

Konfliktkosten 2.0 – mit dem Konfliktkostenrechner zur Konfliktkompetenz

Welche Kosten verursachen Konflikte in Unternehmen, wie können sie berechnet werden und was können und sollten Unternehmen und Führungskräfte tun, um richtig mit den Gefahren aber auch dem Potential von Konflikten umzugehen? Der vorliegende Artikel gibt in der Beantwortung der vorstehenden Fragen zunächst einen kurzen Überblick über Konfliktkosten und stellt dann das neue innovative Berechnungstool »Konfliktkostenrechner« vor. Schließlich wird aufgezeigt, welcher zweite Schritt nach der Berechnung der Konfliktkosten folgen muss, damit gutes Konfliktmanagement in Unternehmen gelingen kann.

A. Betriebswirtschaftliche Realität und Relevanz von Konfliktkosten

In jedem Unternehmen sollen Menschen täglich in effizienter und effektiver Weise zusammenarbeiten. Durch das Zusammentreffen verschiedener Persönlichkeiten und Charaktere sowie deren Arbeitsweisen und Meinungen entstehen (selbstverständlich) Konflikte und – dadurch bedingt – Reibungsverluste, die letztendlich Kosten hervorrufen. Unternehmen wollen jedoch unnötige Konfliktkosten vermeiden oder zumindest senken, gerade in den Zeiten nach der Finanzkrise. Der Wunsch von Unternehmen nach Minimierung von Konfliktkosten ist verständlich und richtig. Schätzungen gehen davon aus, dass alleine in deutschen Unternehmen jährliche Konfliktkosten in Höhe von zwei- oder sogar dreistelligen Milliardenbeträgen durch betrieblich verursachte Spannungen und Ängste entstehen (vgl. Moll/Dendorfer/Ponschab, Münchener Anwaltshandbuch Arbeitsrecht, C.H. Beck, 3. Aufl. 2012, § 82 Rn. 292 f. m.w.N.). Eine erste umfassende Konfliktkostenstudie in deutschen Industrieunternehmen 2009 hatte Reibungsverluste in Höhe von mehreren hunderttausend Euro bis hin zu mehreren Millionen Euro pro Unternehmen ergeben (vgl. KPMG-Konfliktkostenstudie 2009, abrufbar unter <http://www.kpmg.de/WasWirTun/28652.htm>). In einer zweiten Studie mit der Unternehmerschaft Düsseldorf 2012 konnten dann tatsächlich auch Kosten in einzelnen Konfliktfällen von bis zu 3 Million Euro bestätigt werden (vgl. Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012, abrufbar unter <http://www.kpmg-law.de/16564.htm>).

Das vorgenannte Ziel, Konfliktkosten zu minimieren, lässt sich vor allem durch ein von den Führungskräften vorgelebtes funktionierendes Konfliktkosten-Management erreichen, welches sich mit Maßnahmen zur Konfliktprävention beschäftigt und ein Konfliktkosten-Controlling integriert (vgl. vertiefend: Insam/Seidel Controller-Magazin März/April 2010, 76 ff. und Insam/Racky ZKM 2010, 168 ff.). Ein wirksames Konfliktmanagement im Unternehmen ist nur dann sinnvoll durchführbar und effektiv, wenn es beweist, dass Kosten reduziert werden. Dazu müssen Konfliktkosten im Rahmen einer Konfliktkostenanalyse zuvor laufend periodisch gemessen und damit transparent gemacht werden.

Bei der Berechnung der Konfliktkosten werden zunächst alle Kosten erfasst, die einem Unternehmen durch Konflikte entstehen. Eine Mitverursachung genügt für die Kausalität, da ohne den Konflikt geringere Kosten entstehen könnten. Zudem wird eine Monokausalität praktisch unmöglich zu beweisen sein. Auch die Konfliktursache ist bei der Definition noch nicht entscheidend. So kann der Konflikt auf einem Planungs- oder Organisationsfehler beruhen, d.h. strukturell bedingt sein, oder er kann seine Ursache in den handelnden Personen, den Führungskräften, Mitarbeitern und ihren unterschiedlichen Interessen und Emotionen haben. Ein Beispiel für einen strukturellen Konflikt sind Rollenkonflikte in Matrixstrukturen, bei denen für die Mitarbeiter unklar ist, wie sie ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten ausfüllen sollen. In beiden Fällen sind Konfliktkosten ein zu bewertender, den planmäßigen Ablauf störender Ressourcenverzehr mit der Folge von Kostensteigerungen.

