

# Antizipation und Prävention im Konfliktmanagement von Organisationen

## Zusammenfassung

Die Bedeutung antizipativer und präventiver Ansätze im modernen Konfliktmanagement von Organisationen ist heute weitreichend anerkannt. Dabei geht es nicht nur darum, mögliche dysfunktionale Konfliktwirkungen frühzeitig zu erkennen und abzumildern, sondern zugleich auch den Blick für die konstruktiven Wirkungen von Andersartigkeit, Unterschiedlichkeit und Diversität zu schärfen. So können Konflikte als Indikatoren für Veränderungsbedarf dienen und einen Anreiz für die strategische und interessenbasierte Ausgestaltung von organisationsinternen Strukturen einerseits und externen Geschäftsbeziehungen andererseits schaffen. In diesem Sinne werden in dem nachfolgenden Beitrag verschiedene Ansätze und Erscheinungsformen eines antizipativen und präventiven Konfliktmanagements von Organisationen überblicksartig vorgestellt. Strukturierend wird dabei zwischen innerbetrieblichen Maßnahmen und Maßnahmen im unternehmerischen Geschäftsverkehr (B2B) unterschieden.

## Schlüsselbegriffe

Konfliktmanagement, Konfliktprävention, Antizipation, Risikomanagement, Konfliktodynamik, Eskalation, Utilisierung, Verhandlung, Mediation, Odysseus

## Von Odysseus zum modernen Konfliktmanagementsystem

### *Der Odysseus-Pakt*

Odysseus war ein mutiger Mann. Er wollte die Stimmen der Sirenen hören und damit ein gefährliches Wagnis eingehen. Er wusste, dass es das Verderben eines jeden Mannes war, die Stimmen der Sirenen zu hören, da sie jeden dazu brachten, Kurs auf die Insel zu nehmen, an deren Uferbrandung die Schiffe zerschellten. Und dennoch, er wollte die Sirenen singen hören.

Aber Odysseus war auch ein kluger Mann. Er wusste, dass sein späteres, die Sirenen hörendes Ich keine klugen Entscheidungen treffen, sondern Kurs auf die Küste nehmen würde. Der kluge »Odysseus jetzt« musste den dummen »Odysseus später« vor solchen Torheiten schützen.

Mithin kam es darauf an, die Dinge im Jetzt so für das Später zu arrangieren, dass kluge Entscheidungen auch dann noch umgesetzt werden, wenn der Dumme am Ruder ist. Der Sage nach hat Odysseus die Sirenen singen hören und die Gefahren gemeistert: Er hat seinen Männern befohlen, ihn an den Mast zu binden und keinesfalls seinen späteren »Befehlen«, Kurs auf die Küste zu nehmen, zu gehorchen. Die gesamte Schiffsbesatzung verschloss sich ihre Ohren mit geschmolzenem Wachs, so dass der Sirenengesang sie nicht erreich-

te und sie »stur« Kurs halten konnten. Das zukünftige Problem eines irrationalen Odysseus wird durch einen vernünftigen Odysseus vorab gelöst. Einen solchen Pakt – in diesem Falle – mit sich selbst zu einem frühen Zeitpunkt, der Rationalität und Klugheit sichert, nennt man Odysseus-Pakt.

### *Bedeutung für das Konfliktmanagement in Organisationen*

Wenn Menschen miteinander etwas Neues schaffen wollen, sei es privat oder beruflich, wird es zu widerstreitenden Interessen und Umsetzungsabsichten kommen. Kurz: Sie werden in Konflikt miteinander geraten. Mal mehr, mal weniger. Und nach allem, was über die Dynamik von Konflikten bekannt ist, ist es nicht die schlechteste Idee, Vorsorge zu treffen: Kluge Entscheidungen vorab zu treffen für die Fälle, in denen man nicht mehr bei Sinnen ist und den Überblick bzw. das eigentliche und gemeinsame Ziel aus den Augen verloren hat.

Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Gegensätze wesentliche Elemente des sozialen Lebens und Konflikte an sich nichts Schlechtes sind (»Der Gesang der Sirenen ist schön«). Deshalb geht es im Kern auch nicht darum, das Entstehen von Konflikten um jeden Preis zu verhindern, sondern ihre Ausweitung und mögliche destruktive Austragung unter Kontrolle zu halten. Die (potenziellen) Konfliktparteien sollen befähigt

werden, mit ihren Gegensätzen weniger destruktiv umzugehen (Glasl 2013, S. 22). Hieran knüpft die im modernen Konfliktmanagement anerkannte Unterscheidung zwischen Konfliktenstehungsprävention und Konflikteskalationsprävention an (PwC/EUV 2016, S. 89).

Beide Ausprägungen des Präventionsgedankens zielen darauf ab, dysfunktionale Wirkungen von Konflikten abzumildern: einmal im Zeitpunkt (vor) der Entstehung und andermal bei deren Austragung. Gegenstand eines vorbeugenden Konfliktmanagements ist also nicht nur das frühzeitige Erkennen von Andersartigkeit, Perspektiven- und Interessenvielfalt und der damit verbundenen Konfliktpotenziale (Antizipation), sondern auch das vorbereitende Tätigwerden und Gestalten in der Gegenwart, um in der Zukunft rational und konstruktiv reagieren zu können, wenn sich die identifizierten Konfliktpotenziale entfalten (Prävention). Odysseus hat hierfür den Weg bereitet.

