

# Controller und Konfliktmanager können nur gemeinsam die Kosten senken

Die wenigsten Unternehmen kennen Art und Höhe der Kosten, die ihnen durch betriebsinterne Konflikte entstehen: Abhängig von der Betriebsgrösse und dem Ausmass der Konflikte können das Einbussen in Millionenhöhe sein. Eine neue Studie gibt erstmals klare Hinweise darauf, wie diese ergründet und reduziert werden können.

Die Wirtschaftsprüfungs- und Treuhandgesellschaft KPMG hat eine Studie über Konfliktkosten in Industrieunternehmen erarbeitet. Von den Fachleuten der Konfliktbearbeitung war schon seit vielen Jahren nach einer solchen Studie gerufen worden. Man erhoffte sich, dass genau die betriebswirtschaftliche Darstellung das Softskill-Thema Konfliktkompetenz aus seiner allzu soften Ecke holen würde.

Die Studie unterteilt das gesamte Geschehen im Unternehmen in drei grosse Kategorien und fragt dort in jeweils drei Bereichen nach den Kosten in drei Details. Daraus ergeben sich 27 Fragen in den drei Kategorien:

1. Konfliktkosten, die sich – wollte man einem simplen Ursache-Wirkungs-Schema folgen – überwiegend einzelnen Personen zuordnen lassen. Hier wird im Detail nach Kosten durch Mitarbeiterfluktuation gefragt – also nach den klassischen Trennungs- und Rekrutierungs-

ungskosten –, nach den Kosten durch Krankheit und den Kosten durch betriebsschädigendes Verhalten.

2. Konfliktkosten, die überwiegend durch Arbeitsteams und deren Tätigkeit entstehen. In dieser Kategorie sind folgende Bereiche angesprochen: Kosten durch Kundenfluktuation, durch Mängel in der Projektarbeit und durch entgangene Aufträge.

3. Konfliktkosten, die in der gesamten Organisation begründet sind. Hier wird nach Kosten durch Über- oder Unterregulierung gefragt, nach Kosten durch verbesserungsbedürftige Anreizsysteme und schliesslich durch arbeitsrechtliche Sanktionen. Zu jedem der insgesamt neun Bereiche gibt der Fragebogen Raum für die Nennung weiterer Details. In diesen weiteren Nennungen hat sich für uns bestätigt, dass die vorgegebenen Fragen weitgehend stimmig sind und den grössten Teil des Geschehens hinreichend erfassen.

eine Schätzung haben, wie teuer sie der Imageverlust durch die Abwanderung von Kunden zu stehen kommt. Eines aber zieht sich durch die gesamte Untersuchung: Dort, wo die Kosten bekannt sind, ist ihre Summe

**Dort wo die Kosten bekannt sind, ist ihre Summe in der Regel sehr hoch. Das kann denjenigen zu denken geben, die ihre Kosten nicht kennen.**

in der Regel hoch: Von denjenigen, die ihre Kosten durch entgangene Aufträge kennen, beziffern 30 Prozent den jährlichen Schaden mit 100 000 bis über 500 000 Euro. Das kann denjenigen zu denken geben, die ihre Kosten nicht kennen.

Leider aber sind Konfliktkosten in der Sprache des Controllings so genannte intangible Kosten – sie können also nicht unmittelbar beeinflusst werden, weil sich viele Zusammenhänge in Unternehmen nicht nach simplen Ursache-Wirkungs-Schemata steuern lassen.

Da liegt es nahe, dass bereits während der Entstehung der Studie Zweifel angemeldet wurden, ob Konfliktkosten sich denn überhaupt seriös erfassen lassen. Kann man aus gewissen Kosten auf das Vorhandensein von



## Der Autor

Dr. **Wilfried Kerntke** ist Gründer und Co-Leiter des Beratungsunternehmens inmedio. Er berät Unternehmen und Organisationen weltweit, vor allem für den Aufbau von Konfliktmanagement-Systemen. Sein Buch «Mediation als Organisationsentwicklung» (Haupt Verlag, Bern 2004, Neuauflage in Vorbereitung) bildet die konzeptionelle Basis für die Konfliktkosten-Studie. Kontakt: kerntke@inmedio.de

## Kosten entstehen meist nicht nach simplen Ursache-Wirkungs-Schemata

Der Informationsstand der Unternehmen ist sehr unterschiedlich. Während 89 Prozent der Unternehmen die Kosten kennen, die ihnen durch Mitarbeiterfluktuation entstehen, wissen nur 47 Prozent, wie hoch ihre Kosten durch Kundenfluktuation sind. Fehlzeiten durch Krankheit konnten immerhin noch 72 Prozent beziffern, während nur 39 Prozent

Konflikten schliessen? Nur dann wäre ja der Begriff Konfliktkosten gerechtfertigt.

