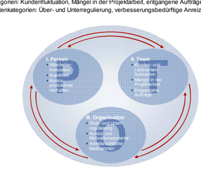
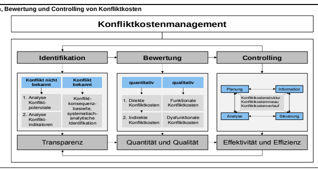
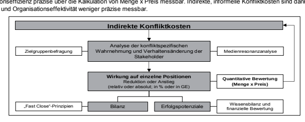
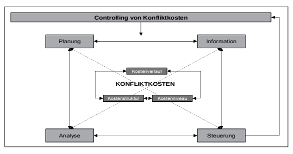
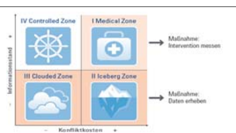
Konfliktkostenmanagement Modellvergleich

							Expertenmeinungen	
	Vergleichskriterien	**Soll-Modell**	**Kapitel**	**KPMG-Modell (vgl. KPMG Studie 2009)**	**Seite**	**Modell-Abweichungen (inhaltlich (i)/strukturell (s)/prozessual (p))**	**Dr. Alexander Insam**	**Prof. Dr. Uwe Seidel**
Funktion	**0. Ziele**	Auf Basis des Modells sollen potenzielle und tatsächliche Konfliktkosten identifiziert, bewertet und gesteuert werden können. Dem Konfliktkostenmanagement obliegen drei Aufgaben: erstens die Herstellung von **Transparenz** im Wirkungsgeflecht der Konfliktkosten, zweitens die Transformation von Konfliktkonsequenzen in **quantitativ und qualitativ bewertete Konfliktkosten** und drittens die Sicherstellung der **Steuerungskontrolle** über eine optimale Konfliktkostenstruktur, ein optimales Konfliktkostenniveau und einen optimalen Konfliktkostenverlauf.	3	Aufbauend auf den Studienergebnissen können erstmalig alle relevanten Konflikte in Unternehmen in insgesamt neun Konfliktkostenkategorien eingeteilt werden. Durch die Kategorisierung der Konfliktkosten, die Differenzierung in funktionale (dem Unternehmen zuträgliche und unvermeidbare) und dysfunktionale (dem Unternehmen abträgliche und vermeidbare) Konfliktkosten sowie die Anwendung der von KPMG entwickelten Konfliktkostenformel können Unternehmen in Zukunft ihren Fortschritt bei der Reduzierung der Konfliktkosten messen. Darüber hinaus können sie Maßnahmen zur Überwindung von Gewinnbeschränkungen evaluieren und diese nachhaltig kontrollieren.	4	i+s+p: Das Soll-Modell ist als ganzheitlicher Management-Kreislauf angelegt, bestehend aus einer Identifikations-, Bewertungs- und Controlling-Komponente, wobei die einzelnen Modellkomponenten auch bei partieller Anwendung zu wesentlichen Erkenntnissen führen können. Das KPMG-Modell ermöglicht insbesondere über die Kategorisierung und Differenzierung der Konfliktkosten einen ersten Zugang zum Wirkungsgeflecht der Konfliktkosten, sodass der Mehrwert in der Strukturierung und weniger in der Bewertung liegt.	"Darüber hinaus dient das KPMG-Modell auch der Erstbewertung der Konfliktkosten gesamt, d.h. der sog. Konlfiktkostensumme."	"Aus Controlling-Sicht sollte der Fokus auf die zielorientierte Steuerung und die Maßnahmenableitung gelegt werden. Ferner sollte sich das Modell am Risikomanagement-Regelkreis anlehnen."
	1. Nutzen	**1.1 Managementmodell** Zum einen kann das Modell als Managementansatz mit dem Ziel der Steuerung von Konfliktkosten in jede Organisation implementiert werden und nutzt dadurch dem Management zur Sicherstellung der organisationalen Effektivität und Effizienz (ganzheitlich: zur Steuerung aller funktionalen und dysfunktionalen Konfliktkosten, oder partiell: z.B. zur Steuerung der projektbedingten Konfliktkosten). Zum anderen kann das Modell lediglich zur Identifikation und Bewertung von potenziellen und tatsächlichen Konfliktkosten dienen. Konfliktkostenberechnungen dienen z.B. als: **1.2 Entscheidungsgrundlage** zur Validierung möglicher Handlungsalternativen (z.B. als Business Case für oder gegen das Eingehen und/oder Fortführen eines Konflikts; oder als Business Case für die Legitimation optimaler Konfliktmanagementmethoden) **1.3 ergänzende Information** zur Kaufpreisallokation im Rahmen von Unternehmensbewertungen und/oder als Bestandteil von Financial Due Diligences Prüfungen und/oder zur Festlegung der Schadensumme bei juristischen Streitfällen nützlich sein **1.4 Valider Bestandteil** einer Financial Due Diligence in der Transaktionsberatung **1.5 Qualifizierte Kalkulation** in der Festlegung der Schadenssumme bei juristischen Streitfällen	5.1	Die Studie differenziert nicht zwischen Zielen und Nutzen.		keine Abweichungsanalyse möglich.	"1. Organisationsanalyse: Konfliktkosten können erstmals in Summe gemessen werden, wodurch eine organisationsweite Transparenz erzeugt wird. 2. Einzelfallanalyse: Auf Basis der Untersuchungen im zweiten Teil der Konfliktkostenstudie, die just unter dem Namen "Best Practice: Konflikt(kosten)-Management 2012" von der Unternehmerschaft Düsseldorf in Zusammenarbeit mit mehreren Unternehmen veröffentlicht wurde, ist es uns gelungen die Konfliktkosten von einzelnen Streitfällen zu messen und zu bewerten."	"Ein Konfliktkostenmanagement sollte insb. zwei Funktionen erfüllen: 1. Unternehmensweit einheitliche, vollständige und standardisierte Steuerung von Konfliktkosten ermöglichen. 2. Anschlussfähigkeit der untergeordneten Organisationsebenen an übergeordnete sicherstellen, um Kaskadierung der Konfliktkosten zu ermöglichen. Das Soll-Konzept erfüllt beide Funktionen."