Dabei erscheint es sinnvoll, nicht nur mögliche dysfunktionale Konfliktwirkungen im Blick zu behalten und gegebenenfalls abzumildern, sondern zugleich auch den Blick für die konstruktiven Wirkungen von Andersartigkeit, Unterschiedlichkeit und Diversität zu schärfen. Denn wenn sich das Neue, Innovative und Zukunftsweisende oftmals nur im Konflikt gegen die Widerstände der Gegenwart und Gewohnheit durchsetzt, dann gilt es antizipierend ebenso diese Potenziale im Blick zu behalten und ihnen zur Durchsetzung zu verhelfen.

Insoweit zielen Antizipationsmaßnahmen weniger darauf ab, Konflikte zu vermeiden, als vielmehr die potenziell konstruktiven Wirkungen von Konflikten in den Blick zu nehmen und dadurch für die Organisation nutzbar zu machen (Utilisierungsgedanke).

### *Integration antizipativer und präventiver Ansätze im Konfliktmanagement von Organisationen*

Die Bedeutung antizipativer und präventiver Ansätze im modernen Konfliktmanagement von Organisationen ist heute weitreichend anerkannt. Es geht darum, Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen und als Indikatoren für Veränderungsbedarf sowie als Anreiz für die interessengerechte Aus- und Umgestal-

durch ihre positiven Einflüsse auf einen konstruktiven und einvernehmlichen Umgang mit Konflikten dergestalt auf die Unternehmenskultur wirke, dass bereits das Vorhandensein eines KMS als präventiver Faktor diene, und zwar sowohl mit Blick auf die Entstehung als auch die Eskalation von Konflikten (PwC/EUV 2013, S. 19 f.; vgl. dazu auch Kirchhoff/Wendenburg in: Gläser/Kirchhoff/Wendenburg 2014, S. 478 f.).

Odysseus hat den Weg für das moderne Konfliktmanagement bereitet.



tung sowohl von organisationsinternen Strukturen und (Arbeits-)Beziehungen als auch von externen Geschäftsbeziehungen zu nutzen. Letztlich können sie damit zu unternehmerischem Mehrwert beitragen (PwC/EUV 2016, S. 86). Bereits im Vorfeld des Mediationsgesetzes aus dem Jahr 2012 gab es deshalb Bestrebungen aus der Wirtschaft, den Präventionsgedanken darin ausdrücklich

In diesem Sinne sollen nachfolgend verschiedene Ansätze und Erscheinungsformen eines antizipativen und präventiven Konfliktmanagements von Organisation überblicksartig vorgestellt werden. Dabei wird strukturierend zwischen innerbetrieblichen Maßnahmen einerseits und Maßnahmen im unternehmerischen Geschäftsverkehr (B2B) andererseits unterschieden.

Konflikte können nutzbar gemacht werden.



zu verankern (RTMKM 2009, S. 148), die vom Gesetzgeber indes nicht aufgegriffen wurden.

Auch in das Viadrina-Komponentenmodell eines Konfliktmanagementsystems (KMS), welches im Zuge der PwC/EUV-Studienreihe zum Konfliktmanagement in den Jahren 2005 bis 2016 entwickelt wurde, hat der Präventionsgedanke – obwohl seine Berechtigung generell anerkannt wurde – keinen unmittelbaren Eingang gefunden. Es wurde jedoch die Erwartung geäußert, dass letztlich jede Maßnahme im KMS

### **Ansätze und Erscheinungsformen antizipativen und präventiven Konfliktmanagements**

#### *Innerbetriebliche Maßnahmen*

Innerbetriebliche Maßnahmen präventiven und antizipativen Konfliktmanagements können gesetzlich vorgeschrieben sein oder privatautonom vereinbart werden.

*Gesetze*, die konfliktantizipierend und -präventiv wirken, sind etwa das Betriebsverfassungsgesetz, das Allgemeine Gleichstellungsgesetz oder ähnliche Schutzgesetze für Arbeitnehmer\*innen, aber auch mittelbar das Aktiengesetz, das in seinen risikoorientierten Normen Ansätze eines antizipativen Konfliktmanagements aufweist (Knobloch 2012; ders. in: Gläser/Kirchoff/Wendenburg 2014).

setzen erlassen, um Konfliktpotenziale im Spannungsfeld einer (unternehmerischen) Organisation zu regulieren und Interessenausgleiche zu regeln oder »flankierend vorzubereiten«.

*Betriebsverfassungsrechtlich veranlasste Aufbau- und Ablauforganisation:* Die Mitarbeitenden einer Organisation stehen in einem Spannungsfeld zu ihr. Der Bundesgesetzgeber hat dieses Span-

Hier werden soziale (Miss-)Verhältnisse in den Blick genommen, die ohne staatlichen Schutz und Gewährung zu gesellschaftlichen Konfliktpotenzialen führen und sich im betrieblichen Alltag destruktiv auswirken würden.

