

## Konfliktkosten

Aktueller Diskussionsstand und Ausblick<sup>1</sup>

Dr. Detlev Berning, Hannover

In den Jahren zwischen 2004 und 2009 entwickelte sich eine Fachdiskussion zu Konfliktkosten in Unternehmen und anderen Organisationen, die in der KPMG-Studie von 2009 gipfelte. Inzwischen schreiben wir das Jahr 2012 und da ist es schon interessant, sich die weitere Entwicklung einmal anzusehen.

Die bis Ende 2009 verfasste Literatur wirkt heute wie das eindringliche Bemühen, Blinden das Sehen beizubringen. Mediatoren war schon immer klar, dass Konflikte viel Geld kosten. Sie fühlten sich aber machtlos, wenn Unternehmer behaupteten, bei ihnen sei das anders. Die österreichische Wirtschaftskammer<sup>2</sup> stellte 2006 erstmals die unterlegte Hypothese auf, dass 19% aller Kosten konfliktbedingt seien – präziser, dass im Schnitt ein Einsparpotential von 19% aller Kosten existiere. Diese Hypothese wurde durch die Betrachtung von Personalkosten unterlegt: Krankenstand, Fluktuation u.a. Ich habe im selben Jahr für zwei Beispielfälle konkret ermittelt, wie hoch die Konfliktkosten sind<sup>3</sup>. Diese Konfliktkostenermittlung nahm dann jede Illusion, dass die Konfliktkostenschätzungen reflektierter Manager überzogen seien. In einem Beispiel sind die Kosten nur um gut 10% gestiegen; gleichzeitig ist allerdings der Umsatz um 17% gesunken, so dass die Ergebnisverschlechterung 27% betrug. „Das persönliche Leid, die Ängste und die häuslichen Auseinandersetzungen [werden] bei dieser Darstellung nicht in Euro bewertet“.<sup>4</sup> zwei Jahre später hat dann KPMG mit ihrer Studie<sup>5</sup> diese Ansätze bestätigt. Die bei der Großindustrie und dem oberen Mittelstand anerkannte Autorität KPMG hat es geschafft, dass seitdem kaum mehr zur wirtschaftlichen Bedeutung von Konfliktkosten publiziert wird. Ich schließe daraus, dass heute niemand mehr in Frage stellt, dass Konfliktkosten ein enormes Einsparpotential darstellen. Derzeit kümmern sich Fachwelt und Unternehmen darum, heraus zu finden, wie man mit diesem Phänomen umgeht.

So hat sich 2009 der „Round table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ gegründet.<sup>6</sup> Zusammen mit der Viadrina in Frankfurt/Oder werden Konzepte zu Konfliktmanagement erstellt, erprobt und evaluiert. Dann ist in diesem Jahr mit der „Konfliktodynamik“ eine neue Fachzeitschrift am Markt, die sich mit all dem befasst, was zu tun anliegt. Nicht zuletzt auch durch das – gerade verabschiedete – deutsche Mediationsgesetz ist Mediation in Organisationen kein Fremdwort mehr. Ich sehe uns in einer höchst spannenden Entwicklungsphase und will nachfolgend versuchen, die Tendenzen zu fassen und – soweit es mir möglich ist – mit Prognosen zu belegen.

Geklärt ist:

---

<sup>1</sup> Im Buch „Mediation und Konfliktmanagement“ (Trenczek, Berning, Lenz) habe ich in Kap. 2.15 zum Thema „Kosten nicht bearbeiteter Konflikte“ ausführlich geschrieben. Das Werk erscheint im Herbst im Nomos-Verlag

<sup>2</sup> <sup>2</sup> Konfliktkosten – Neue Wege der Ergebnisverbesserung (Studie 2006), Österreichische Wirtschaftskammer  
[http://www.wkw.at/docextern/ubit/wirtschaftsmediatoren/Studie\\_Konfliktkosten.pdf](http://www.wkw.at/docextern/ubit/wirtschaftsmediatoren/Studie_Konfliktkosten.pdf).

<sup>3</sup> Berning, D., Konflikte kosten Unternehmen Geld – aber wieviel?, Sonderdruck Spektrum der Mediation zu Heft 23/2006

<sup>4</sup> Christian Bähler, Mitglied der Fachgruppe MiO/W im BM.