Theoretisches Fundament	**2. Modellannahmen**	**2.1 Annahme 1:** Ein Messverfahren zur Quantifizierung von Konfliktkosten kann nur dann empirische Fundierung (Reliabilität, Validität und Objektivität) beanspruchen, wenn dieses eine konfliktfallspezifische Ursache-Wirkungs-Analyse vorsieht.	2.4.3	**2.1 Annahme 1:** Zwischen Konflikt und Kosten muss keine Kausalität herrschen. Die Mitverursachung genügt für die Kausalität, da ohne den Konflikt geringere Kosten entstehen würden.	11	i: Im Soll-Modell wird eine detaillierte Ursache-Wirkungsanalyse zur Klärung der Abhängigkeiten zwischen Konflikt und Kosten als notwendige Modellbedingung deklariert. Im KPMG-Modell reicht der Beitrag des Konflikts zur Kostenerhöhung.	"Richtig, im KPMG-Vorgehen ist eine Teilkausalität zur Bewertung der Konfliktkosten gesamt ausreichend." Im Nachgang der Erstbewertung wird in Absprache und unter Berücksichtigung der individuellen Situation entschieden, ob weitere Kausalbetrachtungen notwendig sind."	"Eindeutige Ursache-Wirkungs-Kausalitäten sind aus Controlling-Sicht stets wünschenswert. Eine vollständige und eindeutige Ursache-Wirkungsanalyse ist allerdings in der Praxis selten vorzufinden. "
		2.2 Annahme 2: Die quantitative und qualitative Bewertung der Konfliktkosten kann nur unter Berücksichtigung aller konfliktbeteiligten Anspruchsgruppen erfolgen.	2.4.3	keine weiteren Annahmen ersichtlich.		keine Abweichungsanalyse möglich.	ok.	"Eine umfassende Stakeholderanalyse ist zwingend erforderlich."
		2.3 Annahme 3: Je objektiver, reliabler und valider die quantitative Bewertung der Konfliktkosten, desto wirksamer können Konfliktkosten gesteuert werden.	2.4.3	keine weiteren Annahmen ersichtlich.		keine Abweichungsanalyse möglich.	ok.	"An der Stelle würde ich gerne Peter Drucker zitieren: "If you can't measure it, you can't manage it.""
	3. Definition relevanter Größen innerhalb des Modells	**3.1 Soziale Systeme:** Soziale Systeme sind offene Systeme, deren Grenzen nur sehr schwer definierbar sind. Ein soziales System besteht, wenn innerhalb der Gesamtheit ein größeres Maß an Interaktionen und Beziehungen besteht wie von der Gesamtheit aus nach außen. Ein soziales System wird als eine Gruppe lebender Systeme (z. B. Menschen) definiert. Jedes Gruppenmitglied ist Systemelement und muss mindestens einen Zustand ausbilden auf dessen Grundlage alle anderen Gruppenmitglieder interagieren. Soziale Systeme sind subjektiv wahrnehmbare Konstruktionen, deren Elemente als konstituierende Strukturmerkmale Teil mehrerer sozialer Systeme sein können. Diese stehen im offenen, wechselseitigen Austauschverhältnis innerhalb eines oder mehrerer sozialer Systeme und deren Umwelt. Soziale Systeme sind eingebunden in ein Netz weiterer sozialer Systeme. Die Mitgliedschaft in einem sozialen System ist gebunden an formale und/oder informale Regeln. Zweck, Ziele und Aufgaben eines sozialen Systems sind als Ergebnis eines sozialen Willensbildungsprozesses zu verstehen, und können durch Individuen begründet, gestaltet und geändert werden. Individuen sind demnach die Schnitt- oder Berührungspunkte sozialer Systeme. An diesen Knoten findet zwischen den Individuen eine Interaktion statt, die nur durch wechselseitige Sinnzuschreibung und Motivunterstellung zur Herausbildung von Erwartungen und letztlich zur Verständigung führen kann. Soziale Systeme konstituieren sich demnach durch Interaktion und Kommunikation. Das soziale System entspricht dabei einem Gleichgewichtsmodell. Trägt ein Prozess, eine Struktur, ein Mitarbeiter oder eine Reihe von Bedingungen zur Erhaltung des Systems bei, werden sie als *funktional*, sofern sie die Überlebensfähigkeit oder das Gleichgewicht abbauen, als *dysfunktional* bezeichnet. Soziale Konflikte haben für soziale Systeme die gleiche Bedeutung und können darin entsprechend eine funktionale und/oder dysfunktionale Wirkung entfalten. Soziale Systeme können z.B. in Form von Teams, Projekten, Abteilungen, Funktionsbereichen, Unternehmen, Vereinen, Organisationen, Gesellschaften, Wirtschaftsräumen auftreten.	2.1.1	**3.1 Soziale Systeme:** keine Definition		keine Abweichungsanalyse möglich.	ok.	ok.
		3.2 Soziale Konflikte: Soziale Konflikte entstehen, - wenn zwei oder mehrere Individuen interagieren, - deren Verständigung gestört ist, oder - sich deren Ziele und/oder Mittel gegenseitig ausschließen, - die Interaktionen eine Verhaltensbeeinflussung des Gegenüber mit dem Ziel der Durchsetzung eigener Interessen beabsichtigen und/oder - die Verhaltensweisen der beteiligten Akteure einander widersprechen.	2.2.1.1	**3.2 Konflikte:** Als Konflikt wird jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen und dabei vor allem der Arbeitszeit seiner Mitarbeiter verstanden.	11	i: Im Soll-Modell werden soziale Konflikte zum Untersuchungsgegenstand erhoben und sind per se wertneutral. Erst deren Wirkung auf das beobachtete soziale System kann Einfluss auf die Effizienz und Effektivität nehmen. Im KPMG-Modell ist die Definition von Konflikten funktional, d.h. Konflikte werden aus unternehmerischer Effizienzsicht gewürdigt. Konflikte sind per se pathologisch, d.h. deren Vorhandensein trägt zur Effizienzminderung bei.	"Falls der Eindruck entstanden ist, dass Konflikte per se pathologisch sind, muss an dieser Stelle klargestellt werden, dass im KPMG-Modell Konflikte nicht per se pathologisch sind, sondern wertneutral." Erst die weiteren Untersuchungen ermöglichen eine Differenzierung nach funkionalen und dysfunktionalen Konfliktkosten. Richtig ist jedoch, dass die Konfliktkosten gesamt im Verlauf der weiteren Untersuchungen um reine Ineffizienzkosten bereinigt werden müssen."	"Im Risikomanagement werden Risiken primär als Negativentwicklungen berücksichtigt, mit dem Ziel der Steuerung dieser. Allerdings ist ein umfassendes Risiko-Chancen-Management sehr sinnvoll. Die Erweiterung des Risikomanagements um die Chancen ermöglicht die ganzheitliche systematische Steuerung negativer und positiver Entwicklungen. Die Erweiterung der negativen um die positiven Wirkungen von Konflikten ist im Konfliktkostenmanagement ebenfalls sinnvoll."
		3.3 Kosten: Der wertmäßige Kostenbegriff definiert Kosten als den mit Preisen bewerteten, sachzielbezogenen Verbrauch von Wirtschaftsgütern, der durch die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung und die Aufrechterhaltung der dafür erforderlichen Kapazitäten verursacht wird.	2.3.2.1	**3.3 Kosten:** keine Definition		keine Abweichungsanalyse möglich.	ok.	ok.