Dies bedeutet: Bei gleich bleibendem Output sinkt durch die Konfliktkosten die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, sog. Effizienzverlust. Darüber hinaus können Konflikte auch zu einem geringeren Output führen.

B. Konfliktkostenrechner zur ersten Konfliktkostenanalyse – ein wichtiger (erster) Schritt!

Der Konfliktkostenrechner des Teams von reconciliare – Wirtschaftsmediation, Dr. Oliver Ahrens und Christian Heidkamp (<http://www.konfliktkostenrechner.de>) bietet Unternehmen die Möglichkeit einer ersten Konfliktkostenanalyse. Mittels des Konfliktkostenrechners lassen sich Näherungswerte erstellen, die als Grundlage für ein umfangreiches Konfliktkosten-Management dienen können.

I. Beschreibung des Konfliktkostenrechners

Zur Bewältigung der schwierigen Aufgabe der Abschätzung von Konfliktkosten wird der Nutzer des Konfliktkostenrechners systematisch durch eine Berechnungsvorlage geführt. In drei Schritten vermittelt der Rechner dem Benutzer eine Einschätzung der zu erwartenden Kosten eines innerbetrieblichen Konflikts.

1. Durchführung einer Konfliktkostenberechnung

Schritt 1: Auswahl

Da sich Konflikte ganz unterschiedlich auswirken, wird dem Nutzer zunächst eine Auswahl typischer Konfliktfolgen angeboten.

Schritt 2: Berechnung


Zu der vom Nutzer gewählten Konfliktfolge werden Kostenbeiträge zur Abschätzung angeboten, die typischerweise auftreten und einen wichtigen Beitrag zu den Gesamtkosten leisten. Der Nutzer kann die jeweils seiner Meinung nach zutreffende Antwort auswählen.

Schritt 3: Auswertung

Die resultierenden Gesamtkosten werden dem Nutzer zum Ende der Berechnung angezeigt. Für jede Abschätzung sind Standardwerte hinterlegt, die der Nutzer im Verlauf der Berechnung anpassen kann.

2. Parameter des Konfliktkostenrechners

Der Konfliktkostenrechner orientiert sich anhand sieben Parameter, zu denen der Nutzer jeweils in Unterkategorien Einschätzungen zum Aufwand im konkreten Konfliktfall angeben kann. Der Konfliktkostenrechner berücksichtigt dabei wesentliche Dimensionen, die auch der KPMG Circle of Conflict beschreibt und nennt diesen freundlicherweise auch als Referenzbezugspunkt, vgl. <http://www.konfliktkostenrechner.de/home/statements>.

Konfliktkostenrechner	KPMG Circle of Conflict
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeiterverlust 2. Krankheit und Fehlzeiten 3. Schaden am Betrieb 4. Kundenfluktuation 5. Teamprobleme 6. Prozessprobleme 7. Sanktionen 	 <p>The diagram illustrates the KPMG Circle of Conflict, which consists of three interconnected circles within a larger light blue oval. Red arrows indicate a clockwise cycle between the circles.</p> <ul style="list-style-type: none"> I. Person <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterfluktuation • Krankheit • Kontraproduktives Verhalten II. Team <ul style="list-style-type: none"> • Kunden- und Lieferantenfluktuation • Mängel in der Projektarbeit • Entgangene Aufträge III. Organisation <ul style="list-style-type: none"> • Über- und Unterregulierung • Anreiz- und Motivationssysteme • Arbeitsrechtliche Maßnahmen

Für den Konfliktkostenrechner werden die einzelnen Konfliktsymptome, die den Konfliktkostenkategorien des Circle of Conflict entsprechen, zutreffend wie folgt beschrieben:

1. Mitarbeiterverlust

Unangemessen geführte Konflikte können als Konsequenz die Kündigung von Mitarbeitern zur Folge haben. Ohne Konflikt würden diese Mitarbeiter entsprechend ihrer Rolle einen Beitrag zur Unternehmenswertschöpfung leisten. Wenn ein kündigender Mitarbeiter ersetzt werden muss, entstehen dem Unternehmen Aufwände, die ohne den verursachenden Konflikt nicht anfallen würden.