<sup>5</sup> Studie von KPMG in Kooperation mit dem Lehrstuhl Controlling der Hochschule Regensburg und der Fachhochschule Bern: „Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen“ KPMG 2009

<sup>6</sup> <http://rtmkm.de..>

- Dass es Konfliktkosten gibt und diese eine Größenordnung darstellen, die eine Geschäftsführung eigentlich nicht ignorieren darf (so die Fachwelt incl. Berater wie Wirtschaftsprüfer)
- Wie hoch diese „Kosten“ genau sind<sup>7</sup> (die Fachwelt ist insoweit pragmatisch, geht von rund 20% aus und kann mit der groben Schätzung gut leben)

Themen der Zukunft sind:

1. Wie erreicht man, dass sich die Leitungen von Organisationen glaubwürdig dazu bekennen, ein offensives Konfliktmanagement betreiben zu wollen – insbesondere auch wegen der inakzeptablen wirtschaftlichen Nachteile, die Konflikte zur Folge haben
2. Wie können Konfliktlagen verhindert werden (Konfliktprophylaxe)?
3. Der Schwerpunkt wird vermutlich sein, wie frühzeitig Konfliktlagen erkannt werden und wie dann damit umgegangen werden kann.
4. Konzepte zur Nutzung der im Konflikt liegenden Veränderungsdynamik (im Sinne der Nutzung der Verbesserungspotentiale)
5. Eventuell kommt es noch einmal zu einem akademischen Diskurs, was eigentlich Konfliktkosten genau sind. Denn an dieser Begrifflichkeit hängt letztlich auch, wo genau Handlungsbedarfe unter dem Gesichtspunkt wirtschaftlicher Nachteile bestehen.

Interessant ist also, was die gewonnenen Einsichten und das Wissen der Fachwelt, künftig bewegt. Ich gehe nachfolgend auf die 5 Aspekte einzeln ein und versuche, Orientierungen zu formulieren.

#### Zu 1. Bekenntnis der Leitung/Geschäftsführung zur Existenz von Konfliktkosten

Es geht um den Ablauf: Erkenntnis/Einsicht, Botschaft, Handeln.

Die deutschen Industrieunternehmen stellen sich inzwischen der Herausforderung, wie die Existenz des „Round table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft“ belegt. Initiatoren dieser Einrichtung sind allerdings nicht etwa die Vorstände von SAP und EON sondern motivierte Mediatoren, die sicherlich mit Einwilligung des Managements interne Mediatorenpools in ihren Unternehmen aufgebaut haben<sup>8</sup>. Mir ist nicht bekannt, wie offensiv die im Management Verantwortlichen – auch durch die Einsicht betr. Konfliktkosten – hinter diesen Initiativen steht. Ich kann meine Eindrücke nur aus dem Mittelstand wieder geben und da gibt es so gut wie keine Geschäftsführung, die sich dem Konfliktmanagement zuwendet, weil Konflikte unvertretbar teuer wären. In diese Thematik führen schließlich auch andere Problemfelder:

- Begonnen hat alles mit Mobbing und der gesetzlichen Verpflichtung des Arbeitgebers zum Handeln. So können Arbeitgeber für ihre mobbenden Mitarbeiter Haftpflichtig werden!<sup>9</sup>
- Aktuell ist HR<sup>10</sup> ein großes Thema, das durch die Initiative der Bundesarbeitsministerin unter „Kampagne Arbeitsbedingungen“<sup>11</sup> eine Erweiterung erfährt, indem neben der

<sup>7</sup> Allerdings sieht Dr. Alexander Isam, der bei KPMG mit diesem Thema befasst ist, ein Problem (größtes Hindernis für das Konfliktkostencontrolling) in „transparenten Kosten“; Best Practice Konfliktkostenmanagement 2012 Seite 7

<sup>8</sup> Autorenauskünfte in Konfliktodynamik 1/2012 Seite 73

<sup>9</sup> Urteils des Bundesarbeitsgerichts vom 25.10.2007, AZ 8 AZR 593/06

<sup>10</sup> Als Human-Resources bezeichnet man die Ressourcen, die ein Unternehmen an Mitarbeitern hat oder auch den Bereich, der sich mit dem Personal beschäftigt.