		3.4 Konfliktkosten: Konfliktkosten sind der mit Preisen bewertete, sachzielbezogene Verbrauch von Wirtschaftsgütern, der dann entsteht, - wenn zwei oder mehrere Individuen interagieren, - deren Verständigung gestört ist, oder - sich deren Ziele und/oder Mittel gegenseitig ausschließen, - die Interaktionen eine Verhaltensbeeinflussung des Gegenüber mit dem Ziel der Durchsetzung eigener Interessen beabsichtigen und/oder - die Verhaltensweisen der beteiligten Akteure einander widersprechen.	3.1.1.1	**3.4 Konfliktkosten:** Als Konfliktkosten werden alle Kosten bezeichnet, die einem Unternehmen durch Konflikte entstehen. Dabei ist nicht entscheidend, ob der Konflikt allein ursächlich für die Kosten ist. Die Mitverursachung genügt für die Kausalität, da ohne den Konflikt geringere Kosten entstehen würden. Darüber hinaus muss es kein aktuell schwellender Konflikt sein. Der Konfliktbegriff von KPMG beinhaltet jede Störung der planmäßigen Ressourcenverwendung im Unternehmen. Diese kann auch durch strukturelle Widersprüche des Plans selbst verursacht sein, wobei dessen Umsetzung dann automatisch mindestens einen Konflikt auslöst. Konfliktkosten sind demnach ein bewerteter, den planmäßigen Ablauf störender Ressourcenverzehr mit der Folge von Kostensteigerungen. Dies bedeutet: Bei gleichbleibendem Output sinkt durch die Konfliktkosten die Wirtschaftlichkeit. Darüber hinaus können Konflikte auch zu einem geringeren Output führen.	11	i: Im Soll-Modell wird der konfliktfallbezogene Verbrauch von Wirtschaftsgütern zum Gegenstand der Konfliktkostendefinition erhoben. Im KPMG-Modell wird der planabweichende Verbrauch von Ressourcen zum Gegenstand der Konfliktkostendefinition erhoben.	"Diese pragmatische Definition hat sich in der Praxis bislang bewährt." Konfliktkosten werden primär auf Organisationsebene in Summe gemessen. Als Einstieg in die Analyse und Bewertung dient das Circle-of-Conflict mit den drei Dimensionen und den neun Konfliktkostenkategorien. Im Anschluss an die Erstbewertung der Konfliktkosten gesamt werden in weiteren Analysen dysfunktionale und funktionale Konfliktkosten sowie organisationsbezogene Innefizienzen von einander differenziert. Eine dezidierte Ursache-Wirkungsanalyse erfolgt ebenfalls erst im Nachgang der Erstbewertung in Absprache mit der Organisationsführung und unter Berücksichtigung der jeweils vorherrschenden Konflikt- und Organisationskultur. Dieses Vorgehen sichert eine ganzheitliche Betrachtung aller befindlichen Konfliktkosten innerhalb einer Organisation."	"1. Primär sollte der konfliktbedingte Verbrauch von Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Boden) im Vordergrund einer Konfliktkostenbewertung stehen. 2. Es sind grundsätzlich drei Vorgehensweise möglich: 2.1 Top-down Verfahren: Berechnung der Konfliktkostensumme mit einer anschließenden Detailanalyse 2.2 Bottom-up Verfahren: detaillierte Konfliktkostenanalyse mit einer anschließenden Aggregation der Konfliktkosten zu einer Gesamtsumme. 2.3 Sinnvoll erscheint hier ein Gegenstromverfahren, d.h. die Kombination von Top-down und Bottom-up Verfahren. "
		3.5 Konfliktkostengattung: Konflikte können entweder funktional sein, wenn sie innerhalb der Organisation positive Effekte produzieren, oder dysfunktional sein, wenn sie negative Effekte produzieren. Konfliktkosten können analog dazu in Abhängigkeit eines bestimmten Konflikts entweder funktional oder dysfunktional sein. **Funktionale Konfliktkosten:** Von funktionalen Konfliktkosten sprechen wir immer dann, wenn a.) Konflikte eine positive Wirkung auf die Organisation entfalten. Die Kosten, die daraus entstehen, werden in Kauf genommen und sind funktional, weil diese als Investition einem übergeordneten Nutzen dienen (z.B. unter Berücksichtigung des sozialen Konflikts, der aus einem Wettbewerb um eine Führungsposition resultiert, handelt es sich aus Perspektive der Organisationsführung bei der Bewertung der damit verbundenen Kosten hauptsächlich um funktionale Konfliktkosten, da angenommen wird, dass ein gesunder Wettbewerb die Motivation und die Produktivität der Wettbewerber erhöht und die Stelle letztlich optimal besetzt wird). b.) Kosten dazu beitragen, dysfunktionale Konfliktkosten überproportional zu senken (z.B. Kosten für Mediation zur Schlichtung eines langjährigen Konflikts). **Dysfunktionale Konfliktkosten:** Von dysfunktionalen Konfliktkosten sprechen wir immer dann, wenn diese keine positive Wirkung auf die Organisation entfalten und die Effizienz und Effektivität senken (z.B. Zusatzkosten aus einer konfliktbedingten Projektverzögerung).	3.1.1.1	**3.5 Konfliktkostengattung:** Nicht alle Konflikte sind nachteilig für Unternehmen. Vielmehr lassen sich alle Konfliktkosten in zwei Gruppen teilen, je nachdem, ob der obigen Konfliktkostendefinition folgend das Störungsverhalten als funktional oder dysfunktional beurteilt wird: **Funktionale Konfliktkosten (fKK)** sind positive und unvermeidbare Konfliktkosten. fKK lohnen sich für Unternehmen, wenn dadurch eine Veränderung im Unternehmen erfolgt, und die Kosten damit als Investition in die Weiterentwicklung des Unternehmens gewertet werden können. Ein Beispiel für fKK sind Kosten für ein aktives Gesundheitsmanagement, das die Krankheitstage und Fehlzeiten von Mitarbeitern im Unternehmen reduziert, oder Kosten für zusätzliche Teammeetings, welche beim nächsten Projekt eine besonders gute Zusammenarbeit des Teams ermöglichen. Zum einen Teil sind fKK in Organisationen in budgetierten Konfliktpräventionsmaßnahmen enthalten. Da diese Kosten sichtbar sind, ist für die Konfliktkostenanalyse vor allem der andere Teil der fKK interessant, der definitionsgemäß als Planstörung bzw. Planabweichung eintritt, d.h. Zusatzkosten in der zielgerichteten Ressourcenverwendung verursacht. **Dysfunktionale Konfliktkosten (dKK)** sind nachteilig, vermeidbar oder ohne Wirkung für das Unternehmen im Sinne einer Veränderung oder Neuausrichtung. dKK entstehen beispielweise durch erhöhte Meeting-Kosten bei Verspätung einzelner Teilnehmer, ohne dass hieraus ein Nutzen für die Zusammenarbeit im Team oder für das Betriebsklima entsteht.	11 f.	i: Unter Missachtung der abweichenden Konfliktkostendefinitionen sind die Begriffe *funktional* und *dysfunktional* in beiden Modellen inhaltlich identisch definiert.	ok.	ok.