Die Studie kommt an diesem Problem elegant vorbei: Sie definiert Konflikte als «Abweichung von der Planung». Das äussert sich in Kosten, die höher ausfallen als geplant. Diese Definition macht einen grossen Bogen um alle Fragen der Konfliktodynamik. Das hat den Vorzug, dass sie im Sinne des Controlling genau fassbar ist. Für die Weiterarbeit aber braucht sie die Partnerschaft mit klassischen Begriffen des Konfliktmanagements. Erst dann lässt sich qualitativ fassen, was zunächst nur quantitativ erfasst wurde. Aber auch das ist nicht einfach: In welcher Höhe planen Sie Kosten ein für Projekte, die in den Sand gesetzt werden? Welches ist Ihre planerische Grösse für den Verlust von Kundenaufträgen? Wenn Sie hier das Soll auf Null setzen, dann wird Ihre Konfliktdefinition sehr niedrigschwellig; dann spüren Sie auf Schritt und Tritt Konflikte auf, denn dieses Soll wird ständig überschritten. Setzen Sie aber den Wert sehr hoch an, dann wird Ihre Konfliktwahrnehmung taub und blind.

Für die beteiligten Unternehmen gibt die Studie Anstoss zu einer Auseinandersetzung mit dem Thema. Daraus können Ansätze zu einer Senkung der Konfliktkosten folgen. Mit welcher Haltung das in Angriff genommen wird, ist ein hochsensibler Punkt. Die Kostenstellen-Verantwortlichen müssen Neues lernen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden; sonst gibt es nur mehr vom selben.

Ein professioneller Umgang mit Konfliktkosten kann Dilemmata verschärfen, zum Beispiel in der Frage, ob man sich von einem konfliktbeladenen Mitarbeitenden trennt oder ob man versucht, durch Bearbeitung der Konflikte seinen Verbleib im Unternehmen wieder ertragreich zu machen – und so lässt sich das Dilemma genauer auf den Punkt bringen.

Ein durchdachter Umgang mit Konfliktkosten setzt mit einer gewissen Zwangsläufigkeit die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Controlling und Konfliktmanagement in Gang. Diese in einer Vielzahl von Unternehmen anzuregen, gehört vielleicht zu den wichtigsten Leistungen der Studie.

### Unterschiedliche Sichtweisen müssen zusammengebracht werden

Eine Zusammenarbeit beider Disziplinen ist Voraussetzung für den Erfolg. Dies hat sich bei der Erstellung der Studie gezeigt – der Controller und der Mediator waren vor allem darin gefordert, einander verstehen zu lernen – und es zeigt sich wiederum in der Beratungsarbeit für einzelne Unternehmen. Zwei unterschiedliche Arten, die Welt zu sehen, müssen zusammengebracht werden; erst daraus können die eigentlichen Beratungserträge entstehen. Das Controlling zeigt die kri-

tischen Punkte, fokussiert den Blick mit zunehmend feinen Kriterien darauf. Das Konfliktmanagement geht an diese kritischen Punkte mit einer erneuten Erweiterung des Blickes, zeigt zusätzliche Ressourcen der Beteiligten, öffnet Wege für neue Entscheidungen. Wenn dies gelingt, dann können folgende Prozesse auf die Agenda kommen:

- **Bearbeitung der aktuellen Konflikte.** Mediation ist hier ein bewährtes Mittel, aber auch Konflikt-Coaching für einen der Betroffenen kann helfen, dass dieser sich wieder konstruktiv einbringen kann. Für beide Methoden ist der Perspektivwechsel der Beteiligten zentral. Er setzt voraus, dass nicht nach Schuldigen gesucht wird, sondern nach guten Kräften, um den Konflikt beizulegen.

- **Beseitigung konfliktverschärfender Strukturen.** Bei der Bearbeitung mancher Konflikte entstehen für die Beteiligten Erkenntnisse darüber, welche Strukturen und Abläufe im Unternehmen konfliktverursachend oder -verschärfend wirken. Hier sind die den Konfliktparteien übergeordneten

Führungskräfte gefordert, die notwendigen Veränderungen zu veranlassen. Das ersetzt aber nicht die Behandlung der aktuellen Konflikte. Erst durch sie entsteht die notwendige Ruhe für ein weiteres Handeln auf tieferen Eingriffsebenen. Unbearbeitete Konflikte eskalieren sonst weiter, auch wenn ihre tieferen Ursachen beseitigt sind.