<sup>11</sup> Z.B. Bericht in der HAZ (Hannoversche Allgemeine Zeitung) vom 28.03.2012

Ressourcennutzung auch die Verantwortung der Arbeitgeber für die Gesundheit der Arbeitnehmer ins Visier gerät.

- Ein wichtiger Aspekt ist auch die Gewährleistung eines reibungsarmen Betriebsablaufes in Unternehmen, der bei Konflikten eben nicht gegeben ist.
- Betriebsräte und Gewerkschaften haben das Thema Konflikt für sich entdeckt und bilden Mediatoren aus, die sich in ihren Unternehmen engagieren sollen. Wenn Personalvertretungen aktiv werden, ist deren Handlungsantrieb das Wohl und Wehe der Mitarbeiter und geht damit in die Richtung Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Die Reduzierung von Konfliktkosten ist nicht deren Thema.

Diese Aufzählung (die keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt) macht deutlich, dass Unternehmensleitungen unterschiedlich motiviert sein können, wenn sie Konfliktmanagement i.w.S. betreiben. Und es ist nicht unbedingt klar, was sie motiviert, wenn sie Engagement zeigen. Eine Frage ist, ob von Bedeutung ist, aus welchen Motiven heraus sie aktiv werden.

Es gibt zwei Gründe, die mich veranlassen, die Hypothese aufzustellen, dass Konfliktkosten erst ganz zuletzt zum Handeln führen (wobei ich transparentes Agieren meine = der Belegschaft ist klar, dass es um die Reduzierung von Konfliktkosten geht):

1. Bei der Kostenbetrachtung von Konflikten führt eine Auseinandersetzung ganz schnell zur Frage, wer Verantwortung für die Konflikte trägt. Und da steht das Management sofort im Blickfeld.
2. Wenn alle Mitarbeiter einer Organisation aufgefordert werden, zur Reduzierung von Konfliktkosten beizutragen, stellt sich unmittelbar die Verteilungsfrage, wer von einer Ergebnisverbesserung profitiert. Häufig sind gerade Verteilungsfragen Konfliktursache; so mögen die Ausstattung der Arbeitsplätze aus Arbeitnehmersicht oder der Personalbesatz (aktuell durch den Abbau von Personal besonders relevant) unzureichend sein. Wenn die Arbeitnehmer nicht in die Verwendung eines Erfolgs eingebunden werden und davon ausgehen, dass der Vorteil allein den Anteilseignern zukommt, kann ein Konfliktmanagement nicht den gewünschten Erfolg haben.

Das bedeutet, dass Geschäftsleitungen lieber zu anderen Aufhängern greifen, wenn es (auch) um die Reduzierung von Konfliktkosten geht. Eingangs ist festgestellt, dass die wichtigen Berater wie Wirtschaftsprüfer – und zunehmend auch Steuerberater - Konfliktkosten im Blick haben und das Management auf ihre diesbezügliche Verantwortung hinweisen.

Ich vertrete die Auffassung, dass Konfliktkosten nachhaltig nur dann signifikant verringert werden können, wenn die Geschäftsleitung transparent macht, dass sie Konfliktmanagement (auch) der Konfliktkosten wegen in Angriff nimmt. Das hat dann zur Folge, dass der Beitrag des Managements zu Konfliktlagen kritisch betrachtet wird und das Management die notwendigen Veränderungen in gleicher Weise mit trägt. Schließlich muss dann über den „Erfolg“ und dessen Verwendung offen gesprochen/verhandelt werden. Darin steckt eine besonders große Herausforderung vor allem für die Menschen, die Gesichts- und Machtverlust befürchten. Geschäftsleitungen auf diesem Weg zu begleiten ist eine der großen Herausforderungen der Zukunft. Interessant ist in diesem Zusammenhang eine Initiative vom Verein Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e.V., der im „Best Practice Konfliktmanagement 2012“ sechs Fälle detailliert mit Berechnung der Konfliktkosten nach der KPMG-Methode und den eingeleiteten Maßnahmen mit deren Erfolg einschließlich der Kosten

beschreibt<sup>12</sup>. Über die Frage, wem die Ergebnisverbesserung zukommt, enthalten die Berichte keine Angaben.

