel Einvernehmlichkeit) und mehr Effizienz (geringere Kosten, kürzere Verfahren) sorgen. (3) Dienstleistungsorientierung: Die aus dem Marketing stammende „Service Dominant Logic“ hat auch das Konfliktmanagement erreicht.

Erweiterte Parteien-Konfiguration

Jenseits der Konfiguration eines „Normalkonflikts“ (zwei Konfliktparteien und neutrale Drittpartei) umfasst eine ganzheitliche Sicht drei Cluster von Akteuren, die sich nach der Art und dem Grad ihrer Involvierung in das Konfliktgeschehen unterscheiden. Bei den Primärparteien handelt es sich um die originären Konfliktparteien, zwischen denen ein Interessenkonflikt besteht. Die Sekundärparteien enthalten alle durch einen Konflikt und dessen Handhabung positiv oder negativ



Ein umfassendes Konfliktmanagement behandelt vielschichtige Fragen in alle Richtungen.

Foto: Sondem/Fotolia

Stichwörter

Konfliktmanagement

Dienstleistungsorientierung

Value Net

Konfliktparteien

Coopetition

betroffenen Akteure, also Opfer (zum Beispiel Verbündete der Primärparteien) und Nutznießer (zum Beispiel Konkurrenten). Bei den Tertiärparteien handelt es sich um die kommerziellen und nicht-kommerziellen Anbieter von Dienstleistungen für das Konfliktmanagement.

Performance-Orientierung

Für die Messung der Performance des Konfliktmanagements kann man drei Kategorien von Performance-Indikatoren heranziehen (Reiss 2014): Die Relationship-Indikatoren messen die Qualität der Beziehung zwischen den Konfliktparteien anhand von Gerechtigkeit, Einvernehmlichkeit und Nachhaltigkeit (zum Beispiel dauerhafte Versöhnung statt kurzfristiger Waffenstillstand). Die Ressourcen-Indikatoren erfassen zum einen den Ressourcenverbrauch (zum Beispiel Inanspruchnahme von Gerichten) sowie die bewerkstelligte Ressourcenschonung in Gestalt einer Friedensdividende. Zum anderen kommen hier Indikatoren der durch den Konfliktprozess erzielten Ressourcenverbesserung zum Einsatz: Dazu zählen Lerneffekte und Kompetenzentwicklung (Empowerment), Bereitschaft zum Wandel sowie die durch Wettbewerbsprozesse erzielte Leistungsmobilisierung. Schließlich erfassen die Output-Indikatoren den durch das Konfliktmanagement erreichten Wertzuwachs, etwa die durch einen organisierten Wettbewerb induzierte Mehrleistung (zum Beispiel Kreativität). Dieser – bildhaft oft als Kuchen („Pie“) charakterisierte – Wert nimmt bei einem „produktiven“ Konflikt und dessen Handhabung zu, was auch dadurch gelingt, dass sich die Beteiligten erfolgreich um eine Schadensverringering (zum Beispiel Reduzierung von Streikkosten) bemühen.