Ähnlich präventiv wirken die Gesundheitsvorschriften des *Arbeitsschutzes*, insbesondere § 5 ArbSchG. Danach wird eine Gefährdungsbeurteilung, einschließlich der psychischen Belastungen eines Arbeitsplatzes, durch die Arbeitsschutzverantwortlichen vorgenommen. Mit dieser Einschätzung, aus der Veränderungsansprüche und -konsequenzen für den Arbeitgeber erwachsen, wird gleichsam ein konflikt- und keineswegs nur gesundheitspräventiver Ansatz verfolgt.

Gleichsam konfliktantizipierend wirkt das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz* von 2006, das das Beschäftigten-schutzgesetz von 1994 abgelöst hat und dessen Grundgedanken umfassender formulierte: Aus dem Schutz für Beschäftigte vor sexueller Belästigung ist ein umfassendes Schutzrecht – flankiert von individualrechtlichen Ansprüchen – vor Diskriminierung geworden. Jegliche »Benachteiligung aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität« (§ 1 AGG) soll verhindert und beseitigt werden. Die §§ 6 bis 18 AGG regeln die Anwendbarkeit und Inhalte für Arbeitsplatzsituationen in Unternehmen und Organisationen. Konfliktantizipierend wirkt, dass die getroffenen Wertentscheidungen gesetzlich geregelt werden, um somit die konstruktiven Elemente der Unterschiedlichkeit von Menschen in den Vordergrund treten zu lassen.

**Privatautonom veranlasstes präventives bzw. antizipatives Konfliktmanagement**

Organisationen und Unternehmen setzen in ihrem spezifischen Konfliktma-



## Antizipation verstärkt die konstruktiven Wirkungspotenziale.

*Privatautonom* vereinbarte Maßnahmen sind etwa Mediationsklauseln in Arbeitsverträgen (Unberath 2011, S. 1320) oder konkrete Vereinbarungen als situative Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses inkl. Vorgaben im Rahmen des Direktionsrechts. Mediationsklauseln in Arbeitsverträgen können die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen festlegen, die für eine mediative, konsensorientierte Vorgehensweise im Konfliktfall vonnöten sind. Ebenso ist es freilich möglich, während einer organisationsinternen Konflikteskalation, sozusagen ad hoc, ein Mediationsverfahren zu beginnen. Daneben gibt es eine ganze Reihe von Maßnahmen, die konfliktantizipativen und -präventiven Charakter aufweisen und die in ihrer Zusammenschau ein orchestriertes, die Geschäftsstrategie unterstützendes Vorgehen durch die jeweilige Organisation ermöglichen.

### Gesetzlich veranlasstes präventives bzw. antizipatives Konfliktmanagement

Innerbetriebliches unterliegt keineswegs allein der privatautONOMEN Gestaltungsfreiheit der Vertragsparteien eines Arbeitsvertrags. Der bundesdeutsche Gesetzgeber hat eine Vielzahl von Ge-

nungsfeld zwischen den handelnden Menschen und der Organisation grundlegend im Betriebsverfassungsrecht geregelt, das als Kanalisierung konfliktärer und eskalierender Dynamiken aufgefasst werden kann. Grundlegend – und in dieser Ausrichtung weltweit einzigartig – ist die Einrichtung von Betriebs- und Personalräten, die als Arbeitnehmervertretungen maßgebende Mitbestimmungsrechte in Betrieben wahrnehmen. Besondere Bedeutung erhalten konkrete Konfliktbearbeitungsverfahren, z. B. die als innerbetriebliche Schlichtungsstelle ausformulierte sog. Einigungsstelle zwischen der Arbeitnehmervertretung und dem Arbeitgeber, vgl. §§ 76 BetrVG bzw. 74 BPersVG. Diese innerbetriebliche Schlichtung ist dabei nicht zu verwechseln mit den branchenspezifischen Verbraucherschlichtungs- oder Ombudsstellen, von denen es in Deutschland mittlerweile mehr als zwei Dutzend gibt.

Gesetzlich veranlasst sind auch die konfliktpräventiven und -antizipierenden Maßnahmen, die infolge des *Neunten Sozialgesetzbuches* – Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen – in Betrieben vorgenommen werden. Sie setzen Schutzrechte zugunsten von Menschen mit Handicap um.

nagement keineswegs bloß die gesetzlichen Vorgaben um, sondern entwickeln eigene Wege und Lösungsansätze, um die destruktiven Konfliktwirkungen zu vermeiden und die konstruktiven Konfliktwirkungen zu steigern.

So haben es Organisationen in den letzten Jahren nicht dabei belassen, Mitarbeitende vermehrt in Kommunikations- und Konflikttrainings zu schicken, um sodann einen »verbesserten« Umgang miteinander zu finden. Stattdessen wählen Unternehmen heute zunehmend gezielt einzelne Mitarbeitende aus, um sie in aufwendigen Coaching- und Mediationsausbildungen intensiv und als Multiplikator\*innen fortzubilden. Begleitet werden diese Initiativen oftmals von einem zugeschnittenen Führungsverständnis (Führungskraft als Coach, Führungskraft als Mediator), aber im Kern geht es um einen zu verbessernden Umgang mit Konfliktpotenzialen. Gerade sogenannte *innerbetriebliche Mediator\*innen* (Gramm in: Gläßer/Kirchoff/Wendenburg 2014) sollten dabei im Konfliktfälle auf Abruf bereitstehen, damit die Konfliktparteien sich mit Hilfe der Mediationsperson wieder in die Arbeitsfähigkeit manövrieren können.