- Manche Konflikte deuten darauf hin, dass **ein wichtiger Entwicklungsschritt für die Organisation** ansteht. Die Konfliktkosten-Bilanzierung (nach Fechner, Insam und Kerntke) erlaubt eine Unterscheidung der Konflikte nach ihrem Potenzial für die Weiterentwicklung der Organisation. Die Fragebereiche «Überregulierung und Unterregulierung der Organisation» in der Studie stehen in Zusammenhang mit diesem Entwicklungsgesichtspunkt. Wird er über längere Zeit ignoriert, dann häufen sich die Konflikte. In jedem von ihnen offenbart sich für die erfahrene Fachperson die Entwicklungshemmung. Sie sichtbar zu machen und zu überwinden gehört zu den Leistungen von Organisations-

mediation. Da geht es dann nicht mehr nur um die Befriedung der Konfliktparteien, sondern um die Zukunft des Unternehmens.

• **Die lästigen kleinen und grösseren Reibereien, die kein Potenzial für Veränderung zeigen**, erschweren den Arbeitsalltag und binden viel Aufmerksamkeit. Oft entstehen sie durch strukturelle Bedin-

**Ein Konfliktmanagement-System braucht erfahrungsgemäss etwa eineinhalb Jahre bis es seine kostensenkende Wirkung entfaltet.**

gungen, auf die keine der Konfliktparteien Einfluss hat. Solche Strukturen können durch Organisationsmediation sichtbar gemacht werden, um Veränderungen zur Vermeidung weiterer Konflikte in Gang zu setzen.

• Eine weitere, ganz erhebliche Kostenreduktion erreicht man durch den **Aufbau eines innerbetrieblichen Konfliktmanagement-Systems**. Dieses zielt darauf, Konflikte mög-

lichst früh zu erkennen und einer jeweils geeigneten und möglichst unaufwändigen Bearbeitung zuzuführen. Ein gut eingespieltes Konfliktmanagement-System kann Störungen durch Konflikte im Unternehmen stark reduzieren – es sorgt dafür, dass aus den vielen Mücken keine Elefanten werden. Dafür werden die im Unternehmen bereits vorhandenen Ressourcen für Konfliktbearbeitung gebündelt und durch zusätzliche Angebote oder Ins-tanzen ergänzt, immer mit der Fragestellung «make or buy?».

Bei allen Massnahmen stellt sich die Frage, wie lange sie brauchen, um ihre kostensenkende Wirkung zu entfalten. Beim Aufbau eines Konfliktmanagement-Systems sind es erfahrungsgemäss etwa eineinhalb Jahre. Ein bis dahin intangibler Controlling-Bereich ist damit in stärkerem Mass handhabbar geworden. Völlig steuerbar aber wird er dennoch nicht. Diese Illusion möchte auch die Studie nicht wecken. Eine gute Anlaufstelle, um im Unternehmen die Fragen zu diskutieren, die von der Konfliktkosten-Studie aufgeworfen werden, ist das HRM!

*Wilfried Kerntke*

### Die Studie:

Für die Konfliktkosten-Studie von KPMG wurden nun 4000 Unternehmen unterschiedlicher Industrien in Deutschland und der Schweiz angeschrieben, von denen sich 2,5 Prozent an der aufwändigen Befragung beteiligt haben. Die Studie besteht insgesamt aus folgenden Elementen: aus ausführlichen Interviews mit den Leitern ausgewählter Unternehmen; dem Fragebogen, dessen Gliederung bereits einen wesentlichen Teil der Studie bildet; der numerischen Auswertung und Interpretation der Antworten der befragten Unternehmen; einem Modell der Gewichtung unterschiedlicher Konfliktkosten; Berechnungsformeln für diese Gewichtung und einer Entscheidungsmatrix für den daraus folgenden Interventionsbedarf; einem Katalog von Massnahmen, mit denen sich Konfliktkosten effektiv senken lassen.

Die Studie wurde mit Unterstützung der Fachhochschule Regensburg und der Fachhochschule Bern durchgeführt. Sie erscheint Ende Januar 2009.

Mehr Informationen auf [www.kmpg.com](http://www.kmpg.com)