		3.6 Wirkungsstufenmodell: Die Wirkung eines Konfliktes auf die Effizienz und Effektivität einer Organisation wird auf Basis des Wirkungsstufenmodells abgebildet. Dabei wird die Wirkung eines Konfliktes über seine Konsequenzen und den beanspruchten Kostenfaktoren analysiert. Ein Konflikt wirkt direkt auf die Effizienz und indirekt auf die Effektivität ein. **Konflikt wirkt auf** → **Effizienz** (Kosten- und Leistungsrechnung) / **Effektivität** (Wirkungsmessung) Messbereich: Input (Produktionsfaktoren) / Output (Ergebnisse) / Outcome (Wirkung auf Stakeholder) / Outflow (betriebswirtschaftliche Wirkung) Messgrößen: materiell: • Materialkosten; immateriell: • Arbeitskosten • Kapitalkosten • Fremdleistungskosten • Kosten der Gesellschaft / materiell: • Sachleistungen; immateriell: • Dienstleistungen / • Wahrnehmung und Verhaltensänderung der Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Medien, Öffentlichkeit etc. / • Vermögens- und Finanzstruktur • Erfolgspotenziale Beeinflussung: • **Anstieg** • Reduktion / • **Reduktion** • Anstieg / • **negativ** • positiv / • **Reduktion** • Anstieg Messeinfluss-größen: • Menge • Preis • Qualität / • Menge • Preis • Qualität / • Meinung • Einstellung • Emotion / • Menge • Preis • Qualität Messobjekt: Organisation / Stakeholder / Organisation Messbarkeit: **einfach** / **schwer** Kausalität (Konflikt/Kosten): **direkt** / **Indirekt**	3.1.1.2	**3.6 Wirkungsstufenmodell:** kein entsprechendes Modell vorhanden		Das KPMG-Modell sieht kein detailliertes Wirkungsstufenmodell zur Analyse der Konfliktwirkung vor.	"Das KPMG-Modell ist noch nicht als ganzheitliches Controlling-Steuerungsmodell angelegt, für eine Erweiterung dahingehend aber grundsätzlich vorgesehen."	"Eine wesentliche Herausforderung im Controlling ist die Wirkungsmessung. Daher sollte das Wirkungsstufenmodell des Internationalen Controllervereins (ICV) der Wirkungsmessung von Konfliktkosten zu Grunde gelegt werden."
		3.7 Konfliktkostenarten: **A. Direkte Konfliktkostenarten:** 1. Produktionsfaktorbezogene Konfliktkostenarten a. Arbeitskosten (Löhne, Gehälter, Sozialkosten, sonstige Personalkosten) b. Materialkosten (Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe, auswärtige Bearbeitung, bezogene Fertigteile, Handelswaren) c. Kapitalkosten (Abschreibungen, Zinsen, Wagnisse) d. Fremdleistungskosten (Transportkosten, Postkosten, Mieten und Pachten, Energiekosten, Reparaturen und Instandhaltungen, Werbekosten, Reisekosten, Rechts- und Beratungskosten, Patent- und Lizenzgebühren, Versicherungskosten) e. Kosten der Gesellschaft (Kostensteuern z.B. für Vermögens- und Gewerbesteuer, Zölle, Gebühren z.B. für Auskünfte und Beurkundungen durch öffentliche Stellen, Beiträge z.B. für Kammern und Verbände) 2. Leistungsbezogene Konfliktkostenarten a. Sachleistungen (materielle Produkte) b. Dienstleistungen (immaterielle Produkte, Projekte, Aufträge, Maßnahmen) **B. Indirekte Konfliktkostenarten:** 1. Vermögens- und finanzwertbezogene Konfliktkostenarten a. Anlagevermögen (z.B. Reduktion durch Diebstahl, Sabotage, Beschädigung, Reduktion des derivativen Unternehmenswertes) b. Umlaufvermögen (z.B. ausstehende Forderungen aus Lieferung und Leistungen werden nicht beglichen) c. Eigenkapital (z.B. Reduktion der Beteiligungen von Teilhabern, Business Angel, Venture Capital) d. Fremdkapital (z.B. Reduktion der Einlagen von Anteilseignern) 2. Erfolgspotenzialbezogene Konfliktkostenarten a. materiell (z.B. Opportunitätskosten aus dem Verlust seltener Ressourcen) b. immateriell (z.B. Opportunitätskosten durch verlorene Kunden und Mitarbeiter, Reduktion des originären Unternehmenswertes)	3.1.1.2	**3.7 Konfliktkostenarten:** keine entsprechende Differenzierung vorhanden		Das KPMG-Modell sieht keine Konfliktkostenarten vor.	"Richtig, dafür dienen die neun Konfliktkostenkategorien. Diese haben sich in der Praxis zur Gänze bewährt. Innerhalb der Konfliktkostenkategorien wird dann nach Konfliktkostenarten unterschieden, wobei die zentrale Maßeinheit die verlorene Arbeitszeit ist."	"Um eine vollständige Monetarisierung zu erhalten, muss zwingend differenziert werden zwischen: 1. Input = Kostenarten = Werteverzehr in Geldeinheiten 2. Wirkung = Outflow, d.h. betriebswirtschaftliche Wirkungsarten (Umsatzerlöse, Deckungsbeitrag, Cashflows, Jahresüberschuss Shareholder Value, Working Capital etc.) in Geldeinheiten."