2. Krankheit und Fehlzeiten

Ungelöste Konflikte können sich belastend auf die Beteiligten auswirken, bis hin zu physischen und psychischen Folgen, die in Krankheit und Fehlzeiten resultieren können. Die Beeinträchtigung tritt dabei nicht erst mit dem ersten Krankheitstag ein, sondern hat für gewöhnlich bereits eine lange Vorlaufzeit.

3. Schaden am Betrieb

Persönliche Einstellungen, zu denen Ungerechtigkeitsempfinden und Enttäuschungen beitragen können, führen bei Mitarbeitern zu bewussten Verhaltensweisen, die das Unternehmen in den Sachwerten und immateriellen Werten zum Teil beträchtlich schädigen können.

4. Kundenfluktuation

Konflikte können sich auf die Kommunikationsqualität der Unternehmensbeteiligten auswirken und generell eine Verminderung der Prozesseffizienz herbeiführen. Diese verminderte Leistungsfähigkeit der Organisation kann dazu führen, dass Kundenerwartungen nicht länger erfüllt werden. Somit können sich Konflikte in Kundenverlusten auswirken.

5. Teamprobleme

Ein Projekt wird jeweils mit einer bestimmten Zielsetzung gestartet. Wenn dieses Projekt diese Zielsetzung aufgrund konfliktbehafteter Zusammenarbeit nicht erfüllt bzw. die hierfür ursprünglich geplanten Aufwände / Zeiten überschreitet, handelt es sich um Ineffizienzen.

6. Prozessprobleme

Ein Mangel an regulativen Vorgaben kann zu Orientierungslosigkeit oder auch unnötiger Wiederholentwicklung führen. Auf der anderen Seite kann eine zu große bzw. zu detaillierte Gestaltung an Vorgaben die in dem System agierenden Personen in ihrer Kreativität beschränken bzw. sogar das Gefühl der Gängelung hervorrufen. In beiden Fällen können sich Konfliktpotentiale ergeben, da die Systembeteiligten keine optimale Begleitung zur Erfüllung ihrer Rolle in der Organisation vorfinden und es deshalb Veränderungsbedarf gibt.

7. Sanktionen

In Abgrenzung zum »Mitarbeiterverlust« ist hier nicht die freiwillige Kündigung ausgehend von einem enttäuschten Mitarbeiter gemeint, sondern die gewollte Entfernung eines Mitarbeiters aus einer Organisation. In der Regel finden vor dem Entschluss zur Entlassung eines Mitarbeiters Versuche zur Konfliktlösung statt. Sofern diese Verhandlungen nicht erfolgreich sind, kann die Auflösung des Arbeitsverhältnisses (»arbeitsrechtliche Sanktionen«) als eine weitere Konfliktlösungsoption angesehen werden, ggf. auch um weiteren, größeren Konflikten / Schaden am Unternehmen oder für die Beteiligten vorzubeugen.

II. Zusätzliche Elemente des KPMG Circle of Conflict

Der Konfliktkostenrechner berücksichtigt somit im Wesentlichen die Dimensionen und Kategorien, die auch im KPMG Circle of Conflict vorgesehen sind. Dabei können die »Teamprobleme« mit den »Mängeln in der Projektarbeit« verglichen werden und die »Prozessprobleme« mit der »Über- und Unterregulierung« in Unternehmen. Zusätzlich sehen wir in unserer Dimension »Team« und in der Dimension »Organisation« zwei weitere berücksichtigungswürdige Kategorien, die dem Konfliktkostenrechner derzeit noch fehlen.

1. Entgangene Aufträge, Dimension »Team«

Eine weitere Ursache für Konfliktkosten sind entgangene Aufträge. Sie fallen als Opportunitätskosten und Sunk costs sowie Fehlallokationen von Ressourcen an. Opportunitätskosten und Sunk costs können durch nicht realisierte Zielkunden und Zielaufträge entstehen, durch die Ablehnung von Aufträgen oder Projekten oder durch nicht rekrutierte Mitarbeiter. Zu den Fehlallokationen zählen die Kosten durch falsch zugeteilte Mitarbeiter, Finanzen oder Maschinen. Die Konfliktkosten beziehen sich dabei auf entgangene Umsätze, Gewinne und Deckungsbeiträge oder Zinsen sowie vergeblich, weil ggf. doppelt, aufgewendete Arbeitszeit.