Ganz ähnlich wie die Ausbildung und Installierung von internen Mediator\*innen für das präventive und antizipierende Konfliktmanagement ist die Rolle und Aufgabe von *innerbetrieblichen Mobbingbeauftragten* zu verstehen. Freilich haben sich diese nicht wie Mediator\*innen neutral und allparteilich zu verhalten, sondern sollen von sich aus Mobbingtendenzen auffinden und diesen nachgehen bzw. als vertrauenswürdige Ansprechpartner zur Verfügung stehen (Esser/Wolmerath 2020). Dies ist angesichts der Arbeitgeberpflichten im Falle von Mobbing zuallererst konfliktpräventiv zu verstehen, auch wenn es aus Opfersicht regelmäßig um eine Deeskalation geht. Mobbingbeauftragte leisten darüber hinaus vor allem Aufklärungsarbeit, organisieren

Informations- und Trainingsveranstaltungen, die für das Thema sensibilisieren und durchaus konstruktiv Andersartigkeit in Unternehmen etablieren.

Unternehmerische Maßnahmen, die die kommunikative Verständigung der Belegschaft in *Meetings, Workshops und ähnlichen Arbeitsgruppengesprächen* verbessern helfen, zielen ebenso auf eine konfliktantizipierende Wirkung. So werden unbeteiligte, neutrale, aber gleichsam allparteiliche Moderator\*innen intern ausgebildet oder extern eingekauft, die schwierige Gespräche dialog-

sungsverfahren überführt. Für den vorliegenden Zusammenhang ist jedoch vielmehr die Wirkung bedeutsam, dass die Existenz des Compliance-Instituts bereits konfliktregulierend wirkt.

Vorsorgemaßnahmen und durchgespielte Krisenszenarien sind mächtige Präventionswerkzeuge für Konfliktpotenziale, die sich gerade in Krisen und Umbrüchen zur Unzeit zu Wort melden. Wohl denen, die vorbereitet sind und auf Krisen und Ungewissheitsmomenten z. B. mit klaren Notfallplänen, ausformulierten Informationswebseiten

## Prävention minimiert die destruktiven Wirkungen von Konflikten.



und lösungsorientiert begleiten sollen. Sie können häufig direkt von den Beteiligten angefordert werden. Mögen derartige unternehmensinterne Maßnahmen vor allem im Namen der Effizienz eingeführt werden, so führen sie in der Sache vor allem zu einer konstruktiven Konfliktkultur, die aus den Unterschiedlichkeiten der Beteiligten Kreativität und Innovation »herauszufiltern« helfen. Oder kurz: Sie verhindern eine destruktive Eskalation von latenten Konfliktpotenzialen (Saintot/Friedrich 2016). Abgewandelte Gesprächs- und Vermittlungsformate haben zudem in Organisationen Konjunktur, z. B. das sog. Barcamp (dazu Schmitz/Beer/Fölsing 2020).

Soweit eine Organisation ein *Compliance-Verfahren* vorhält, um intern Untersuchungen gegen Verstöße der eigenen Regeln und Kodizes zu ermöglichen, lässt sich auch diese Institution konfliktpräventiv und -antizipierend deklarieren. Zwar liegt im Falle eines tatsächlichen oder vermuteten Compliance-Verstoßes ein Konflikt bereits vor, den nun eine Seite mit einem Compliance-Antrag in ein organisational vorgesehene Lö-

und Ähnlichem mehr reagieren und so die Krise transparent und umfänglich kommunizierend meistern können. Die Pandemie-Erfahrungen von Krisenstäben sollten hier weit tragen. Ad-hoc-Krisenstäbe etwa, die auf nichts zurückgreifen können, laufen eher Gefahr, sich in Zuständigkeitskonflikten zu verhaken als gut vorbereitete Arbeitsgruppen.

Konfliktantizipierend wirken in der Regel auch diejenigen externen Berater\*innen, die mit Blick auf Konfliktpotenziale beauftragt werden: Coaches, Trainer\*innen, Moderator\*innen, aber auch Supervisor\*innen und Therapeut\*innen, die regelmäßig Konfliktpotenziale zwischen Mitarbeitenden zu erkennen und regulieren helfen und für eine konstruktive Konfliktkultur engagiert werden.

## Maßnahmen im unternehmerischen Geschäftsverkehr

Im unternehmerischen Geschäftsverkehr ist im Hinblick auf ein antizipatives und präventives Konfliktmanagement zwischen der Anbahnung und Begrün-

derung von Geschäftsbeziehungen, deren Umsetzung und Vollzug sowie ihrer Beendigung zu differenzieren. In diesen Phasen der Zusammenarbeit unterscheiden sich die Ausgangs- und Interessenslage sowie die daraus resultierenden Konfliktpotenziale ganz erheblich.