Konfliktmanagement als Dienstleistung

Das Selbstverständnis von Konfliktmanagement als Bereitstellung von Conflict Management Services vollzieht Entwicklungen nach, die in anderen Management-Domänen bereits stattgefunden haben, etwa im Human Resource Management oder IT-Management (zum Beispiel Everything as a Service, Service Level Agreements). Die Informations- und Kommunikations-Dienstleistungen versorgen die unterschiedlichen Parteien-Cluster mit Informationen, zum Beispiel mit Hilfe von Frühwarn- oder Beschwerdesystemen. Mit Prozessmanagement-Dienstleistungen lassen sich die Prozesse der Konfliktbearbeitung optimieren. Dies gelingt etwa mit Planungsmodellen aus dem Projektmanagement (zum Beispiel zum Timing von Verhandlungsterminen), Versicherungsleistungen (zum Beispiel Reputationschadenversicherung) und Regelwerken (zum Beispiel berufsständische Codes of Conduct). Organisationsdienstleistungen klären Zuständigkeiten. Eine traditionelle Spezies von Zuständigkeiten bilden die neutralen Drittparteien in Gestalt von Mediatoren, Schlichtungs-, Einigungs-, Güte- und Schiedsstellen (in unterschiedlichen Branchen), Schiedsgerichten und Trusted Third Parties. Hier expandiert das Dienstleistungsangebot im Zuge der Ergänzung von Gerichten durch eine Vielfalt von Anbietern für „alternative“ außergerichtliche Konfliktbeilegungsdienstleistungen, etwa durch Runde Tische, Stakeholder Conferences, Ethikkommissionen oder Whistleblower-Netzwerke. Ebenfalls zu den klassischen Rollen sind die Interessenvertreter einer Konfliktpartei zu zählen, zum Beispiel Rechtsanwälte oder Rechtsschutzversicherer. Manpower-Dienstleistungen sollen die Verfügbarkeit von personellen Kapazitäten sowie erforderlichen Kompetenzen und Einstellungen aller involvierten Parteien gewährleisten. Zu diesem Zweck kommen etwa Coaching sowie Training auf den Gebieten „Verhandlungstechniken“ und „Konfliktkompetenz“ zum Einsatz.

Eine Synthese der drei skizzierten Strömungen lässt sich mit einem Netzwerk-Modell bewerkstelligen, das folgende Anforderungen erfüllt: Erstens muss es alle konfliktrelevanten Akteure und deren Zusammenspiel erfassen, zweitens das Wertschöpfungsnetzwerk abbilden, das als Output ein Angebot an Konfliktmanagement-Services generiert, wobei diese Wertschöpfung anhand von Effektivität und Effizienz gemessen wird. Existierende Multi-Akteurs-Netzwerkansätze wie Supply

„**Das Selbstverständnis von Konfliktmanagement als Bereitstellung von Conflict Management Services vollzieht Entwicklungen nach, die in anderen Management-Domänen bereits stattgefunden haben, etwa im Human Resource Management oder IT-Management.**“

Chains oder Eco-Systems können nicht alle Anforderungen erfüllen. Besser geeignet ist das im strategischen Management entwickelte Value Net-Modell (Günther 2015). Die Darstellung der Modellkonstruktion erfolgt stufenweise über die vier Etappen Basismodell, erweitertes, verfeinertes und dynamisiertes Basismodell.

