

# Denkfalle Konflikt – wie Unternehmen die teuersten Konfliktkosten vermeiden

---

Alexander Insam

## I. Einleitung

Als Rechtsanwalt, Mediator und personalverantwortlicher Partner der KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft (KPMG Law) beschäftige ich mich seit über zehn Jahren mit der Bearbeitung von Konflikten. In einer Arbeitswelt, die immer schneller und komplexer wird, steigt das Risiko für fehlerhafte Kommunikation und Reibungsverluste. Konflikte durchziehen Unternehmen, kosten Zeit und vermindern die Produktivität. Alles scheint sich zu verschlimmern. Gibt es einen Ausweg? Wie können sich Unternehmen auf diese Entwicklungen einstellen? Sollen wir noch sorgfältiger planen? Benötigen wir noch genauere Prozesse? Die Antwort ist überraschend: Konflikte ereignen sich täglich, gehören zum Leben wie Ebbe und Flut und das ist gut so. Denn Konflikte beinhalten ein großes Potential für Innovationen. Wir müssen sie nur zu nutzen lernen. Bildlich gesprochen spielen wir oft das falsche Spiel. Wir spielen American Football, sollten aber Eishockey spielen. Wir denken wie der Quarterback Tom Brady und sollten wie der Eishockeyspieler Sidney Crosby denken.

In meinem Beitrag möchte ich fünf Geheimnisse des Konfliktmanagements mit Ihnen teilen. Diese fünf Geheimnisse beruhen auf Erkenntnissen, die ich im Laufe meines Arbeitslebens herausgearbeitet habe. Ich hoffe, Ihren Lernprozess im Vergleich zu meinem erheblich zu verkürzen. Dies sollte Ihnen Arbeitszeit sparen, eine entscheidende Größe bei der Berechnung von Konfliktkosten.

## II. Hauptteil

### 1. Geheimnis: Dynaxität – Wir spielen Eishockey und nicht American Football

Wir spielen das falsche Spiel. Wir sind es gewohnt zu planen und auszuführen. Wie beim American Football entwickeln wir Spielzüge und hoffen, sie auf griffigem Rasen umzusetzen. Wie Tom Brady, der Quarterback der New England Patriots, haben wir einen Spielzug im Kopf, stellen unsere MitspielerInnen auf und führen aus. Doch dann kommt uns die Realität der Arbeitswelt dazwischen. Wir können unsere Züge nicht wie geplant ausführen sondern müssen auf ungeplante Ereignisse reagieren. Einflüsse von außen machen das Spielfeld zur glatten Eisfläche und den Spielball schwer zu kontrollieren. Der Spielball wird zum kleinen Puck, der sich unaufhörlich auf dem Eis hin und her bewegt. Also müssen wir umdenken. Wir müssen zu EishockeyspielerInnen, wie Sidney Crosby von den Pittsburgh Penguins, werden. Wir müssen unsere Strategien auf dem glatten Eis der sich ständig ändernden Realität umsetzen. Durch den geringsten Impuls kann der Puck seine Richtung ändern und wir müssen bereit sein, ihn dennoch zum Tor zu bugsieren. Das Schlüsselwort der modernen Arbeitswelt lautet: Dynaxität – Dynaxität entsteht durch das Aufeinandertreffen von Dynamik und Komplexität.

**Dynamik:** Die Welt wird schneller. In Zeiten der Digitalisierung, des mobilen Internets und aktuell dem Internet der Dinge steigt die Geschwindigkeit aller Abläufe. In Bruchteilen einer Sekunde stehen neue Informationen zur Verfügung. Entscheidungen müssen in einem Moment getroffen werden, um im nächsten häufig wieder obsolet zu sein. Der Mensch wird zum langsamsten Glied in der Kette. Multitasking wird notwendig. Wie viele Nachrichten haben Sie erhalten, seit dem Sie diesen Artikel zu lesen begonnen haben?