So sind die künftigen Geschäftspartner\*innen in der Anbahnungs- und zumeist auch noch in der Verhandlungsphase in der Regel positiv bis euphorisch gestimmt, versprechen sie sich doch von ihrer Geschäftsbeziehung wechselseitige Vorteile und Gewinnaussichten. Besonders deutlich wird dies bei Projekten, die über eine bloße Liefer- und Leistungsbeziehung hinausgehen und eine mehrjährige intensive Zusammenarbeit zwischen den Parteien begründen, etwa im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungskooperationen oder (internationalen) Joint Ventures.

Im Zuge der Verhandlungen, spätes-

Beteiligten zu kippen und negativen Gedanken sowie destruktiven Verhaltensweisen Platz zu machen. Im Projektalltag zeigt sich dies an vermehrten Schuldzuweisungen, verweigerten Abnahmen, Forderungen nach dem Austausch von Projektmitarbeiter\*innen, einbehaltenen Zahlungen bis hin zu Lieferstopps.

Der finale Kulminationspunkt ist dann häufig die Beendigung der Geschäftsbeziehung. Sei es eine geplante, bei der die über die Jahre gewachsenen wechselseitigen Verstrickungen entflochten werden müssen, sei es eine ungeplante, etwa infolge einer außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund. Spätestens zu diesem Zeitpunkt zeigt sich in vielen Fällen, dass vom anfänglichen Interessengleichklang nicht mehr viel übrig ist und es den Parteien nur noch darum geht, möglichst viel

## Anbahnung und Begründung von Geschäftsbeziehungen

Zu Beginn einer geschäftlichen Kooperation stehen vorbereitende und vertrauensbildende Maßnahmen im Vordergrund. Man lernt sich kennen, stellt die Projektteams zusammen und organisiert erste »Kick-off«-Termine. Zur Klärung der rechtlichen, technischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen der Zusammenarbeit erfolgt häufig ein Austausch vertraulicher Informationen, der durch entsprechende Geheimhaltungsvereinbarungen abgesichert wird. Dies geschieht in dem Bestreben, die eigenen Verhandlungsziele und -strategien einschließlich der Nichteinigungsalternativen zu definieren, aber auch um ein möglichst gutes Verständnis von den möglichen Zielen und Strategien der anderen Partei(en) zu erlangen.

Um eine gute Verhandlungsatmosphäre aufzubauen und das dem Beginn der Geschäftsbeziehung innewohnende Momentum zu nutzen, sollten die Vertragsverhandlungen so weit als möglich einem integrativen und interessenorientierten Ansatz folgen, etwa nach dem Harvard-Verhandlungskonzept oder dem Konzept des kooperativen Verhandeln (Schneider-Brodthmann 2019, S. 225). So können im Sinne eines Odysseus-Paktes bereits im Rahmen der Vertragsverhandlung mögliche Konflikte bei der künftigen Umsetzung identifiziert, deren positive wie negative Auswirkungen antizipiert und geeignete Konfliktbearbeitungsmechanismen entwickelt werden.

In geeigneten Fällen, insbesondere bei einer besonders hohen Komplexität der Transaktion, vielen Beteiligten und/oder einem grenzüberschreitenden, interkulturellen Bezug kann ergänzend ein neutraler Dritter hinzugezogen werden, der im Auftrag der Parteien den Verhandlungsprozess moderierend begleitet und bei Bedarf auch nach Vertragsschluss den Implementierungs-



## Vorsorgemaßnahmen und durchgespielte Krisenszenarien sind mächtige Präventionswerkzeuge.

tens aber im Zuge der Umsetzung der geschlossenen Verträge weicht die anfängliche Euphorie in der Regel einem gewissen Pragmatismus, wenn es nämlich darum geht, die unterschiedlichen Vorstellungen der Parteien hinsichtlich der Ziele der Zusammenarbeit und ihrer konkreten Ausgestaltung in Einklang zu bringen. Häufig reift in dieser Phase die Erkenntnis, dass die Interessen der Beteiligten nicht nur gleichläufig sind, sondern in Einzelfragen auch kollidieren können.

Werden diese, dem Zusammenwirken von Menschen und Organisationen immanenten Konfliktpotenziale nicht frühzeitig erkannt, als solche benannt und für die Gestaltung der Zusammenarbeit fruchtbar gemacht, droht die anfänglich positive Stimmung bei den

vom »Kuchenrest« – oder schlimmstenfalls »Scherbenhaufen« – mitzunehmen. Reißen alle Stricke, trifft man sich abschließend vor Gericht zum »Showdown«.

Natürlich muss es nicht immer so kommen und es gibt viele Beispiele erfolgreicher Geschäftsbeziehungen, die über Jahre zum Vorteil aller Beteiligten gedeihen. Dies ist aber meist nicht das Resultat eines »Laissez-faire«-Ansatzes, sondern einer aktiven Beziehungsgestaltung, die vorhandene Konfliktpotenziale antizipiert, ihre positiven Seiten utillisiert und mögliche negative Auswirkungen so früh wie möglich abmildert. Mit welchen Maßnahmen dies in den unterschiedlichen Phasen einer Geschäftsbeziehung bewirkt werden kann, soll nachfolgend aufgezeigt werden.

und Umsetzungsprozess unterstützt (sog. »Deal Mediation«, Schneider-Brodthmann 2021).