2. Anreiz und Motivationssysteme, Dimension »Organisation«

Konfliktkosten für verbesserungsbedürftige Anreizsysteme enthalten Arbeitszeiten von Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsräten in gleichem Maße. Sollen Anreizsysteme aufgebaut oder verbessert werden, entsteht ein Aufwand für verschiedene Entscheidungsfindungen, etwa über die Art des Anreizsystems oder die Höhe des Anreizes. Dem schließen sich Diskussionen der Mitarbeiter über das geplante Anreizsystem an. Ferner muss das System umgesetzt und an den einzelnen Mitarbeiter angepasst werden, was wiederum zu weiteren Diskussionen beziehungsweise Beschwerden führen kann, z. B. im Zusammenhang mit Zielvereinbarungs- und Zielerreichungsgesprächen. Zusätzlich fallen hierbei unter Umständen auch spezifische Kosten für ungeplante Meetings oder Mehrberatung an.

C. Fazit: Der zweite Schritt – vom Ausgangswert zur Konfliktkompetenz der Führungskräfte

Herrn Dr. Ahrens ist es gelungen, ein technisch ausgereiftes Hilfsmittel zu entwickeln, das sich einfach intuitiv bedienen lässt und zudem Spaß macht. Der besondere Reiz des Konfliktkostenrechners liegt in seiner spielerischen Anwendungsweise. Es ist diese »Gamification« der Thematik, die es Unternehmen erlaubt, sich mit Konflikten und ihren Auswirkungen zwanglos zu beschäftigen. Dadurch entsteht ein Handlungsanreiz ohne vorschnell Widerstände zu provozieren, z.B. mögliche »Schuldige« am Konflikt zu identifizieren. Der Konfliktkostenrechner hilft, den Eisberg der Konfliktkosten etwas aus dem Wasser zu heben, um seine wahre Größe »sichtbar« und »bearbeitbar« werden zu lassen. So lässt sich auf Basis des Leitsatzes von Peter Drucker: »If you can't measure it, you can't manage it« der Leitsatz entwickeln: »After we can measure it, we can finally deal with it«.

Aufgrund immer schnellerer und komplexerer Arbeitsabläufe in Unternehmen im Informationszeitalter wird es kontinuierlich schwerer, strukturelle Konflikte aufgrund von Schwächen in der Aufbau- und Ablauforganisation oder der Fehlkonzeptionierung von Prozessen von verhaltensbedingten mitarbeiterbezogenen Konflikten zu unterscheiden. Die Führungskraft des 21. Jahrhunderts kann ihren Mitarbeitern nicht mehr jeden Handgriff, wie einst am Fließband, vorschreiben. Gestaltungsspielräume treten zu Prozessen hinzu, damit die Leistung des Wissensmitarbeiters erbracht werden kann. Deshalb ist ein Paradigmenwechsel unumgänglich. Konflikte dürfen nicht nur unter dem Aspekt der dysfunktionalen Konfliktkosten betrachtet werden, also dem sog. Konfliktschlamm, der Unternehmen behindert. Wichtig ist auch das kreative Potential von Konflikten zu finden und zu heben, das sog. Konfliktgold. Entscheidend für einen effektiven Umgang mit Konfliktkosten ist daher die Fähigkeit jeder Führungskraft zur Unterscheidung zwischen dysfunktionalen Konfliktkosten und den funktionalen Konfliktkosten, sog. Konfliktkompetenz. Eine Zuordnung von Konfliktkosten als dysfunktional oder funktional ist allerdings nur sinnvoll, wenn zuvor die Summe der Konfliktkosten berechnet wurde. Ansonsten läuft das Unternehmen Gefahr, das Puzzle aus der Vielzahl der einzelnen Faktoren nicht mehr zusammensetzen zu können.

I. Dysfunktionale Konfliktkosten, sog. Konfliktschlamm

Dysfunktionale Konfliktkosten sind nachteilig, vermeidbar oder ohne Wirkung für das Unternehmen im Sinne einer Veränderung oder Neuausrichtung. Konfliktschlamm entsteht beispielsweise durch erhöhte Meeting-Kosten bei Verspätung einzelner Teilnehmer, ohne dass hieraus ein Nutzen für die Zusammenarbeit im Team oder das Betriebsklima entsteht. Je mehr Konfliktschlamm sich im Unternehmen verbreitet, umso schlechter wird das Betriebsklima und umso unproduktiver werden die Mitarbeiter.