**Komplexität:** Die Welt wird vielschichtiger. Wir arbeiten heute nicht mehr mit fünf Personen zusammen, sondern mit 50 und morgen mit 500, jeden Tag und jede Woche. Intranets und das Internet verbinden uns mit vielen hunderten KollegInnen und PartnerInnen, das Crowdfunding ruft bereits. Bei der KPMG in Deutschland sind es fast 10 000. Und alle kommunizieren miteinander. Zwischen fünf Personen bestehen zehn direkte Kommunikationswege, zwischen zehn bereits 45. Wie sieht es wohl bei 10 000 MitarbeiterInnen aus? Wo liegt Ihr Rekord was den Verteilerkreis einer E-Mail angeht? Unsere Kontakte sitzen nicht mehr mit uns im Büro. Sie sitzen zuhause, in einer anderen Stadt, in einem anderen Land, auf einem anderen Kontinent. Sie schlafen, wenn wir wach sind. Sie übersetzen ihre Sprache ins Englische und wir übersetzen ihr Englisch dann ins Deutsche.

Mit zunehmender Dynamität erhöht sich automatisch das Konfliktrisiko. Meine Definition für einen Konflikt am Arbeitsplatz in Unternehmen und Organisationen ist weit gefasst. Sie umfasst zunächst „jede Abweichung von der geplanten Arbeitszeit“. Die steigende Zahl an Variablen in immer kürzerer Zeit macht es unmöglich, einen noch so minutiös ausgearbeiteten Plan einzuhalten. Diese Entwicklungen scheinen furchteinflößend. Doch sie sind natürlich. Wir müssen sie akzeptieren und uns auf sie einstellen. Und es gibt eine gute Nachricht. Konflikte sind nützlich! Sie können eine reiche Quelle für Innovation sein. Man muss sie nur anzupfen wissen. Wir müssen aus dem Konfliktschlamm an Störungen und Reibereien das Nützliche, das Konfliktgold herauswaschen. Hinter jedem Konflikt steht das Potential die Organisation zu verbessern, sie an die veränderten äußerlichen Bedingungen anzupassen. Die Fähigkeit sich zu verändern und an neue äußere Gegebenheiten anzupassen, neudeutsch „Agilität“, wird zu einer der bedeutendsten Eigenschaften von Organisationen im 21. Jahrhundert werden. Das ist die Basis des neuen Konfliktmanagements. Wir werden mehr Konflikte haben. Das ist sicher. Doch wie werden wir mit diesen Konflikten umgehen und können wir ihr Potential nutzen?

## 2. Geheimnis: Konflikte sind Arbeitszeit

Bei KPMG sind wir stolz darauf, wie gut wir mit Zahlen umgehen können. Sprechen wir also über Zahlen und Daten. In den Jahren 2009 und 2012 führten wir in Zusammenarbeit mit externen PartnerInnen zwei Konfliktkostenstudien durch.<sup>1</sup> Ergebnis der Studien war ein Model zur Berechnung von Konfliktkosten. Vereinfacht gesagt, gibt es eine Größe, die Konfliktkosten zuverlässig beschreibt: die Arbeitszeit. Das ist die Schlüsselgröße, die die Kosten eines Konflikts und die Kostenersparnis des Konfliktmanagements sichtbar macht. Die Arbeitszeit, die aufgewendet wird, um mit einem Konflikt umzugehen, anstatt das zu tun, wofür man normalerweise von dem/der ArbeitgeberIn bezahlt wird.

Noch genauer kann man die Konfliktkosten mit dem KPMG Circle of Conflict berechnen. Er teilt die Konfliktkosten in neun Kategorien ein. Die Kategorien teilen sich auf in die personenbezogenen Konfliktkosten (1. MitarbeiterInnenfluktuation, 2. Krankheit und Fehlzeiten, 3. Kontraprodukti-

---

1 KPMG AG, Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen, Konfliktkostenstudie 2009, [http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG\\_Konfliktkostenstudie.pdf](http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf) (1. 7. 2016); KPMG AG/Unternehmerschaft Düsseldorf und Umgebung e. V., Best Practice Konflikt(kosten)-Management 2012, Der wahre Wert der Mediation, 2012, <https://www.kpmg.de/Publikationen/30558.asp> (1. 7. 2016).

ves Verhalten), die teambezogenen Konfliktkosten (4. KundInnen- und LieferantInnenfluktuation, 5. Projektarbeit, 6. Entgangene Aufträge) und die organisationsbezogenen Konfliktkosten (7. Über- und Unterregulierung, 8. Anreiz- und Motivationssysteme, 9. Arbeitsrechtliche Maßnahmen).