## Zu 2. Konfliktprophylaxe

Konfliktprophylaxe ist traditionell das Betätigungsfeld der Organisationsentwicklung. Erst in den letzten Jahren tritt der Mensch mit seiner Konflikthaftigkeit in die Betrachtung hinzu mit der Folge, dass sich zunehmend auch Mediatoren mit dem Thema beschäftigen<sup>13</sup>. Daraus entwickeln sich derzeit immer wieder neue Ansätze. In diesem Zusammenhang spielt die Definition von Konflikt durchaus eine Rolle, jedenfalls soweit es darum geht, Konfliktkosten in den Griff bekommen zu wollen.

KPMG hat seinen Konfliktkostenansatz an einen eigenen Begriff von Konflikt gekoppelt: Konflikte im Sinne der Studie sind „jede Planabweichung oder Plangefährdung bei der Umsetzung der wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens durch den Einsatz seiner Ressourcen, vor allem den Einsatz von Arbeitszeit“. Mit dieser Definition koppelt KPMG jede Planabweichung an die Konsequenz einer Konfliktlage und hat sich damit von der Abweichungsursache gelöst. Damit steht nicht mehr der Mensch im Zentrum sondern dessen Produktionsergebnis. So verschiebt sich die Konfliktbetrachtung vom Menschen weg hin zur Struktur des betrachteten Bereichs. Das hat natürlich Folgen für die sich daran anschließenden Maßnahmen: Im Fokus steht erst einmal das Funktionieren der Organisation und stützt so das klassische Betrachten und Denken in Strukturen. Ein anderer Zugang ist der Mensch, der einzelne Mitarbeiter oder eine Gruppe von Menschen (Team).<sup>14</sup>

Gibt es einen guten Grund, einen separaten Konfliktbegriff einzuführen, wenn es um Konfliktkosten geht? Im Zentrum der Betrachtung steht der Mensch, der m. E. nicht operationalisiert werden muss (im Sinne einer anonymen Funktion im Leistungsprozess), um Konfliktkosten Konflikten zuordnen zu können. Im Gegenteil: Auch für die notwendige Reaktion auf Situationen, in denen Konfliktkosten anfallen, muss nach meiner Meinung der Mensch im Fokus stehen. Das KPMG-Modell unterstellt, dass der Wirtschaftsplan des Unternehmens richtig ist. Ich sehe die Gefahr, dass sich alle Maßnahmen in einem so angeschobenen Konfliktmanagement eher vom Menschen (nur Menschen haben Konflikte) weg bewegt und deshalb schnell an Grenzen stößt. Richtig ist sicherlich, mit der Planabweichung zu operieren, um Handlungsfelder aufzutun. Dafür ist es m.E. ausreichend, die Tatsache der Abweichung des Ist vom Soll festzustellen.

Auf Details, was gerade im Einzelnen an neuen Ansätzen erdacht und erprobt wird, soll nicht weiter eingegangen werden, weil vieles im Fluss ist. Ich halte folgende Issues für entscheidend und für den Leser vielleicht hilfreich, die Ansätze systematisch einordnen zu können:

1. Die Organisationsleitungen müssen erkennen, dass sie Konfliktkosten zu verwalten haben.
2. Sie müssen bereit sein, mit allen Betroffenen offen darüber zu sprechen, was auch die Bereitschaft einschließt, sich den eigenen Anteilen am Konfliktgeschehen zu stellen (Transparenz und Offenheit). Die entscheidende Botschaft muss sein, dass Konflikte normal sind und angesprochen werden müssen. Das gilt in erster Linie für die Führungskräfte, die

---

<sup>12</sup> Best Practice Konfliktmanagement 2012 – der wahre Wert der Mediation; Autoren Dr. Alexander Isam, Bernd Lichtenauer, Anne-Catherine Poirer und Christoph Sochart [www.unternehmerschaft.de/IMG/pdf/DRUCK-VORLAGE-konfliktkosten-management2012.pdf](http://www.unternehmerschaft.de/IMG/pdf/DRUCK-VORLAGE-konfliktkosten-management2012.pdf)