		3.8 Konfliktkostenkategorien: 1. formelle Konfliktkosten (direkte Konfliktkosten bedürfen keiner monetären Bewertung, z.B. Gerichtskosten) 2. informelle Konfliktkosten (direkte und indirekte Konfliktkosten bedürfen einer monetären Bewertung, z.B. konfliktbedingte Arbeitskosten durch die Kalkulation von Stunden x Bruttolohn) **Kausalität zwischen Konflikt und Kosten** / **Konfliktkosten-kategorie** / **Ermittlung der Höhe durch** direkt / formell / Übernahme aus der Buchhaltung (ex-post) oder Berechnung (ex-ante) direkt / informell / monetäre Bewertung indirekt / informell / monetäre Bewertung	3.3.1	**3.8 Konfliktkostenkategorien:** Es werden neun Konfliktkostenkategorien als „circle of conflict" in drei Dimensionen unterschieden: 1. Person – mit den Konfliktkostenkategorien: Mitarbeiterfluktuation, Krankheit, kontraproduktives Verhalten 2. Team – mit den Konfliktkostenkategorien: Kundenfluktuation, Mängel in der Projektarbeit, entgangene Aufträge 3. Organisation – mit den Konfliktkostenkategorien: Über- und Unterregulierung, verbesserungsbedürftige Anreizsysteme, arbeitsrechtliche Sanktionen 	12 ff.	s+i: Das Soll-Modell unterscheidet sich hier maßgeblich in Struktur und Inhalt von dem KPMG-Modell. Das Soll Modell sieht lediglich zwei Konfliktkostenkategorien vor: formelle und informelle. Diese Kategorisierung hat lediglich die Funktion, monetäre von noch monetär zu bewertenden Kosten zu differenzieren. Monetäre Kosten bedürfen keiner monetären Bewertung, da diese als Aufwände entweder bereits gebucht sind oder gebucht werden können. Die neun Konfliktkostenkategorien im KPMG-Modell bilden die Grundlage der Konflktkostenanalyse und -bewertung. Auf Basis dieser Kategorien sollen alle Konfliktkosten in Summe bewertet werden können.	"Die Unterscheidung in direkte und indirekte Konfliktkosten erachte ich als nicht notwendig und schwierig umzusetzen, weil die Übergänge fließend sind. Die Unterscheidung in formelle und informelle Konfliktkosten erscheint auf den ersten Blick logisch." "Wir haben die drei Dimensionen und neuen Kategorien aus zwei Gründen in der Form gewählt: 1. Durch die Berücksichtigung der drei Dimensionen wird die spezifische Entwicklungsphase eines Unternehmens (gemäß Glasl: Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase, Assoziationsphase) gewürdigt. 2. Durch die Berücksichtigung der neun Konfliktkostenkategorien wird der Frage Rechnung getragen: Wo wird die Verhaltenssteuerung wirksam? Z.B. erfolgt die Aufteilung innerhalb der Dimension Person nach folgender Logik: - gar nicht anwesend > Mitarbeiterfluktuation; - zeitweilig anwesend > Krankheit; - anwesend und kontraproduktiv > Kontraproduktives Verhalten. Die gleiche Logik wird bei der Strukturierung der Dimensionen Team und Organisation angewendet."	"Eine genaue Anzahl an Dimensionen und Kategorien ist von untergeordneter Bedeutung. Wichtige Kriterien sind: - Ausgewogenheit - Vollständigkeit - Überschneidungsfreiheit"
	4. Modellaufbau	Das Modell besteht aus drei Komponenten; erstens aus der **Identifikation**, zweitens der **Bewertung** und drittens dem **Controlling** von Konfliktkosten. Die Bewertung von Konfliktkosten erfüllt eine zentrale Rolle innerhalb des Modells, da die Steuerbarkeit von Konfliktkosten maßgeblich von der Bewertungsqualität abhängt und die Identifikation von Konfliktkosten einzig der Bewertung dient.	3	Das Modell besteht im wesentlichen aus drei Instrumenten: Konfliktkostenmatrix , Circle of Conflict und Konfliktkostenformel.	8, 10	keine Abweichungsanalyse möglich.	"Die drei Instrumente haben sich in der Praxis bewährt. Wir sind natürlich weiterhin darin bestrebt, die Instrumente zu verfeinern und auszubauen."	"Eine Weiterentwicklung ist sicherlich sinnvoll."
Methodik	**5. Management-Ansatz**	**Regelkreis aus Identifikation, Bewertung und Controlling von Konfliktkosten** 	3	Geht aus der Studie nicht hervor. Der Circle od Conflict dient nicht als Regelkreislauf, sondern verdeutlicht die Interdependenzen zwischen den Dimensionen und Konfliktkostenkategorien.		In der KPMG-Studie wird der Management-Ansatz nicht behandelt.	"Das KPMG-Modell ist nicht als ganzheitliches Controlling-Steuerungsmodell angelegt. Bislang zumindest nicht."	"Siehe meine Anmerkungen zum Controlling-Regelkreis in Punkt 0. Ziele."
		5.1 Identifikation von Konfliktkosten: In Abhängigkeit eines Konflikts können direkte und indirekte Konfliktkosten identifiziert werden. Falls ein Konflikt unmittelbar auf die Effizienz einer Organisation einwirkt, können direkte Konfliktkosten identifiziert werden. Falls ein Konflikt mittelbar über die Verhaltensänderung der Stakeholder auf die Effektivität einer Organisation einwirkt, können indirekte Konfliktkosten identifiziert werden. Unter Berücksichtigung der Annahme 1 (Notwendigkeit einer Ursache-Wirkungsanalyse zur Gewährleistung der empirischen Fundierung des Messverfahrens) können Konfliktkosten lediglich in Abhängigkeit eines spezifischen Konflikts identifiziert werden, weil dadurch eine konfliktfallspezifische Ursache-Wirkungsbetrachtung gewährleistet wird. Dies spiegelt sich auch in der Wortkonstruktion *Konflikt-Kosten* mit *Konflikt als Ursache* und *Kosten als Wirkung*. *Methodik zur Konfliktkostenidentifikation: Konflikt > Diagnose > Wirkung (soziale Einbettung > Konfliktkonsequenzen > Kostenfaktoren > Wirkungsstufenmodell > Konfliktkostenarten)*	3.2	**5.1 und 5.2 Analyse und Bewertung von Konfliktkosten:** 1. Die Summe aller Konfliktkosten setzt sich aus funktionalen (dem Unternehmen zuträglichen und unvermeidlichen) und dysfunktionalen (dem Unternehmen abträglichen und vermeidbaren) Konfliktkosten zusammen. Es ist wichtig, in einem ersten Schritt die Summe zu messen und dann in einem zweiten Schritt zu bestimmen, welche Konflikte funktional oder dysfunktional sind. 2. Nur dysfunktionale Konfliktkosten (dKK) sollten reduziert werden, da diese die Unternehmensleistung ausschließlich negativ beeinflussen. Wenn funktionale Konfliktkosten (fKK) reduziert werden, besteht die Gefahr, dass die Unternehmensleistung sinkt. 3. Reduzierbare Konfliktkosten (rKK) ergeben sich danach aus der Differenz von dysfunktionalen Konfliktkosten und den erforderlichen Investitionskosten (IK) als Aufwand: rKK = dKK – IK 4. Diese vereinfachte Formel berücksichtigt noch nicht, dass eine weitere Messung der Konfliktkosten zur Erfolgskontrolle der Reduktion von Konfliktkosten stattfinden muss. Zudem ist die gesonderte Ermittlung von dKK ohne die Kenntnis der Summe der Konfliktkosten und der fKK nicht möglich. Tatsächlich wird das Unternehmen nach der ersten Messung der Summe der Konfliktkosten diese als Status Quo definieren oder als sogenannte „Konfliktkosten 0" (KK0). Können die „Konfliktkosten 0" mit weniger Investitionskosten (IK) als den ermittelten ersten dysfunktionalen Konfliktkosten (dKK0) und bei gleichbleibenden funktionalen Konfliktkosten sowie mindestens gleichbleibender Unternehmensleistung (ceteris paribus) verringert werden, lohnt sich eine Intervention. Es ergeben sich geringere neue dysfunktionale Konfliktkosten (dKKn) und damit auch geringere neue Konfliktkosten (KKn). Durch die zweite Messung wird der Erfolg der Intervention bewiesen, d.h. es ergeben sich nunmehr nicht mehr reduzierbare, sondern reduzierte Kosten (rK). Die Formel lautet entsprechend: rK = [Σ(fKK+dKK0)- Σ(fKK+dKKn)]-IK oder auch rK = Σ(KK0-KKn)-IK	16 f.	i+s+p: Das Soll-Modell unterscheidet sich hier maßgeblich inhaltlich, strukturell und im prozessualen Vorgehen von dem KPMG-Modell. Im Soll-Modell wird ein Konflikt als notwendige Bedingung zur Identifikation und in Folge zur Bewertung und zum Controlling von Konfliktkosten erachtet, sodass die Analyse mit der Identifikation eines Konfliktes beginnt. Erst auf Grundlage eines spezifischen Konfliktfalls (tatsächlich oder potenziell) können Konfliktkosten identifiziert, bewertet und gesteuert werden. Es werden drei Formen der Abhängigkeiten zwischen Konflikt und Kosten analysiert: 1. Korrelation, 2. Kontribution und 3. Kausalität. Das KPMG-Modell untersucht auf Basis der neun Konfliktkostenkategorien, welche Kosten auf Grund von Planabweichungen zusätzlich anfallen, ohne eine Ursache-Wirkungsbeziehung zwischen Konfliktursache, Konflikt und Zusatzkosten herzustellen. Der Konfliktbezug soll nachgelagert vorgenommen werden.	"Richtig. Siehe meine Anmerkungen bei Punkt 3.4 Konfliktkosten."	"Siehe meine Anmerkungen zu Punkt 3.4 Konfliktkosten. Natürlich ist eine detaillierte Analyse und Bewertung wünschenswert. In der Praxis steht dies jedoch oft im Widerspruch zum Wirtschaftlichkeitsprinzip."