In der zweiten Konfliktkostenstudie der KPMG wird deutlich, wie hoch die Kosten eines Konflikts sein können. Von einem in der Studie aufgeführten Führungskonflikt zwischen zwei Abteilungen waren insgesamt 109 Personen betroffen. In diesem Fall stiegen die Konfliktkosten auf über drei Millionen Euro pro Jahr, bei einer zweijährigen Betrachtung also auf über sechs Millionen Euro. Diese Konfliktkosten enthalten sowohl funktionale als auch dysfunktionale Kosten. Funktionale Konfliktkosten beschreiben Kosten, die eine Verbesserung der Personen, des Teams oder der Organisation bringen. Dysfunktionale Kosten sind verloren ohne sich positiv auf das Unternehmen auszuwirken.

In den meisten Fällen ist ein Konfliktmanagement nicht eingeplant. Alle Arbeitsstunden sind für die Erledigung der vorgeschriebenen Aufgaben vorgesehen. Die Lösung innerbetrieblicher Konflikte verläuft nebenbei, unstrukturiert. Der Fokus liegt auf der Vermeidung von Konflikten. Kann so das Innovationspotential der Konflikte richtig ausgeschöpft werden? Können so die Lerneffekte aus den Konflikten herausdestilliert werden? Im Idealfall findet ein Konfliktmanagement außerhalb der Arbeitszeit statt. Je mehr Konflikte, desto mehr Überstunden. Das hört sich zunächst gut für den/die ArbeitgeberIn an.

Doch auch diese Art des Wachstums hat eine klare Grenze: Den 24-Stunden-Tag. In meinem gesamten Berufsleben habe ich noch nie jemanden länger als 24 Stunden am Tag arbeiten sehen. Wie gehen wir also damit um, dass aufgrund zunehmender Dynaxität die Zahl der Konflikte steigt, unsere Arbeitszeit letztendlich aber begrenzt ist? Traditionell wird versucht, durch Konfliktmanagement den Input an Personalkosten zu verringern und gleichzeitig den Output konstant zu halten. Dabei sollte der Fokus darauf liegen, mit dem gleichen Input durch die Beseitigung von Ineffizienzen einen größeren Output in Form von Umsatz und Produktivität zu erreichen. Nur mit diesem Ansatz werden die entscheidenden Konflikte nicht auf immer weniger Schultern verteilt, sondern konsequent bearbeitet.

In unserer Konfliktkostenstudie 2012 schienen wir auf die Antwort gestoßen zu sein. Wir dachten, wir hätten den heiligen Gral des Konfliktmanagements gefunden: Eine einfache Kosten-Nutzen-Formel, die es allen Beteiligten erlaubt, sich guten Gewissens auf ein Konfliktmanagement einzulassen. Die Antwort: Wir messen die Konfliktkosten und bearbeiten die Konflikte zu einem Bruchteil der Kosten. Jetzt mussten wir nur noch den

Ansturm neuer MandantInnen bewältigen, die uns mit Konfliktmanagement beauftragen wollten. Doch die Reaktion der Führungskräfte, der Vorstände und GeschäftsführerInnen war verhalten. Viele MandantInnen interessierten sich für unsere Konfliktkosten- und Konfliktmanagementmodelle, wenige wagten es tatsächlich in die Analyse und Bearbeitung ihrer Konflikte einzusteigen. Es bedurfte drei weiterer Jahre, bevor mir der Grund und damit das nächste Geheimnis bewusst wurde.

### **3. Geheimnis: Konflikte sind unbeliebt und Konfliktmanagement erst recht**

Konflikte werden zunächst als potentiell negativ und destruktiv wahrgenommen. Dem Konflikt wohnt selten ein neuer Zauber inne, vielmehr ein schlechter Geschmack. Deswegen mag auch niemand denjenigen/diejenige, der/die Konflikte offen anspricht. Immer diese/r eine Kollege/Kollegin, der/die überall Konflikte wittert. Muss er/sie denn die eigenen KollegInnen vorführen? Muss er/sie der Leitung mitteilen, dass die Zusammenarbeit nicht funktioniert? Welche Führungskraft ist stolz auf die Vielzahl von Konflikten, die sie in ihrem Verantwortungsbereich aufgedeckt hat? Wird die Suche nach Konflikten am Jahresende mit einem Sonderbonus belohnt? Wie kann Konfliktmanagement im Incentivesystem eines Unternehmens abgebildet werden? Unterstützt das Vergütungssystem kurzfristiges, auf die eigene Position konzentriertes Verhalten? Kann eine langfristige Aufarbeitung von Konflikten zum nachhaltigen Nutzen des Unternehmens im Vergütungssystem verankert werden? Ist nur die Erreichung von Zielen, die zu Jahresbeginn geplant waren, zu honorieren? Sollte Raum verbleiben für die Erreichung unterjährig erkannter und hinzugefügter neuer Ziele?