<sup>13</sup> Treibend sind die Personalabteilungen wie der Aufsatz „Mediation und Personalentwicklung“ von Christian Rebbe in „Best Practice Konfliktmanagement“ => FN 11 Seite 34 f

<sup>14</sup> So auch Christoph Sochart „Kommunikationsfördernde Konfliktkultur“ in „Best Practice Konfliktmanagement“ 2012 Seite 27 f

wissen müssen, dass sie nur dann gute Arbeit leisten, wenn in ihrem Zuständigkeitsbereich Konflikte bearbeitet werden.

3. Unter Einbeziehung der Betroffenen müssen Konzepte für Konfliktprophylaxe entwickelt werden, die für die spezielle Organisation richtig sind.
4. Da es um eine Optimierung der Verwendung von Ressourcen geht mit dem Ziel einer Ertragssteigerung, muss offener Diskurs über die Verwendung einer Ergebnisverbesserung geführt werden. Dieser muss dann regelmäßig stattfinden.

Da Veränderungen typischerweise Konflikte auslösen, stellt dieser Prozess eine Herausforderung dar. Auch darüber muss bei Beginn Klarheit herrschen und es sollte ein Konzept existieren, wie damit umgegangen wird. So kann die Erwartung einer zügigen Verbesserung der wirtschaftlichen Lage nur enttäuscht werden.

Zu 3. Erkennen von Konfliktlagen und der Umgang damit

Die KPMG Konfliktkostenstudie<sup>15</sup> identifiziert neun verschiedene Bereiche, in denen Konflikte typischerweise aufzufinden bzw. die Konfliktlagen anzuzeigen geeignet sind:

#### **Ebene der Person**

- Mitarbeiterfluktuation,
- Krankheit,
- kontraproduktives Verhalten.

#### **Team**

- Kundenfluktuation,
- Mängel in der Projektarbeit,
- entgangene Aufträge.

#### **Organisation**

- Über- und Unterregulierung von Organisationen,
- Verbesserungsbedürftige Anreizsysteme,
- Arbeitsrechtliche Sanktionen.

Diese Orientierung konzentriert den Blick auf kritische Bereiche. Handlungsbedarfe können aber immer erst im Nachhinein evaluiert werden. Wie zuvor dargestellt, operiert KPMG mit einem funktionalen Konfliktbegriff und weist im Wesentlichen dem Controlling<sup>16</sup> die Aufgabe zu, durch den Vergleich von Ist-Kosten und Soll-Kosten (Circle of Conflict) die Existenz von dysfunktionalen Konfliktkosten aufdecken zu helfen. Indikatoren wie Mitarbeiterfluktuation, Krankenstand und ggf. auch Kundenfluktuation kommen auch ohne diesen Soll-Ist Vergleich aus, um den Einsatz von Konfliktmanagement auszulösen. Das Konfliktkostencontrolling ist fraglos eine wichtige und richtige Maßnahme.

Was aber ist mit den Konflikten, die sich gerade entwickeln, die ein Team in die Ineffizienz führen und die guten Mitarbeiter zur Kündigung veranlassen? Insoweit haben sich interne

---

<sup>15</sup> A.a.o Fußnote 5

<sup>16</sup> Alexander Isam/Frank Racky: Konfliktkosten-Controlling – „der missing link“ bei Konfliktmanagementsystemen in ZKM 6/2010 Seite 168 ff.

Mediatorenpools gebildet, die für die Schlichtung von Konflikten zur Verfügung stehen. Deren Einsatz können vorzugsweise die Streitparteien veranlassen, aber in der Regel auch Dritte wie Führungskräfte<sup>17</sup>. Ein solcher interner Mediatorenpool wird üblicherweise durch externe Mediatoren ergänzt, wenn deren Einsatz notwendig oder gerechtfertigt ist<sup>18</sup>. Ein anderes Konzept ist die „interne Konfliktberatung“<sup>19</sup>. Alle mir bekannten Angebote verlangen ein Aktivwerden der Streitparteien oder der Initiative einer Führungskraft. Wenn und solange die Konfliktkultur in Unternehmen aber davon geprägt ist, dass Konflikte eigentlich gar nicht sein dürfen, können diese Angebote ihr Ziel nicht erreichen; Denn die Betroffenen können in der Regel nicht glauben (Vertrauen), dass sie bei Inanspruchnahme von Mediation keine Nachteile erleiden. Das gilt insbesondere auch für die verantwortlichen Führungskräfte, die traditionell davon ausgehen, dass sie nur dann gute Arbeit leisten, wenn es in ihrem Zuständigkeitsbereich keine Konflikte gibt.