		5.2 Bewertung von Konfliktkosten Die Bewertung der Konfliktkostenarten erfolgt im Anschluss an deren Identifikation und besteht aus einer **quantitativen** und einer **qualitativen** Komponente. Unter Berücksichtigung der Annahmen 1 und 2, d.h. unter Berücksichtigung der konfliktfallspezifischen Wirkungsstufen und in Abhängigkeit der sozialen Einbettung des Konflikts können Konfliktkosten identifiziert und in Folge quantitativ und qualitativ bewertet werden. Die **quantitative Bewertung** sieht die Quantifizierung der Konfliktkosten vor und differenziert zwischen direkten (formell und informell) und indirekten (informellen) Konfliktkosten. Formelle Konfliktkosten bedürfen keiner monetären Bewertung. Informelle Konfliktkosten hingegen müssen monetär bewertet werden. Direkte, informelle Konfliktkosten sind dank einer unmittelbaren Kausalität zwischen Konflikt und Organisationseffizienz präzise über die Kalkulation von Menge x Preis messbar. Indirekte, informelle Konfliktkosten sind dank einer mittelbaren Kausalität über mehrere Wirkungsstufen zwischen Konflikt und Organisationseffektivität weniger präzise messbar.  Die **qualitative Bewertung** der Konfliktkosten erfolgt im Anschluss an die quantitative Bewertung. Die qualitative Bewertung gibt Antwort auf die Frage: Welche operative und/oder strategische Funktion erfüllen die Konfliktkosten aus Perspektive eines sozialen Systems? Alle Konfliktkostenarten können entweder der Gattung *funktional* oder *dysfunktional* zugeordnet werden. Funktionale Konfliktkosten erfüllen einen positiven Zweck und steigern die Effektivität eines sozialen Systems. Dysfunktionale Konfliktkosten erfüllen keinen positiven Zweck und reduzieren die Effizienz und/oder die Effektivität eines sozialen Systems.	3.3					
		5.3 Controlling von Konfliktkosten Das Controlling der Konfliktkosten erfolgt im Anschluss an die Identifikation und Bewertung von Konfliktkosten unter Berücksichtigung der sachzielgerichteten Beeinflussung von Konfliktkostenstruktur, Konfliktkostenniveau und Konfliktkostenverlauf. *Methodik: System von Regelkreisen mit permanenter Rückkopplung zwischen den vier Aktivitäten Planung, Information/Berichtswesen, Analyse/Kontrolle und Steuerung.* 	3.4	**5.3 Controlling von Konfliktkosten:** **Konfliktkostenmatrix:**  1. Medical Zone: In Quadrant I der bekannten und hohen Konfliktkosten gilt es, Interventionen zur Senkung der Konfliktkosten durchzuführen und genau zu messen. Dies gilt nach den Studienergebnissen für die Bereiche: Mitarbeiterfluktuation, Krankheit. 2. Iceberg Zone: In Quadrant II der wenig bekannten und hohen Konfliktkosten muss parallel zu den erforderlichen Interventionen zunächst die Summe der Konfliktkosten über ein entsprechendes Messsystem genau bestimmt werden. Dies gilt nach den Studienergebnissen für die Bereiche: Mängel in der Projektarbeit, Über-/Unter-Regulierung, Kundenfluktuation, Entgangene Aufträge. 3. Clouded Zone: In Quadrant III der wenig bekannten und der mutmaßlich niedrigen Konfliktkosten muss durch ein entsprechendes Messsystem überprüft werden, ob die Vermutung zutrifft oder ob es sich hierbei um verborgene hohe Konfliktkosten handelt. Dies gilt nach den Studienergebnissen für die Bereiche: Kontraproduktives Verhalten, Verbesserungsbedürftige Anreizsysteme. 4. Controlled Zone: In Quadrant IV der bekannten und niedrigen Konfliktkosten besteht zunächst kein Handlungsbedarf, aber die Notwendigkeit, diese Information in regelmäßigen Abständen zu überprüfen. Dies gilt nach den Studienergebnissen für den Bereich: Arbeitsrechtliche Sanktionen.	8 f.	i+s+p: Das Soll-Modell unterscheidet sich hier maßgeblich inhaltlich, strukturell und im prozessualen Vorgehen von dem KPMG-Modell. Das Konfliktkosten-Controlling im Soll-Modell kombiniert die wesentlichen Elemente des Controlling-Aktivitäten-Vierecks: Planung, Information, Analyse und Steuerung mit dem Postulat des Kostenmanagements, demgemäß die Beeinflussung von Kostenstruktur, Kostenniveau und Kostenverlauf im Vordergrund steht. Die Konfliktkostenmatrix im KPMG-Modell strukturiert Konfliktkosten nach zwei Dimensionen: Grad des Informationsstands und Höhe der Konfliktkosten. Vier Auswertungsdimensionen eröffnen weitere Erkenntnisse über potenzielle Handlungsmöglichkeiten.	ok.	Die Anlehnung an den Controllingkreislauf wird als sehr sinnvoll erachtet.
	6. Prozessuale Perspektive	**6.1 Top-down** Der Einstieg ins Modell erfolgt **primär** durch die Identifikation von **Konflikten.** Dabei wird zweistufig, jeweils deduktiv vorgegangen. Zum einen erfolgt eine Analyse der gesamten Konfliktpotenziale, die als Ursache für Konflikte in Frage kommen. Zum anderen erfolgt die Analyse aller Konfliktindikatoren, die als Symptome von Konflikten auffällig sind. Ziel ist jeweils die Identifikation von potenziellen und/oder tatsächlichen Konflikten.		**6.1 Top-down** Der Einstieg in das Modell erfolgt top-down auf Basis der Konfliktkostenkategorien.		i+p: Das Soll-Modell kombiniert zwischen top-down und bottom-up Vorgehen. Das KPMG-Modell ist top-down ausgerichtet.	"Der Top-down Ansatz hat sich bislang als tragfähig bewiesen. Eine Kombination beider Konzepte erscheint schlüssig."	"Siehe meine Anmerkungen zu Punkt 3.4 Konfliktkosten und 5. Managementansatz."
