

# Konfliktkosten – Identifizieren, verifizieren, reduzieren

(Dr. Alexander Insam)

Konflikte am Arbeitsplatz kosten deutsche Unternehmen pro Jahr im Durchschnitt eine Summe, die 20% ihrer Personalkosten entspricht und damit mehrere hunderttausend bzw. Millionen Euro. Dies hat die erste umfassende Konfliktkostenstudie der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bereits 2009 ergeben. Nicht nur in Zeiten nach der Finanzkrise stehen Unternehmen damit vor der Herausforderung, unnötige Konfliktkosten zu senken, indem die Arbeitszeit ihrer Angestellten möglichst effektiv genutzt und Reibungsverluste minimiert werden. Wichtig ist daher für Unternehmen zu erfahren, wie Konflikte entstehen, welche Konfliktkosten sie verursachen und welche Konfliktbearbeitungsmethoden, wie z.B. Mediation, besonders geeignet sind, um Konfliktkosten zu reduzieren. Im Folgenden soll vor allem der Frage nach den Konfliktkosten als wirtschaftlicher Folge von Konflikten nachgegangen werden. Dies beinhaltet die Identifizierung und Verifizierung von Konfliktkosten in der Praxis sowie Möglichkeiten ihrer Reduzierung.

## Konfliktkosten sind messbar

Konfliktkosten entstehen z.B. durch Mängel in der Projektarbeit, entgangene Aufträge, Krankheit oder Fluktuation von Mitarbeitern und dabei insbesondere durch die verlorene Arbeitszeit, welche die Konfliktbeteiligten während des Konflikts verbrauchen. Je teurer die Arbeitszeit der Mitarbeiter in einem Unternehmen ist, umso höher werden die Konfliktkosten. Mit einem geeigneten und funktionierenden Konfliktkosten-Management können Unternehmen einen großen Teil dieser Konfliktkosten reduzieren bzw. in Zukunft vermeiden.

Ein wirksames Konfliktmanagement im Unternehmen setzt jedoch voraus, dass Konfliktkosten zuvor gemessen und damit transparent gemacht werden. Nur auf diesem Wege kann ermittelt werden, in welchen Unternehmensbereichen Konfliktkosten entstehen und in welcher Höhe sie anfallen. Diese Feststellungen sind zwingend erforderlich um Verbesserungs-, Einsparungs- und Rationalisierungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen.

Im Jahr 2009 hat die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eine erste umfassende Studie zu Konfliktkosten in deutschen Unternehmen herausgegeben, in deren Rahmen mehr als 100 Industrieunternehmen aller Größenordnungen (von

unter 100 bis zu mehr als 50.000 Mitarbeitern) Auskunft über die bei ihnen entstehenden Konfliktkosten gaben. Dabei wurde festgestellt, dass Konfliktkosten nicht nur existieren, sondern auch messbar sind. Die Studie hat aber auch gezeigt, dass nur die wenigsten Unternehmen bislang in der Lage sind, ihre Konfliktkosten konkret zu benennen und zu berechnen.

Dabei versteht die Konfliktkostenstudie unter dem Begriff „Konflikt“ jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen, vor allem der Arbeitszeit der Mitarbeiter. Auch das folgende Beispiel verdeutlicht, dass Arbeitszeit die entscheidende Messgröße für Konfliktkosten ist. Welcher Arbeitgeber erlaubt seinen Arbeitnehmern am Arbeitsplatz täglich ungefähr 24 Minuten zu schlafen? Und welcher Arbeitgeber zahlt in dieser Zeit gerne das Gehalt, d.h. die Personalkosten weiter. Die häufigste Antwort auf diese Frage ist: *„Warum sollte ich als Unternehmer für schlafende Arbeitnehmer zahlen? Ich zahle für eine bestimmte Arbeitsleistung, nicht für private Erholung.“*

Dagegen ließe sich nur einwenden, dass der Arbeitgeber für eine Erholung des Arbeitnehmers ggf. dann gerne zahlt, wenn er eine außerordentliche Leistung honorieren oder anschließend eine außerordentliche Leistung des Arbeitnehmers ermöglichen möchte.