Ich kann mir vorstellen, dass ein unabhängiger Beobachter, der nicht Führungskraft ist und mit dem System nichts weiter zu tun hat, gute Dienste leisten könnte. Ich habe ihm mal den Titel „Ressourcenscout“ gegeben. Die Herausforderung liegt im Finden der Person dieses Ressourcenscouts, der mit allen im Unternehmen auf Augenhöhe Kontakt aufnehmen können muss. Vorstellen kann ich mir, dass Manager und/oder Unternehmer im Ruhestand eine solche Aufgabe überzeugend übernehmen könnten. Dazu werde ich mich noch einmal gesondert äußern.

Fest steht für mich, dass hier weiteres Entwicklungspotential besteht und sich in den nächsten Jahren noch einiges tun wird.

#### Zu 4. Nutzung der im Konflikt liegenden Veränderungsdynamik im Sinne einer Verbesserung

Das betriebliche Vorschlagswesen hat eine lange Tradition. Es „ist ein partizipatives (mitarbeitereinbeziehendes) Optimierungssystem, das zum Ziel hat, das Ideenpotenzial aller Mitarbeiter (nicht nur das der Manager und Experten) in einer Organisation zu nutzen. Es handelt sich um einen Teil des Ideenmanagements. Im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens können Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einreichen und erhalten einen Teil der dadurch erzielten Einsparungen als Prämie ausgeschüttet“<sup>20</sup>. Voraussetzung für ein erfolgreiches BVW ist eine Unternehmenskultur, die Verbesserungen fordert und zulässt. Bestandteil ist das Anreizsystem, das die Mitarbeiter motivieren soll, sich einzubringen. Fehlt es an diesem Anreiz, gibt es erfahrungsgemäß keine Initiativen der Mitarbeiter<sup>21</sup>.

Konflikte bedeuten Veränderungswunsch und tragen somit die Chance in sich, verbessernde Veränderungen erzeugen zu helfen. Dieses ist in der Theorie unumstritten. Das charmante an diesem Weg, neue Ideen zu generieren und umzusetzen, ist, dass es eine Art Abfallprodukt der Konfliktklärung ist. Das Aufnehmen des Veränderungswunsches ist für die Konfliktparteien Belohnung genug. Gleichzeitig bringen sich die Streitparteien mit ihren Ressourcen ungeschmälert ein und tragen zur Ergebnisverbesserung bei.

---

<sup>17</sup> Eine ausführliche Darstellung dazu von Brigitte Gantz-Rathmann in KonfliktDynamik 2/2012 Seite 160 ff mit dem Titel „Ombudsstelle und Mediation bei der Deutschen Bahn AG“.

<sup>18</sup> Hängt von den jeweils getroffenen Vereinbarungen im Unternehmen ab. Auch das Procedere ist sehr unterschiedlich; bei der Deutschen Bahn kann eine Mediation nur über die Führungskraft oder die Ombudsfrau eingeleitet werden (KBV Mediation).

<sup>19</sup> Schroeter, Rogmann, Redlich „Interne Konfliktberatung in Organisationen“ in KonfliktDynamik 2/2012 Seiten 142 ff

<sup>20</sup> Wikipedia zum Stichwort betriebliches Vorschlagswesen

<sup>21</sup> So auch Bernd Lichtenauer „Konflikt- und Verantwortungskultur“ in Best Practice Konfliktmanagement 2012 Seite 30 ff

Konfliktmanagement ist derzeit eher auf die tragische Seite von Konflikten gerichtet, wenn das Unternehmen dieses aus Gründen der Fürsorge für den Mitarbeiter betreibt (s.o. unter zu 1.). Erst wenn Konfliktmanagement unter der Flagge Konfliktkostenreduzierung aktiv betrieben wird, wird sich daraus auch eine attraktive Veränderungsdynamik zugunsten des Unternehmens ergeben können. Auch insoweit bleibt es spannend, was sich da in nächster Zeit tut.