Wenn ich zu Beginn einer innerbetrieblichen Mediation nach den Konflikten frage, werde ich häufig mit dem Hinweis angelächelt, dass eigentlich keine Konflikte existieren. Wäre das der Fall, könnte ich die Mediation sogleich für erfolgreich beendet erklären und mich anderen Arbeiten widmen. Doch leider ist es nicht so leicht. Konflikte sind unbeliebt und Konfliktmanagement erst recht. Konfliktmanagement führt instinktiv zu Schuldzuweisungen. Je näher man dem Konflikt steht, desto größer die Furcht mit ihm assoziiert zu werden. Wie kann man diese Reaktionen vermeiden? Wie kann man den Beteiligten eine goldene Brücke bauen und so das „Blame Game“ verhindern? Wie können Konflikte als normale, alltägliche Ereignisse wahrgenommen werden und funktional und nicht dysfunktional bearbeitet werden? Wie können aus vermeintlich „schuldigen“ Führungskräften Innovationschampions werden, welche die funktionale Kraft von Konflikten nutzen, die „Win-Win“ Situationen zwischen den Konfliktbeteiligten zum

Nutzen des Unternehmens schaffen? Dies gelingt mittels des nächsten Geheimnisses: Nicht alle Konflikte sind gleich.

#### **4. Geheimnis: Strukturelle Konflikte erkennen und gemeinsam lösen**

Konflikte werden auf unterschiedlichste Weise in Unternehmen sichtbar. Low Performance, verfehlte Ziele und sogar handfeste Auseinandersetzungen im Betrieb sind Anzeichen für schwelende Konflikte. Doch worin liegt die Ursache für diese Konflikte?

Insgesamt lassen sich drei Grundarten von Konflikten definieren: 1. Intrapersonale Konflikte, 2. Interpersonale Konflikte und 3. Strukturelle Konflikte. Intrapersonal sind die Konflikte, die eine Person von außerhalb zum Arbeitsplatz mitbringt, zB familiäre Probleme. Interpersonal sind Konflikte zwischen MitarbeiterInnen, die aus zwischenmenschlichen Gründen nicht reibungslos miteinander arbeiten. Strukturell sind Konflikte, die von den beteiligten Personen unabhängig sind und aufgrund des Organisationsaufbaus, der Rollen und Prozesse existieren. Unglücklicherweise tragen Konflikte keine Schilder, die ihre Art klar erkennen lassen. Interpersonale Konflikte können strukturelle Konflikte überdecken. Strukturelle Konflikte können zu interpersonalen Konflikten führen. Allerdings sind interpersonale Konflikte am leichtesten zu erkennen. Sie schwelen seltener unter der Oberfläche, sondern treten regelmäßig als heiße Konflikte hervor. Wenn sich zwei MitarbeiterInnen lautstark streiten, bleibt dies nicht verborgen.

Doch wie lassen sie sich die unterschiedlichen Konfliktarten tatsächlich unterscheiden? Eindeutigstes Zeichen eines strukturellen Konflikts ist seine Unabhängigkeit von den betroffenen Personen. Selbst, wenn man die betroffenen Personen austauscht, bleibt der Konflikt bestehen. Das wird insbesondere dann deutlich, wenn man sich von MitarbeiterInnen getrennt hat, nur um herauszufinden, dass die NachfolgerInnen ähnliche Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit haben.

Wie entstehen strukturelle Konflikte? Wer in einer Matrixorganisation arbeitet kennt folgende Situation: Ein/e MitarbeiterIn erhält Anweisungen von mindestens zwei Personen. Spricht man von einer großen Matrixorganisation, können es sogar fünf oder mehr Personen sein, mit deren Anweisungen ein/e MitarbeiterIn regelmäßig konfrontiert wird. Erfüllt ein/e MitarbeiterIn alle ihm/ihr gestellten Aufgaben, folgt unausweichlich ein struktureller Konflikt in Form eines Zielkonflikts. Wie kann das sein, wenn der/die MitarbeiterIn doch alles richtig gemacht hat? Das Handeln von Personen in einem Unternehmen lässt sich häufig auf ein simples Ziel reduzieren: Zielerreichung. Personen führen gewisse Handlungen aus, weil sie die ihnen