		6.2 Bottum-up **Sekundär** erfolgt die Identifikation, Bewertung und das Controlling von **Konfliktkosten** auf Basis von potenziellen und/oder tatsächlichen Konflikten. Die Aggregation der Kosten einzelner Konflikte zu Gesamtkonfliktkosten kann nachgelagert in Abhängigkeit und aus Perspektive der beteiligten sozialen Systeme erfolgen.		**6.2 Bottum-up** keine				
	7. Zeitliche Perspektive	**7.1 ex-ante** a) Bei der Identifikation von Konflikten wird durch die Berücksichtigung von Konfliktpotenzialen vorwärtsgerichtet vorgegangen. Dadurch lassen sich tatsächliche und/oder insbesondere potenzielle Konflikte und deren Kosten identifizieren und/oder insbesondere antizipieren, sodass auch präventive Entscheidungen getroffen werden können, z.B. ob es sich aus Perspektive eines sozialen Systems einen Konflikt einzugehen lohnt, oder wie sich Konfliktkosten mit der Zeit entwickeln können. b) Die Komponente *Controlling* im Konfliktkostenmanagement-Kreislauf baut zwar auf den Erkenntnissen aus der Komponente *Bewertung* auf, ist jedoch sachzielorientiert, also auch vorwärtsgerichtet.		**7.1 ex-ante und 7.2 ex-post** Konfliktkosten werden auf Basis des Circle of Conflict und den Konfliktkostenkategorien berechnet. Es erfolgt keine Differenzierung nach Konfliktursache und -wirkung.		i+p: Das Soll-Modell differenziert zwischen ex-ante und ex-post-Betrachtungen und kombiniert an unterschiedlichen Stellen beide zeitlichen Perspektiven. Das KPMG-Modell differenziert nicht explizit zwischen den beiden Betrachtungen.	"Die Erweiterung der zeitlichen Perspektive macht Sinn, weil dadurch nicht nur tatsächliche sondern auch potenzielle Konfliktkosten bewertet werden können."	"Eine zielorientierte Planung ist eine wesentliche Voraussetzung für einen ganzheitlichen Controlling-Ansatz."
		7.2 ex-post a) Zur Identifikation von Konflikten, wird durch die Berücksichtigungen von Konfliktindikatoren, als normabweichende Konfliktsymptome rückwärtsgewandt vorgegangen. b) Das Konfliktkostenmanagement ist als Kreislauf angelegt, das auf Basis historischer Daten (ex-post), eine sachzielorientierte Steuerung (ex-ante) von Konfliktkosten ermöglichen soll.						
	8. Organisatorische Perspektive	**8.1 soziales System** Konflikte erfüllen je nach organisatorischer Perspektive (Organisation, Team, Abteilung, Sparte, Tochtergesellschaft, etc.) unterschiedliche Funktionen. Konfliktkosten können aus Perspektive einer Gesamtorganisation anders bewertet werden als aus Perspektive einer Abteilung oder eines Projektteams. Daher muss im Vorfeld der Bewertung definiert werden, welches soziale System maßgeblich ist.	2.3.4	**8.1 Organisation** Konfliktkosten werden stets aus Perspektive der Organisation unter Berücksichtigung der drei Dimensionen *Organisation*, *Team* und *Person* analysiert.		i+s+p: Das KPMG-Modell betrachtet Konfliktkosten aus Perspektive einer Organisation, d.h. Konfliktkosten werden stets aus Sicht einer Organisation und mit dem Ziel der Kostensenkung berechnet. Diese Perspektive wird im Soll-Modell erweitert. Betrachtet man z.B. einen Konflikt zwischen zwei Organisationen, so entstehen beiden Organisationen getrennt voneinander Konfliktkosten. Betrachtet man die zwei Organisationen als soziale Systeme innerhalb eines übergeordneten sozialen Systems, z.B. des Metasystems Wirtschaft oder Gesellschaft, so ließen sich die Konfliktkosten des Metasystems auf ähnliche Weise berechnen wie die Konfliktkosten zweier Abteilungen aus Perspektive deren Organisation. Weil soziale Konflikte immer mindestens zwei Parteien in einen Konflikt binden, und diese mindestens Element eines sozialen Systems sind, lassen sich Konfliktkosten stets für mindestens ein soziales System berechnen. **Beispiel:** Sozialer Konflikt, der aus einem Wettbewerb um eine Führungsposition resultiert. Aus Perspektive des sozialen Systems „Vorstand" würde es sich bei der Bewertung der damit verbundenen Kosten primär um funktionale Konfliktkosten handeln, zumal potenzielle Effizienz- und Effektivitätsverluste zur optimalen Besetzung der Stelle führen. D.h. der Konflikt wird aus Perspektive des Vorstands in Kauf genommen und hat eine strategische Bedeutung. Aus Perspektive der sozialen Systeme „Abteilungen" und „Projekte", in denen die Wettbewerber eine Funktion erfüllen, würde es sich hauptsächlich um dysfunktionale Konfliktkosten handeln, da deren operative Funktionsfähigkeit unter dem Konflikt leidet. D.h. je nach Perspektive des sozialen Systems kann die Bewertung des Konflikts unterschiedlich ausfallen.	"ok. Interessanter Aspekt."	"Das Soll-Modell erweitert den Betrachtungsgegenstand des KPMG-Modells, führt allerdings auch zu erhöhter Modellkomplexität; daher wird eine stufenweise Annäherung des KPMG-Modells an das Sollmodell empfohlen."
	9. Hypothesen	**9.1 Hypothese 1:** Nur in Abhängigkeit eines Konflikts lassen sich Konfliktkosten identifizieren.	3.2.3	**9.1 H1:** Die erste weiterführende These lautet, dass ausgehend von der Summe der Konfliktkosten jedes Unternehmen einen signifikanten Anteil der darin enthaltenen dysfunktionalen Konfliktkosten tatsächlich reduzieren kann.	52	i: Die Hypothesen lassen sich nicht vergleichen, weil jene im Soll-Modell auf das Modell referenzieren und die Hypothesen im KPMG-Modell sich allgemein auf Konfliktkosten beziehen. Die Hypothesen sind weder widersprüchlich, noch schließen sie sich gegenseitig aus.	"Eine weitere Hypothese würde ich gerne an dieser Stelle ergänzen: Bereits die erstmalige Erfassung der Konfliktkosten in Summe führt zu einer Senkung der dysfunktionaler Konfliktkosten, ohne weitere Maßnahmen einleiten zu müssen."	"Der Hypothese von Dr. Insam wird zugestimmt. Dies kann durch den Kosten-Transparenzeffekt begründet werden."
		9.2 Hypothese 2: Je direkter die Kausalität zwischen Konflikt und Kosten ist, desto präziser lassen sich Konfliktkosten identifizieren und quantitativ bewerten.	3.3.3	**9.2 H2:** Die zweite weiterführende These lautet daher, dass mit der systematischen, regelmäßigen Erfassung von Konfliktkosten und deren Management zwangsläufig das Unternehmen auch seinen Output verbessern wird.	52		ok.	"Alle drei Hypothesen des Sollmodells sind vertretbar."