Schließlich sollten entsprechende antizipative und präventive Elemente auch in den die weitere Zusammenarbeit begründenden *Vertrag* einfließen. Zu denken ist hier, etwa bei Bau- und IT-Projekten, an agile und kooperative Vertragsmodelle, die es den Parteien erlauben, auf sich ändernde Umstände flexibel zu reagieren und vertragliche Anpassungen vorzunehmen. Unterstützt werden solche innovativen Vertragsmodelle durch projektspezifische Organisationsstrukturen und Prozesse im Rahmen der vertraglichen »Governance«, wie etwa die Einrichtung gemeinsamer Steuerungsgremien oder das Durchlaufen vorab festgelegter Eskalationsprozesse. Für den Konfliktfall können diese durch (außergerichtliche) Streitbeilegungsmechanismen auf der Grundlage vertraglicher Eskalationsklauseln ergänzt werden, insbesondere in Gestalt von Mediationsklauseln (Hoffmann 2019), Schlichtungsklauseln, Schiedsklauseln oder einer Kombination derselben in hybriden Verfahren (z. B. Med-Arb, dazu Hagel in: Gläser/Klowait 2018, S. 608 ff.).

### Umsetzung und Vollzug von Geschäftsbeziehungen

Bei der Umsetzung und dem Vollzug von Geschäftsbeziehungen manifestiert sich ein antizipatives und präventives Konfliktmanagement zunächst auf einer informellen Ebene, z. B. im Rahmen gemeinsamer Teamevents und loser Kontakte zwischen den Geschäftsleitungen der beteiligten Unternehmen. Solche informellen Abstimmungen werden durch regelmäßige Sitzungen der im Vertrag festgelegten Gremien flankiert, in denen auftretende Probleme erörtert und auf der Grundlage der einschlägigen vertraglichen Regelungen kontrol-

liert eskaliert und einer Lösung zugeführt werden.

Kann die Anwendung solcher interner Konfliktlösungsmechanismen das Ausbrechen (dysfunktionaler) Konflikte nicht verhindern, greift ergänzend das externe Konfliktmanagement in Gestalt der Anwendung des im Vertrag vereinbarten Streitbeilegungsverfahrens, etwa einer Mediation oder Schlichtung. Ganz im Sinne eines Odysseus-Paktes können die Parteien damit im Konfliktfall, wenn ihre Sinne »betört« sind und sie das mit

ihrer Geschäftsbeziehung verfolgte gemeinsame Ziel aus den Augen zu verlieren drohen, auf Vorgehensweisen zurückgreifen, die sie einvernehmlich zu einem Zeitpunkt vereinbart haben, als sie rationalem Handeln und klugen Entscheidungen noch zugänglich waren.

Einen Schritt weiter im Sinne eines antizipativen und präventiven Konfliktmanagements geht der projektbegleitende Einsatz vorbeugender Maßnahmen unter Einsatz neutraler Dritter wie Projektmoderation, Adjudikation, Early Neutral Evaluation, Dispute Boards und Deal Mediation. Die Besonderheit dieses Ansatzes liegt darin, dass diese Maßnahmen von den Parteien bereits zu einem Zeitpunkt etabliert werden, in dem noch kein konkreter Konflikt entstanden oder eskaliert ist. Die Parteien treffen damit zu einem frühen Zeitpunkt Vorsorge dafür, dass ihre Geschäftsbeziehung spätere Phasen, in denen die Interessengegensätze deutlicher werden und der Zusammenhalt zu bröckeln droht, mithilfe eines vordefinierten Verfahrens und eines einvernehmlich ausgewählten Dritten überbrücken kann.

### Beendigung von Geschäftsbeziehungen

Angesichts der erhöhten Eskalationsrisiken, die bei der Beendigung einer Geschäftsbeziehung bestehen, empfiehlt es sich, das Vertragsende bereits in der initialen Verhandlungsphase mitzudenken und mögliche Konfliktpotenziale antizipierend im Vertrag zu adressieren. Dies betrifft sowohl die Festlegung klarer Regelungen über die Vertragslaufzeit und etwaige Verlänge-

Als Noah die Arche baute, regnete es nicht.



rungsoptionen als auch die Vereinbarung von wohl abgewogenen und ausdifferenzierten Kündigungsregelungen.

So sollte etwa bei Verträgen, für die eine Partei hohe Anfangsinvestitionen tätigen muss, die sie über die Dauer des Vertrages amortisieren möchte, eine Mindestlaufzeit vereinbart werden und eine vorzeitige (ordentliche) Kündigung durch die andere Partei nur gegen Abgeltung von Remanenzkosten oder Zahlung einer Abstandssumme möglich sein. Des Weiteren sind die Gründe für eine außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund im Vertrag genau zu spezifizieren, damit im Ernstfall möglichst keine Diskussion über das Vorliegen der Voraussetzungen entbrennt.