## Konfliktkosten berechnen

Was hat Schlaf nun mit Konfliktkosten zu tun? Schlaf ist quasi die mildeste Form eines Konflikts am Arbeitsplatz. Denn der Arbeitnehmer arbeitet in dieser Zeit nicht so, wie es der Arbeitgeber geplant hat. Andererseits schadet er auch dem Unternehmen nicht, weil die einzigen Konfliktkosten, die er produziert, die seiner entgangenen Arbeitszeit sind. Aus Konfliktkosten-Controllingperspektive zeigt der schlafende Arbeitnehmer damit zugleich die Messeinheit von Konfliktkosten an, auf die es ankommt: Entgangene Arbeitszeit, für die der Arbeitgeber bezahlt, d.h. vergeblich aufgewendete Personalkosten. Die Konfliktkostenhöhe hängt dann einerseits von der Höhe des Gehalts des Mitarbeiters und andererseits von der Dauer der Konfliktbeschäftigung (anstelle der produktiven Arbeitszeit) ab.

Außerdem wird an diesem Beispiel deutlich, dass die Höhe der Konfliktkosten steigt, wenn mehr als ein Mitarbeiter beteiligt ist. Bereits jede andere Art der Konfliktbewältigung, wie z.B. das noch sachliche Dissens-Gespräch mit Kollegen, das nicht mehr so sachliche Streitgespräch mit Kollegen bis zum eskalierenden „Sich-Anschreien“ oder auch „Nicht-Mehr-Miteinander-Reden“, das Senden oder Ignorieren von E-Mails, das Entwenden von Büromaterial zu privaten Zwecken etc.,

wird den Arbeitgeber stets mehr Geld kosten als der Schlaf des einzelnen Mitarbeiters.

Aber wie lassen sich diese Fälle entgangener Arbeitszeit messen und wie können die in Konflikten liegenden großen Rationalisierungspotenziale genutzt und Konfliktkosten reduziert werden?

Nach dem von KPMG im Rahmen der Konfliktkostenstudie entwickelten „Circle of Conflict Modell“ lassen sich alle Konfliktkosten, abhängig davon, in welchem Personenkreis sie im Unternehmen entstehen, drei Dimensionen (Personen, Team und Organisation) und neun Kategorien (drei Kategorien pro Dimension) zuordnen:

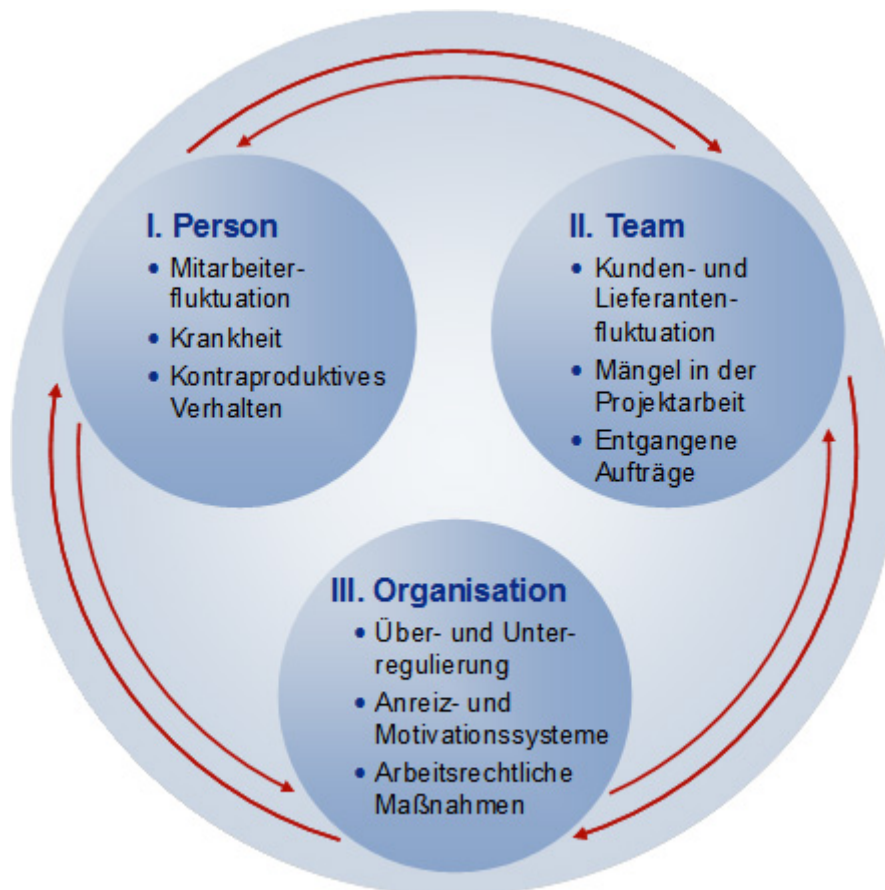


Abb. 1: Konfliktkostenkategorien/KPMG „Circle of Conflict“

In einem ersten Schritt wird dabei nicht die Konfliktursache untersucht, sondern zunächst nur die Auswirkung des Konflikts für das Unternehmen. Erst in einem zweiten Schritt wird dann zwischen den verschiedenen Arten von Konflikten bzw. Konfliktkosten unterschieden. Neben dysfunktionalen, d.h. schädlichen und zu vermeidenden Konfliktkosten gibt es auch funktionale, d.h. für das Unternehmen letztlich positive, weil langfristig nützliche, Konflikte. Die Festlegung, wann

Konfliktkosten dysfunktional oder funktional sind, ist an die Unternehmens- und Personalstrategie geknüpft und muss unternehmensspezifisch erfolgen.

Die tatsächlichen Konfliktkosten werden durch die Dauer des Konflikts, die Zeit der Beschäftigung mit dem Konflikt und die Anzahl der beteiligten Personen beeinflusst.



Wesentliche Faktoren für das Entstehen und die Höhe von Konfliktkosten sind, wie oben gezeigt, einerseits die Dauer des Konflikts bzw. die Zeit der Beschäftigung der Mitarbeiter mit dem Konflikt und andererseits die Anzahl der beteiligten Personen. So ist es ausgehend vom Bild des schlafenden Arbeitnehmers im Rahmen des Konfliktkosten-Controllings entscheidend, wie viel Arbeitszeit in der konkreten Konfliktsituation, d.h. in einer maßgeblichen Messperiode, durch wie viele Personen aufgewendet wird und wie diese Personen typischer Weise ihre Arbeitszeit vom Arbeitgeber vergütet bekommen. Zur Veranschaulichung dient folgendes Beispiel:

1. Streitet sich ein Mitarbeiter eine Stunde lang mit seinem Vorgesetzten und verlässt im Anschluss pünktlich zu seinem Feierabend wutentbrannt das Unternehmen, hat er bis dahin gemeinsam mit seinem Vorgesetzten 2 Stunden Arbeitszeit für den Konflikt aufgewendet. Nehmen wir nun an, die Stunde des Vorgesetzten kostet das Unternehmen intern 100 Euro und die Stunde des Arbeitnehmers kostet das Unternehmen 50 Euro, so entstehen hier zunächst Konfliktkosten von 150 Euro.
2. Regt sich derselbe Vorgesetzte über das Gespräch eine halbe Stunde lang so auf, dass er den nachfolgenden Termin mit seinen zehn Führungskräften um eine Viertelstunde später betritt und diese untätig auf ihn warten müssen, so entstehen im Vergleich zum ersten Beispiel noch höhere Kosten. So verursacht die halbe Stunde des Vorgesetzten 50 Euro; 15 Minuten Wartezeit pro anwesendem Terminteilnehmer, in diesem Fall zehn Führungskräfte,

einfachheitshalber mit einem Stundensatz von 80 Euro, d.h. 200 Euro Konfliktkosten. Dieses Beispiel zeigt, dass die Viertelstunde Warten der Führungskräfte teurer für das Unternehmen ist als die einstündige Diskussion zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.