Basismodell des Conflict Management Value Net

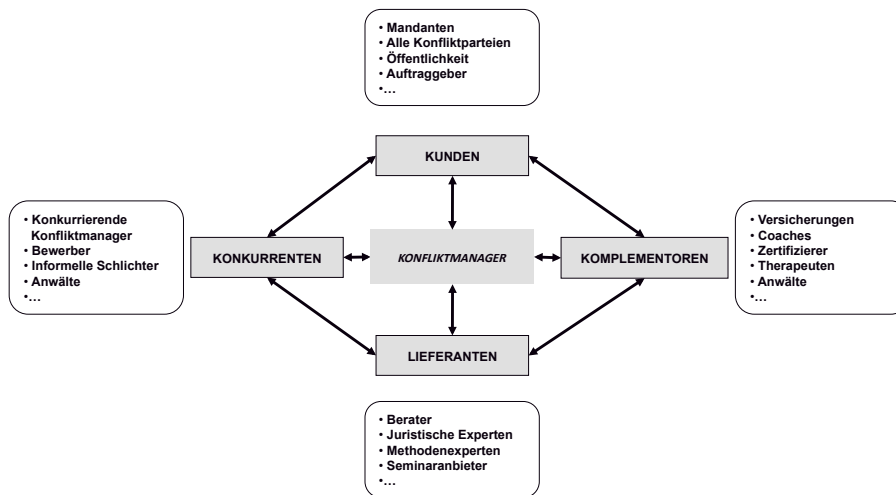


Abb. 1: Basismodell des Conflict Management Value Net

In Abbildung 1 fungiert ein Konfliktmanager (zum Beispiel ein Mediator) als Bezugseinheit in einem (sogenannten ego-zentrierten) Netzwerk, das sich aus insgesamt vier Vernetzungsarenen zusammensetzt. Zu den Kunden zählen die Primärparteien, also Klienten, Medianten, Mandanten oder Auftraggeber. Die Lieferanten unterstützen als Service-Provider die Aktivitäten der Konfliktmanager, ohne selbst einen Service-Kontakt zu den Konfliktparteien zu haben. Zu diesem Konfliktmanagement-Backoffice zählen etwa Methodenspezialisten für diverse ADR-Methoden, Seminaranbieter, Supervisoren und Trainer, die zum Beispiel in Berufsverbänden verortet sind. Die Komplementoren liefern komplementäre Dienste, die von den Kunden als eigenständige Quelle von Services wahrgenommen werden. Hierzu zählen Therapeuten, Co-Mediatoren, Anbieter von Qualitätssicherungsdiensten (Rating- und Zertifizierungsagenturen), Trainer und Rechtsschutzversicherungen. Anders als Lieferanten agieren Komplementoren nicht zwangsläufig als Auftragnehmer, sondern als eigenständige Unternehmer. Für die Konkurrenten, also die konkurrierenden Anbieter von Konfliktmanagement-Services gilt: Je mehr Dienste die Kunden von diesen Konkurrenten beziehen, desto weniger Leistungen werden vom Bezugsakteur bezogen. Ein Mediator steht in einer Konkurrenzsituation zu anderen Mediatoren (zum Beispiel in einem Beauty Contest), zu informellen Konfliktmanagern (zum Beispiel Beiratsmitglieder) und Gerichten.

Erweitertes Conflict Management Value Net

Wie jede Wertschöpfungserstellung erfolgt auch die Erstellung von Konfliktmanagement-Services über mehr als zwei Stufen (Tiers): Dienstleister bedienen dabei andere Dienstleister. Abbildung 2 enthält eine in den vier Arenen um jeweils einen zusätzlichen Tier vertikal und horizontal extrapolierte Version des Basismodells.

Vertikal, also entlang der Wertschöpfungskette, wird das Conflict Management Value Net zu einem downstream verlängert, indem man die Tier 1-Kunden (Konfliktparteien) durch die Tier 2-Kunden

» **Wie jede Wertschöpfungserstellung erfolgt auch die Erstellung von Konfliktmanagement-Services über mehr als zwei Stufen: Dienstleister bedienen dabei andere Dienstleister.**



Prof. Dr. Michael Reiss, Lehrstuhl für Organisation der Universität Stuttgart. Er hat mehr als 450 Veröffentlichungen auf den Gebieten Netzwerkorganisation, strategiegerechte Organisationsgestaltung, Change Management, Unternehmertum, Personal- und Unternehmensführung sowie Projektorganisation verfasst.