		9.3 Hypothese 3: Die Steuerbarkeit der Konfliktkosten steigt mit der Höhe des Bewertungsaufwandes.	3.4.5	**9.3 H3:** Die dritte weiterführende These lautet, dass die Berechnung von Konfliktkosten einen Perspektivwechsel im Unternehmen einleitet, der bislang unter „Soft Skills" verortete Themen als harte Führungsthemen vergleichbar macht.	52		ok.	
				9.4 H4: Die vierte weiterführende These lautet schließlich, dass Konfliktkosten in den einzelnen Unternehmen sicherlich höher sind, als es auf den ersten Blick scheint – schließlich kommen zu den direkt ermittelbaren Kosten meist indirekte Kosten und Folgekosten hinzu.	52		ok.	
Beurteilung	**10. Zweckmäßigkeit**	**10.1 Fachliche und technische Umsetzbarkeit** a) fachliche Umsetzung erfordert fundierte Kenntnisse in Konflikt- und Kostenmanagement. b) technische Umsetzbarkeit ist System-unabhängig und/oder auf Basis von MS Excel möglich.		**10.1 Fachliche und technische Umsetzbarkeit** a) fachliche Umsetzung erfordert fundierte Kenntnisse in Konflikt- und Kostenmanagement. b) technische Umsetzbarkeit ist System-unabhängig und/oder auf Basis von MS Excel möglich.		keine Abweichung	ok.	ok.
		10.2 Wirtschaftlichkeit a) lohnende Kosten/Nutzen-Relation zum Managen der direkten Konfliktkosten. b) unternehmensabhängige Kosten/Nutzen-Relation zum Managen der indirekten Konfliktkosten.		**10.2 Kosten/Nutzen-Relation** a) lohnende Kosten/Nutzen-Relation zur Strukturierung und Quantifizierung der KK gesamt (gemäß Definition KPMG-Modell) innerhalb einer Organisation.		i+s+p: Das Soll-Modell ermöglicht ganzheitliches Konfliktkostenmanagement und ist in seiner Anwendung vielfältig und variabel einsetzbar. Es bietet eine wesentliche Handlungsanleitung zur Identifikation, Bewertung und zum Controlling von Konfliktkosten. Das KPMG-Modell ermöglicht auf Basis der Konfliktkostendimensionen, -kategorien und der Konfliktkostenmatrix eine Strukturierung der organisationalen Konfliktkosten (gemäß KPMG-Definition). Weil sich beide Modelle inhaltlich, strukturell und vom prozessualen Vorgehen her unterscheiden, sind die Kosten-Nutzen-Relationen beider Modelle grundsätzlich nicht vergleichbar.	ok, mit einer Ergänzung: Das KPMG-Modell ermöglicht neben der Strukturierung der Konfliktkosten auch die Bewertung der Konfliktkosten gesamt als sog. Konfliktkostensumme.	"Das Soll-Modell ermöglicht aufgrund der Kaskadierung und Anschlussfähigkeit die Berechnung einer Konfliktkostensumme. Darüber hinaus dient es als Management-Kreislauf der zielgerichteten Steuerung von Konfliktkosten. Die Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips ist für die Akzeptanz des Sollmodells in der Praxis von entscheidender Bedeutung."
	11. Grenzen des Modells und limitierende Faktoren	**11.1 Grenzen des Soll-Modells:** Das Soll-Modell kann nur in Abhängigkeit tatsächlicher oder potenzieller Konflikte zur Identifikation, Bewertung und zum Controlling von Konfliktkosten beitragen.		**11.1 Grenzen des KPMG-Modells (Circle od Conflict, Konfliktkostenformel, Konfliktkostenmatrix):** - Es wird lediglich die Perspektive der Gesamtorganisation gewürdigt bei der Analyse und Bewertung der Konfliktkosten - Es entsteht der Eindruck, dass Konflikte per se pathologisch sind (Effizienzminderung) - Es erfolgt keine Differenzierung zwischen ex-ante und ex-post im Vorgehen zur Analyse der Konfliktkosten - Es erfolgt keine eindeutige Differenzierung nach direkten und indirekten Konfliktkostenarten - Lediglich die Bewertung der direkten Konfliktkosten, insbesondere der Personalkosten, wird erläutert - Es sind keine Ursache-Wirkungsanalysen zwischen Konfliktursachen, Konflikten und Kosten vorgesehen - Eine sachzielorientierte, differenzierte Konfliktkostensteuerung ist nicht vorgesehen (nur auf Basis der Konfliktkostenformel)		Weil sich beide Modelle inhaltlich, strukturell und vom prozessualen Vorgehen her unterscheiden, sind die Grenzen beider Modelle grundsätzlich nicht vergleichbar. Das aus der Konfliktkosten-Studie ableitbare KPMG-Modell ist in seinem Umfang nicht als Management-Ansatz angelegt, sondern dient vielmehr zur Strukturierung organisationaler Konfliktkosten als effizienzreduzierende Größen und soll zur Messung der organisationalen Konfliktkosten gesamt dienen.	"Die KPMG Instrumente zur Analyse und zur Bewertung der Konfliktkosten sind primär an Organisationen (Unternehmen) gerichtet." "Konflikte sind im KPMG-Modell nicht per se pathologisch (s. Ergänzungen zu Punkt 3.2 Konflikte)." "Eine detaillierte Ursache-Wirkungsanalyse wird anfänglich nicht als notwendig erachtet, sondern im Nachgang der Erstbewertung in Absprache mit der Organisationsführung unternommen." "Gemäß unserer Erfahrung sollte der Fokus auf Personalkosten gelegt werden, weil dort die meisten Kosten eingespart werden können." "Das KPMG-Modell ist bislang nicht als Controlling-Steuerungsmodell angelegt. Eine Erweiterung ist durchaus sinnvoll und auf Basis des Circle of Conflict Modells möglich."	"Die Akzeptanz eines Konfliktkostenmodells wird maßgeblich beeinflusst von zwei Faktoren: 1. Verständlichkeit, d.h. dem Potenzial Komplexität zu reduzieren und 2. Wirtschaftlichkeit, d.h. die Höhe des Erfassungsaufwands."
		11.2 Das Soll-Modell ist in allen drei Komponenten *Identifikation, Bewertung* und *Controlling* durch folgende Faktoren in seiner Anwengung und in der Qualität der erzeugten Ergebnisse limitiert: - Subjektivität der Informationsträger und -verarbeiter (Können-, Wollen-, Dürfenkriterien) - Ressourcen (insbesondere Zeit, Information, Geld)		**11.2 Das KPMG-Modell ist durch folgende Faktoren in seiner Anwengung und in der Qualität der erzeugten Ergebnisse limitiert:** - Subjektivität der Informationsträger und -verarbeiter (Können-, Wollen-, Dürfenkriterien) - Ressourcen (insbesondere Zeit, Information, Geld)		keine Abweichung	ok.	ok.