Im Gegensatz zu diesen Beispielen ist es für Unternehmen in der Praxis, neben der Unterscheidung zwischen funktionalen und dysfunktionalen Konflikten, oftmals schwierig, den Ursprung und den Umfang eines Konflikts zu definieren sowie die Arbeitszeit konkret zu bestimmen, die tatsächlich für die Bewältigung von Konflikten aufgewandt wird. Das Fehlen von entsprechenden transparenten Daten ist dabei das größte Hindernis für die Durchführung eines wirksamen und effizienten Konfliktkostencontrollings.

**30.000 Euro kostet ein „kleiner Konflikt“ mit drei bis fünf Beteiligten.**

Ob ein systematisches Konfliktkosten-Controlling für ein Unternehmen ökonomisch sinnvoll ist, lässt sich anhand von Stichproben und Einzelfallberufung schnell evaluieren. Dabei zeigt sich, dass bereits kleinere Konflikte mit drei bis fünf Beteiligten oft über 30.000 Euro kosten. Exponentiell teurer wird es, wenn in Matrixorganisationen mehrere Teams und Länder betroffen sind.

## Fazit

Die KPMG Konfliktkostenstudie hat gezeigt, dass es wichtig ist, zunächst die Summe aller Konfliktkosten zu ermitteln. Dafür ist festzustellen, wie die Arbeitszeit der Mitarbeiter geplant wurde und wie sie tatsächlich verwendet wurde. Die daraus entstehende Differenz bildet die Summe der Konfliktkosten. Diese wird ergänzt durch Sachkosten, wie beispielsweise entwendetes Büromaterial oder Beratungskosten, etwa durch die Beauftragung eines externen Rechtsanwalts. Die sich daran anschließende Bestimmung, welche Konflikte dysfunktional und welche funktional sind, muss das jeweilige Unternehmen individuell im Rahmen der Konfliktbearbeitung treffen. Das „Circle of Conflict Modell“ bildet einen zuverlässigen Rahmen, innerhalb dessen eine solche Berechnung erfolgen kann.

Feststellung und Messung von Konfliktkosten sind erste wichtige Schritte. Allerdings stehen Unternehmen, wenn die Konfliktkosten dem Grunde und der Höhe nach identifiziert sind, im Rahmen der Konfliktbearbeitung anschließend vor der entscheidenden Aufgabe, Möglichkeiten zu finden und umzusetzen, um die Kosten zu reduzieren. Dabei gilt es insbesondere zu ergründen, welche Interessen

die Konfliktbeteiligten verfolgen und welche Handlungs- und Entscheidungsoptionen es gibt, diese Interessen bestmöglich zu befriedigen. Dies kann besonders gut im Rahmen eines Konfliktcoachings mit spezialisierten Beratern oder durch Mediationsverfahren mit einem erfahrenen Mediator erfolgen. Zudem können strukturelle Veränderungen im Unternehmen und der Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagements zur Vermeidung von dysfunktionalen Konfliktkosten in der Zukunft empfehlenswert sein.

Bei jeder Maßnahme gilt es den unternehmensspezifischen Besonderheiten ausreichend Rechnung zu tragen und auch die Interventions- und Systemveränderungskosten zu berücksichtigen, um in Zukunft Konfliktkosten im Unternehmen nachhaltig zu reduzieren und am Ende zur Umkehrung des Drucker'schen Satzes zu gelangen: „*If you can measure it, you can manage it.*“