Neben Regelungen zu Beendigungsvoraussetzungen finden sich in »klugen« Verträgen auch Regelungen zu Beendigungsfolgen, denn häufig endet die vertragliche Beziehung nicht mit dem formalen Vertragsende, sondern es bestehen nachvertragliche Pflichten der Parteien. Dies gilt beispielsweise dann, wenn eine Rückübertragung bestimmter, vom Auftragnehmer übernommener Leistungen auf den Auftrag-

geber oder einen nachfolgenden Dienstleister erforderlich ist. Werden solche »Exit-Regelungen« im Rahmen der initialen Vertragsverhandlung vorausschauend gestaltet, reduziert sich das Risiko, dass es zum Zeitpunkt der Vertragsbeendigung zum Streit darüber kommt.

Trotz aller die Konfliktpotenziale antizipierenden Sorgfalt bei der Vertragsverhandlung und -gestaltung lässt es sich im Einzelfall nicht vermeiden, dass im Zusammenhang mit der Beendigung eines Vertrages und einer Geschäftsbeziehung Konflikte ausbrechen. Haben die Parteien auch für diesen Fall Vorsorge getroffen und einen geeigneten (außergerichtlichen) Streitbeilegungsmechanismus vereinbart, erhöht sich die Chance, dass ein solcher Konflikt nicht unkontrolliert eskaliert und dass die Parteien mithilfe des oder der von ihnen vorab ausgewählten neutralen Dritten ihren »Deal« doch noch erfolgreich über die Ziellinie bringen.

## Wohin geht die Reise?

Die aufgezeigten Maßnahmen unternehmensinterner und -übergreifender Art haben gezeigt, dass Konfliktpotenziale in Organisationen präventiv und antizipierend in den Blick genommen werden sollten. Mit ihrer Hilfe können nicht nur die destruktiven Wirkungen minimiert, sondern auch die konstruktiven Wirkungen von Konflikten entfaltet werden.

Die ursprüngliche Intention vieler der genannten Maßnahmen, die nicht direkt mit der Bearbeitung von Konflikten verknüpft ist, führt abschließend zu der Überlegung: Die bewusste Entscheidung für einen antizipativen und konstruktiven Umgang mit Konflikten und Konfliktpotenzialen könnte die verbindende Klammer einer umfassenden Konfliktmanagementperspektive für Organisationen darstellen.

War im Viadrina-Komponentenmodell für ein umfassendes Konfliktmanagementsystem aus dem Jahr 2013 die Präventions- und Antizipationskomponente noch nicht explizit ausgeprägt, so zeigen die vorstehenden Ausführungen, dass es sich lohnt, diese Konzeption nochmals auf den Prüfstand zu stellen. Einen systematischen Umgang mit Konflikten wird es in einer Unternehmung nämlich nicht geben können, solange diejenigen Maßnahmen ausgeblendet werden, welche vor dem Aufkommen einer sozialen Eskalation die Konfliktpotenziale – häufig unbemerkt – regulieren.

Hier gilt es, Unternehmensentscheider\*innen, die ihre Organisation aus der Perspektive eines umfassenden und systematischen Konfliktmanagements betrachten und organisieren möchten, zu ermutigen, ihren Blick auch auf die antizipativen und präventiven Aspekte des Konfliktmanagements und diese unterstützenden Maßnahmen zu werfen.

Die hier exemplarisch zusammengetragenen Maßnahmen unternehmensinterner und -übergreifender Art verdeutlichen die Kerngedanken dieses Beitrags:

1. Antizipations- und Präventionsmaßnahmen sind keineswegs nur die Konsequenz aus schlechten Erfahrungen akuter Konflikteskalation. Sie sollen nicht nur Eskalation verhindern, sondern die Potenziale der Zusammenarbeit einschließlich der ihr immanenten Konfliktpotenziale entfalten helfen.
2. Konflikte können so als Indikatoren für Veränderungsbedarf dienen und einen Anreiz für die strategische und interessenbasierte Ausgestaltung von organisationsinternen Strukturen einerseits und externen Geschäftsbeziehungen andererseits schaffen.
3. Prävention verlangt strategischen Weitblick. Das Ende sollte zu Beginn (mit-)bedacht werden. Wenn Men-

schen und Organisationen sich auf ein gemeinsames (Arbeits-)Projekt einlassen, tun sie gut daran, zu Beginn auch »die Wege, die wieder herausführen« mitzubedenken.

Ganz so wie Odysseus, der sich weder kopfüber ins Abenteuer stürzte noch auf den Gesang der Sirenen verzichten wollte: Er hat sein Vorgehen vor allem an der Frage ausgerichtet, was geschieht, wenn das Ziel erreicht ist und der Gesang gehört wurde: wie können er und seine Mannschaft unversehrt von den Sirenen wegkommen und ihre Reise fortsetzen.