#### Zu 5. Was sind Konfliktkosten?

Nach der grundsätzlichen und viele erschreckenden Klärung, dass die Konfliktkosten in unserer Wirtschaft von erheblicher Bedeutung sind und ein Potential für Ergebnisverbesserung darstellen, das nicht unbeachtet bleiben darf, ist die Diskussion zur Frage, was eigentlich Konfliktkosten sind, so gut wie eingeschlafen. Dass es nicht um „Kosten“ im betriebswirtschaftlichen Sinn geht ist klar, weil dieser Werteverzehr nicht gewollt und geplant ist. Ganz allgemein versteht die Fachwelt unter Konfliktkosten solche in Geld messbaren Nachteile, die Unternehmen „erwirtschaften“, die Konflikte nicht bearbeiten mit der Folge, Ressourcen ungenutzt zu lassen oder zu verschwenden. Die Begriffsinhalte sind allerdings weder eindeutig noch einheitlich.

KPMG<sup>22</sup> soll mit seiner Definition zu Wort kommen, weil von dort aus auch der entscheidende Impuls kommt, Konfliktkosten ins Visier zu nehmen. Dort wird unterschieden zwischen funktionalen (dem Unternehmen zuträglich und unvermeidbare) und dysfunktionale (dem Unternehmen abträglich und vermeidbare) Konfliktkosten<sup>23</sup>. Das Ergebnis einer Subtraktion ergibt dann das Einsparpotential (das sind die „richtigen“ Konfliktkosten). Konfliktkosten werden als „jede geplante und besonders jede ungeplante Störung der gewinngerichteten Ressourcenverwendung im Unternehmen“ definiert. Opportunitätskosten<sup>24</sup> sind somit von dieser Sichtweise nicht erfasst. Sie sind nur einbezogen, wenn man unterstellt, dass die Planung von einer optimalen Ressourcennutzung ausgeht und diese sich auch in der Chancenverwertung wieder findet. KPMG hat diese „Kosten“ ansatzweise durchaus im Blick, wenn der Punkt „entgangene Aufträge“ als ein Bereich genannt wird, in dem Konfliktlagen aufzufinden sind<sup>25</sup>. Doch welche Konsequenz hat das?

Muss das Konfliktmanagement nicht von einem anderen Konfliktkostenbegriff ausgehen, um das Ziel der optimalen Ressourcennutzung erreichen zu können? Der Blick auf Opportunitätskosten darf m.E. nicht reduziert werden.

#### Fazit

Es gibt viele offene Fragen. Konfliktmanagement ist in aller Munde; immer mehr Organisationen machen Konfliktmanagement. Wie ausgeführt gibt es ein Netzwerk, das Konfliktmanagement ausdrücklich betreibt mit dem Ziel, Konfliktkosten zu reduzieren. In den meisten Fällen scheint mir

---

<sup>22</sup> KPMG-Studie 2009.

<sup>23</sup> Einzelheiten dazu bei Alexander Isam/Uwe. M. Seidel: Konfliktkosten-Controlling in Controller-Magazin 2/2010 Seite 76 ff

<sup>24</sup> Opportunitätskosten (selten auch Alternativkosten, Verzichtskosten oder Schattenpreis) sind entgangene Erlöse, die dadurch entstehen, dass vorhandene Möglichkeiten (Opportunitäten) zur Nutzung von Ressourcen nicht wahrgenommen werden.

<sup>25</sup> Siehe auch Dr. Alexander Isam, Konfliktkosten – identifizieren, verifizieren, reduzieren in „Die Wirtschaftsmediation“ 1/2012 Seite 8 ff.

die Orientierung jedoch nicht transparent zu sein – vielleicht gibt es ja auch keine (es geht einfach nur um die Konflikte). In den nächsten Jahren wird sich viel tun – seien wir gespannt.