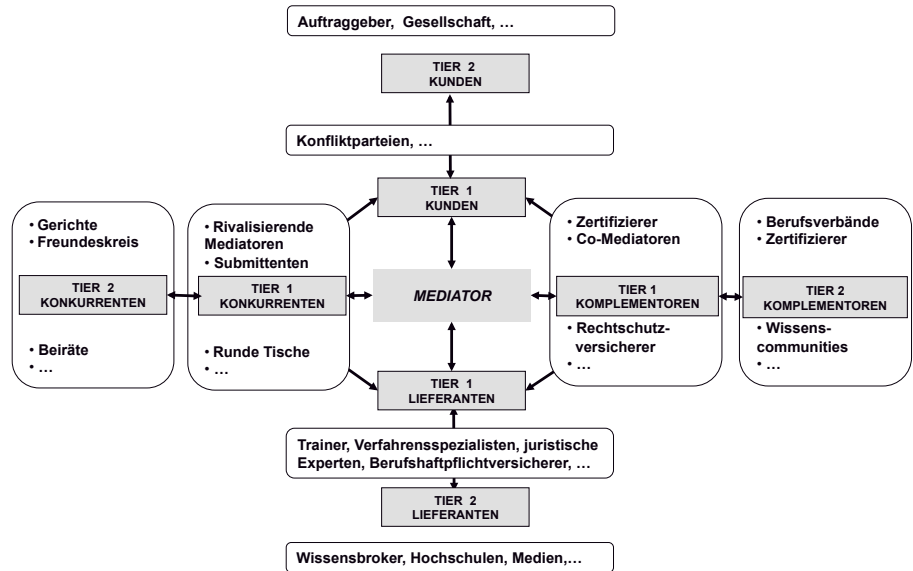


Abb. 2: Erweitertes Conflict Management Value Net

(zum Beispiel Auftraggeber des Konfliktmanagers) ergänzt. Die Upstream-Verlängerung basiert auf verketteten Lieferbeziehungen, etwa wenn Tier 1-Provider (zum Beispiel Seminaranbieter) ihre Personalkapazitäten aus externen Quellen (zum Beispiel Leiharbeitsunternehmen, Hochschulen) beziehen.

Die horizontale Erweiterung sorgt auf der Tier 2-Ebene sowohl für die Identifikation von „Komplementoren der Komplementoren“ als auch von „Konkurrenten der Konkurrenten“. Grundlage hierfür sind unterschiedliche Intensitäten der Ergänzung beziehungsweise Verdrängung zwischen Konfliktmanagement-Services. Mehrstufige Komplementoren-Beziehungen entstehen im Konfliktmanagement etwa dann, wenn ein Schlichtungsservice komplementiert wird durch ein Trainingsangebot (Tier 1) und wenn Zertifizierungsagenturen oder Wissenscommunities (Tier 2) ergänzende Services liefern, die der Kunde zur Einschätzung der Qualität des Trainingsprogramms benötigt. Für immer mehr Conflict Management Service-Provider fungiert die erfolgreiche Zertifizierung als Reputationsnachweis. Über die beiden Tiers der konkurrierenden Konfliktmanager nimmt die Konkurrenzintensität ab: Für einen Mediator sind andere Mediatoren direkte Konkurrenten, Gerichte repräsentieren hingegen Tier 2-Konkurrenten.

Verfeinertes Conflict Management Value Net

Eine Verfeinerung des Basismodells trägt zunächst der Tatsache Rechnung, dass in alle Wertschöpfungsprozesse zahlreiche Intermediäre zwischen den Anbietern von und den Nachfragern nach Conflict Management Services interpoliert sind. Zu diesen Vermittlungsdienstleistern zählen etwa Anwaltsvermittler, Cybermediäre, Suchmaschinen sowie Ausschreibungsplattformen (Reiss, Neumann 2011). Eine weitere Verfeinerung betrifft das Innenleben der (vier) Cluster von Akteuren: Hier zeigt sich, dass zwischen Akteuren und ihren Dienstleistungsfunktionen keine 1:1-Zuordnung besteht. Zum einen kommen für dieselbe Dienstleistung mehrere Lieferanten beziehungsweise Komplementoren in Betracht. Hierdurch kann ein emergenter oder organisierter Wettbewerb entstehen. Nicht selten signalisieren solche n:1-Konstellationen jedoch komplementäre Mehrfachbesetzungen, etwa im Fall von Schlichter-Tandems, Co-Mediation oder Schiedsrichter-Gespannen bei sportlichen Wettkämpfen. Zum anderen sensibilisiert die Verfeinerung für die diffizileren 1:n-Konstellationen, also die Rollenhäufung bei einem Akteur. Informationsdienstleister, also Medien,

„ Das Value Net ebnet außerdem den Weg für die Integration des Konfliktmanagements in das umfassende Relationship Management, etwa in Gestalt von Verhandlungen und Contracting.

Detekteien, Betreiber von Enthüllungsplattformen und Wissensbroker (zum Beispiel Betreiber von Foren und Wikis) kommen dann als gemeinsame Informationsquelle für mehrere Akteure im Value Net in Betracht, wenn die Service-Qualität von allen Parteien anerkannt wird, was allerdings etwa bei Kronzeugen oder V-Leuten fraglich ist.

Mit besonderen Herausforderungen gehen die spannungsgeladenen Doppelrollen einher, etwa Co-production (Mitwirkung der Kunden, also Konfliktparteien als Dienstleister bei der Schlichtung) und mehr noch Coopetition. Die Bemühungen um eine Freund-Feind-Abgrenzung (etwa: Is Google Apple's partner or competitor?) werden auch im Konfliktmanagement obsolet, etwa wenn mehrere Mediatoren zwar um Aufträge konkurrieren, gleichzeitig aber als sogenannte „gute Konkurrenten“ die Verbreitung der (außergerichtlichen) Mediation gegenüber der gerichtlichen Konfliktbehandlung solidarisch fördern. Die konfliktspezifische Rollenambiguität betrifft nicht zuletzt die Anwälte: Sie können entweder als Konkurrenten (Interessenvertreter einer Konfliktpartei) oder als Komplementoren (Anwaltsmediatoren) in einen Mediationsprozess eingebunden sein.

Dynamisiertes Conflict Management Value Net

Auch bei der erweiterten und verfeinerten XXL-Version des Conflict Management Value Net handelt es sich lediglich um eine statische Momentaufnahme. Konflikte zeichnen sich hingegen durch eine markante Eigendynamik aus. Der Wandel der Rollen und Beziehungen charakterisiert eine Facette der Dynamik jenseits der bislang fokussierten Modelle einer Konfliktdynamik (zum Beispiel Eskalationsmodelle).

Viele der involvierten Akteure wechseln häufig im Konfliktmanagementprozess die Intensität und/oder die Qualität ihrer Involvierung in das Konfliktgeschehen und darüber hinaus ihre Positionierung im Value Net. Diese Dynamik geht teilweise auf das Konto der spannungsgeladenen Doppelrollen (zum Beispiel Whistleblower) und Relationships (zum Beispiel Coopetition). Einige Erscheinungsformen der Rollendynamik sind strategiegeleitet, weil sich die betreffenden Parteien in

„Die komplexe Parteien-Konfiguration eines Konflikts macht die klassischen Win-Lose-Formeln unbrauchbar. Sie müssen durch komplexere Multi-Win-Lose-Konstellationen ersetzt werden.“

der neuen Rollenpositionierung besser stellen als in ihrer Ausgangsrolle: So verstärken etwa die von einem Streik negativ betroffenen Sekundärparteien ihre Involvierung in das Streikgeschehen, indem sie zu Unterstützern einer der Konfliktparteien werden (zum Beispiel Postkunden durch Hilfestellungen bei der Postsortierung).

Fazit

Die komplexe Parteien-Konfiguration eines Konflikts macht die klassischen Win-Lose-Formeln unbrauchbar. Sie müssen durch komplexere Multi-Win-Lose-Konstellationen ersetzt werden. Diese regeln die Verteilung des Kuchens nicht nur auf Konfliktparteien, sondern auch auf profitierende Sekundärparteien (positive Konflikt-Externalitäten), auf negativ betroffene Opfer (Entschädigungen) sowie auf dienstleistende Tertiärparteien (Honorare, Gebühren).

Das Value Net ebnet außerdem den Weg für die Integration des Konfliktmanagements in das umfassende Relationship Management, etwa in Gestalt von Verhandlungen und Contracting. In dieser Betrachtungsweise werden Konflikte zum Beispiel als Episoden einer langfristigen Beziehung interpretiert, bei der Konfliktphasen durch Kooperationsphasen abgelöst werden.

Literatur:

Reiss, M. (2014): Performanceorientiertes Konfliktmanagement, in: Zeitschrift für Konfliktmanagement 17 (2014) 3, 77-79.

Reiss, M., Neumann, O. (2011): Organisierter Wettbewerb, in: Wirtschaftsstudium 40 (2011) 6, 803-808.

Günther, A. (2015): Complementor Relationship Management, Wiesbaden.

Kontakt:

Prof. Dr. Michael Reiss
Universität Stuttgart
Betriebswirtschaftliches Institut – Abteilung II
Lehrstuhl für Organisation
Keplerstraße 17
70174 Stuttgart
Tel.: +49 711 685 83156
E-Mail: michael.reiss@bwi.uni-stuttgart.de