---

### Anticipation and Prevention in Organizational Conflict Management

**Abstract** The importance of anticipatory and preventive approaches in modern conflict management in organizations is widely recognized today. The aim is not only to identify and mitigate potential dysfunctional effects of conflicts at an early stage, but also to sharpen the focus on the constructive effects of otherness, difference and diversity. In this way, conflicts can serve as indicators of the need for change and create an incentive for the strategic and interest-based design of internal organizational structures on the one hand and external business relationships on the other. In this sense, the article presents an overview of various approaches and manifestations of anticipatory and preventive conflict management in organizations. A structural distinction is made between internal measures and measures in corporate business transactions (B2B).

**Keywords** Conflict Management, Conflict Prevention, Anticipation, Risk Management, Dynamics of Conflicts, Escalation, Utilization, Negotiation, Mediation, Ulysses

---

## Literatur

- Esser, Axel/Wolmerath, M.: Mobbing und psychische Gewalt. Der Ratgeber für Betroffene und ihre Interessenvertretung, 10. Auflage, Frankfurt am Main 2020.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement, 11. Auflage, Stuttgart 2013.
- Gläßer, Ulla/Kirchhoff, Lars/Wendenburg, Felix (Hrsg.): Konfliktmanagement in der Wirtschaft. Ansätze, Modelle, Systeme, Baden-Baden 2014; darin:
- Gramm, Helmuth: Innerbetriebliche Mediatoren und Mediatorenpools – nicht nur eine Konfliktbearbeitungsinstanz, S. 73-92.
- Kirchhoff, Lars/Wendenburg, Felix: Professionalisierungsperspektiven – Konfliktmanagement als Dienstleistung und als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, S. 473-487.
- Knobloch, Thomas: Konfliktmanagement als integraler Bestandteil des Risikomanagements von Kapitalgesellschaften, S. 375-393.
- Hoffmann, Hannah: Mediationsklauseln in Verträgen zwischen Unternehmen, Diss. Köln 2019.
- Klowait, Jürgen/Gläßer, Ulla (Hrsg.), Mediationsgesetz – Handkommentar, 2. Aufl., Baden-Baden 2018.
- Knobloch, Thomas: Integration von Konflikt- und Risikomanagement (CMRM-Modell). Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung für Unternehmen, Konfliktodynamik 2012, 224-232.
- PwC PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung, Frankfurt (Oder)/Frankfurt a. M. 2013.
- PwC PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): Konfliktmanagement in der Wirtschaft – Entwicklungen eines Jahrzehnts, Frankfurt a. M. 2016.
- RTMKM Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft: Positionspapier der deutschen Wirtschaft zur Umsetzung der EU-Mediationsrichtlinie, ZKM 2009, 147-152.
- Saintot, Valerie/Friedrich, Kristina: Das MeetingLAB der Europäischen Zentralbank. Ein Bericht aus dem Besprechungszimmer, Organisationsentwicklung 2016, 6-12.
- Schmitz, Anja/Beer, Anne/Fölsing, Jan: Barcamps – Seismographen für emergente Veränderungen. Werkzeugkiste (62), Organisationsentwicklung 2020, 85-92.
- Schneider-Brodtmann, Jörg: Konfliktprävention durch Verhandeln in der Wirtschaft, ZKM 2019, 225-227.
- Schneider-Brodtmann, Jörg: Deal Mediation. Mediation als Verfahren zur Verhandlungs- und Projektbegleitung sowie als Mittel zur Konfliktprävention in der Wirtschaft, Frankfurt a.M. 2021.
- Unberath, Hannes: Mediationsklauseln in der Vertragsgestaltung, Prozessuale Wirkungen und Wirksamkeit, NJW 2011, S. 1320-1324.

## Die Autoren



### Dr. Sascha Weigel

INKOVEMA – Institut für Konflikt- und Verhandlungsmanagement  
Spinnereistraße 7  
04179 Leipzig  
s.weigel@inkovema.de

Dr. jur. Sascha Weigel, geb. 1977, ist Rechtsanwalt, Mediator und Ausbilder (BM), arbeitet als Konfliktberater und Organisationsentwickler, studierte in Berlin und Leipzig Rechtswissenschaften, Geschichte und Publizistik, promovierte zum alternativen Konfliktmanagement in Verwaltungsorganisationen, ist Lehrbeauftragter der MLU Halle-Wittenberg, podcastet zu Mediation und Organisationsberatung („Gut durch die Zeit“) und entwickelt die Plattform „Elemente der Mediation“.



### Dr. Jörg Schneider-Brodtmann, LL.M.

Menold Bezler Rechtsanwälte Steuerberater Wirtschaftsprüfer Partnerschaft mbB  
Stresemannstr. 79  
70191 Stuttgart  
joerg.schneider-brodtmann@menold-bezler.de

Dr. jur. Jörg Schneider-Brodtmann, geb. 1965, ist als Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator spezialisiert auf die Begleitung komplexer Vertragsprojekte, insbesondere im IT-Umfeld, die Sanierung von IT-Projekten in der Krise sowie das Verhandlungs- und Konfliktmanagement. Daneben befasst er sich als HR-Partner einer mittelständischen Wirtschaftskanzlei seit vielen Jahren mit Fragen der Personalführung sowie der Personal- und Organisationsentwicklung.