II. Funktionale Konfliktkosten, sog. Konfliktgold

Funktionale Konfliktkosten sind positive und unvermeidbare Konfliktkosten. Dieses Konfliktgold lohnt 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 Konfliktgold sind Kosten für ein aktives Gesundheitsmanagement, das die Krankheitstage und Fehlzeiten von Mitarbeitern im Unternehmen reduziert, oder Kosten für zusätzliche Teammeetings, z.B. Teambuildingmaßnahmen, welche beim nächsten Projekt eine besonders gute Zusammenarbeit des Teams ermöglichen. Ein Teil der funktionalen Konfliktkosten sind in Organisationen in budgetierten Konfliktpräventionsmaßnahmen enthalten. Da diese Kosten sichtbar sind, ist für die Konfliktkostenanalyse vor allem der andere Teil der funktionalen Konfliktkosten interessant, der definitionsgemäß als Planstörung bzw. Planabweichung eintritt, d.h. der Zusatzkosten in der zielgerichteten Ressourcenverwendung verursacht.

III. Ausblick

Der nächste Schritt der Konfliktkostenforschung wird sein, die kreative Kraft von präventiver Konfliktbearbeitung, also das Konfliktgold sichtbar und messbar zu machen, damit jede Führungskraft noch stärker sensibilisiert und motiviert wird, in ihrem Unternehmen als »Yoda« und nicht als »Darth Vader« zu agieren. Während bei Darth Vaders gute Mitarbeiter frustriert das Unternehmen verlassen (Konfliktkostenkategorie 1: Mitarbeiterfluktuation), was je nach Position 100 bis 150 Prozent eines Jahresgehalts kostet, schaffen es Yodas, dass sich aufgrund ihrer motivierten Mitarbeiter freiwillig deren Freunde und Bekannte beim Unternehmen bewerben und senken somit nicht nur Kosten, sondern schaffen zusätzlichen, auch wirtschaftlich messbaren, Mehrwert. Dabei schließen sich Teamwork und Leistungsfähigkeit nicht aus. Moderne Fußballmannschaften, wie der FC Bayern München in der Saison 2012/2013 zeigen, dass interner Wettbewerb, sog. Benchmarking und externe mannschaftliche Geschlossenheit durchaus vereinbar sind, wenn der Yoda z.B. Jupp Heynckes heißt.

Konfliktkompetenz ist also das Stichwort der Stunde für erfolgreiche konfliktgoldhebende und konfliktschlammsenkende Führung von Teams und Mitarbeitern. Konfliktkompetenz kann und muss erlernt und trainiert werden, damit eine positive Führungs- und Unternehmenskultur gelingt. Der Umgang mit Konfliktkosten im Unternehmen ist zunächst ein Top Down Prozess. Es obliegt daher erst einmal dem Management, Konfliktkompetenz zu entwickeln. Nach unserer Erfahrung lohnt es sich deshalb, Führungskräfte in diesem Bereich auszubilden bzw. zu schulen. Die Schulung der Führungskräfte im Bereich des Konfliktmanagements hat sowohl fachlich als auch im Bereich der emotionalen Intelligenz zu erfolgen. Hat eine Schulung der Führungskräfte stattgefunden, kann durch Schulungen der Mitarbeiter – ggf. sogar durch die Führungskräfte selbst – dieser Schritt erfolgreichen Konfliktmanagements komplettiert werden.

In einem 21. Jahrhundert, in dem Börsenkurse von mathematischen Algorithmen beeinflusst werden, wird es nicht mehr lange dauern bis die Stärke der Führungs- und Unternehmenskultur der Unternehmen und die Konfliktkompetenz seiner Führungskräfte Eingang in die Formeln der Ratingagenturen finden. Auf diese Weise werden die »Goldsucher« des 21. Jahrhunderts nicht nur an der Börse schneller belohnt werden als sie heute denken.

Dr. Alexander Insam, M.A.

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Mediator

Cornelius Fischer

Rechtsanwalt

beide KPMG Law

(KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH)