

## **Strukturelle Konflikte - Große Rationalisierungspotenziale**

---

### **Die Große Hebelwirkung von strukturelle Konflikten**

Generell handelt es sich bei Konflikten um Gegensätze, die durch Handlungen zum Ausdruck gebracht werden. Bei strukturellen Konflikten sind es konkurrierende oder sich widersprechende Systeme, die aufeinander stoßen. Strukturelle Konflikte sind im Vergleich zu zwischenmenschlichen Konflikten komplexer und oft nicht sofort zu erkennen.

Unternehmen sind Systeme, die für Kooperation und Konkurrenz zugleich konzipiert sind. Bei der Erfüllung gemeinsamer Aufgaben müssen die einzelnen Mitarbeiter zusammenarbeiten. Sie stehen aber häufig wegen Knappheit von Ressourcen, aus Statusneid und Streben nach Beförderung in feindlichen Lagern. Genauso streiten sich die Mitarbeiter des Vertriebs, die auf Wachstum setzen, mit den Mitarbeitern der Finanzabteilung, die eine Kostenkonsolidierung des Erreichten fordern. Viele zwischenmenschliche Konflikte und Streitereien in Unternehmen haben strukturelle Konflikte als Ursache. Strukturelle Konflikte können von den beteiligten Personen nur auf der strukturellen Ebene gelöst werden.

Wenn strukturelle Konflikte in Unternehmen nicht wirksam behandelt werden, sind die Folgen in der Praxis entweder Sprachlosigkeit (Kalter Konflikt) oder heiße Konflikte in Form von Grabenkämpfen zwischen Abteilungen bzw. Hahnenkämpfen in den Chef-Etagen. Blockaden, Erstarrung und Lähmung sind die ersten Folgen - Unternehmenskrisen die späteren. Die Auswirkungen der Unternehmenskrise von Opel, die besonders durch strukturelles Konfliktpotenzial zwischen USA und Deutschland verursacht wurde, konnten ab Herbst 2004 in der Öffentlichkeit verfolgt werden. Ein weiteres Beispiel ist Arthur D. Little (ADL), bis 2002 eine Unternehmensberatung mit einem erstklassigen Ruf. Im Februar 2002 hatte sie es geschafft, sich selbst zu ruinieren. Der Grund war ein jahrelanges internes Gerangel zwischen USA und Europa aufgrund von strukturellen Konfliktpotenzialen. In beiden Fällen wurden die strukturellen Konflikte vom Management nicht rechtzeitig wirksam behandelt und die dadurch eingetretenen Unternehmenskrisen nicht verhindert.

### **Strukturelle Konflikte kosten Energie, viel Geld und Arbeitsplätze**

Unproduktive „heiße“ Konflikteskalationen, beispielsweise in Form von Machtkämpfen zwischen zwei Bereichen, sind genauso kontraproduktiv wie ein „Kalter Krieg“ im Unternehmen. Beide destruktiven Austragungsformen erfordern von allen Beteiligten eine hohe Energie und kosten das Unternehmen viel Geld. Sie verhindern eine effiziente Zielerreichung und schaffen ein schlechtes Betriebsklima. Das Thema Konfliktmanagement wird weit verbreitet den so genannten „weichen Faktoren“ zugeordnet. Dass ein unprofessionelles Konfliktmanagement immense Kosten verursacht und auch zur Insolvenz führen kann, wird dabei nicht bedacht.

**Strukturelle Konflikte - Große Rationalisierungspotenziale**

---

Zwei Beispiele zeigen einen Bruchteil der Konfliktkosten in der Wirtschaft auf und verdeutlichen damit die ungefähren Größenordnungen:

- Eine spezielle Form der Austragung von strukturellen Konflikten in Unternehmen ist Mobbing. Mobbing wird vom Autorenteam des Mobbing-Reports (B. Meschkutat, M. Stackelbeck und G. Langenhoff) als volkswirtschaftliches Problem bezeichnet. Der Schaden, der in deutschen Unternehmen und Verwaltungen hierdurch entsteht, wird auf *15,3 Milliarden Euro* pro Jahr geschätzt.
- Am 1. April 2006 wurden in der FAZ die aktuellen Ergebnisse der Gallup-Studie veröffentlicht. Die Studie des renommierten Instituts benennt strukturelle Auslöser für innere Kündigungen. Die jährlichen Kosten dieser „aktiv unengagierten“ Mitarbeiter werden in der Gallup-Studie auf *72,1 Milliarden Euro* geschätzt.

Statistisch ergeben diese Kostenschätzungen eine Höhe von *über 3.000 Euro pro sozialversicherungspflichtig Beschäftigtem* in Deutschland - also je Mitarbeiter im Unternehmen in jedem Jahr. Wenn man davon ausgeht, dass Mobbingfälle und innere Kündigungen nur einen Bruchteil der Kosten aller unproduktiven strukturellen Konflikte verursachen, kann man eine grobe Größenordnung für die gesamten Konfliktkosten erahnen, die in jährlich durch unprofessionelles Konfliktmanagement entstehen.

Eine andere Form, die Kosten unproduktiver Konflikte zu verdeutlichen, ist eine Modellberechnung. Im folgenden Beispiel geht es um die kalkulatorischen Kosten für Konflikte, die während Besprechungen ausgetragen werden – hier im Rahmen eines Projektes.

- Ausgangspunkt sind wöchentliche Projektsitzungen mit zehn Teilnehmern, die sich aus den Mitgliedern des Projektteams und aus Mitarbeitern der Fachbereiche zusammensetzen. Drei dieser Teilnehmer fechten in diesen Sitzungen persönliche Streitereien aus, deren Ursache ungelöste strukturelle Konflikte sind. Durch diese Streitereien dauern die Projektsitzungen jeweils eine Stunde länger als erforderlich.
- Wenn man die Personalkosten nur in der Höhe von 40 Euro pro Teilnehmer und Stunde ansetzt, sind dies 400 Euro pro Sitzung, also 1.600 Euro pro Monat.

Setzen sich diese Streitereien über ein halbes Jahr fort, ergibt dies kalkulatorische Kosten in Höhe von 9.600 Euro. Noch nicht berücksichtigt ist in dieser Betrachtung der kalkulatorischen Kosten, wie sich diese Streitereien auf die Qualität der Projektergebnisse und auf die Laufzeit des Projektes auswirken. Das Ergebnis dieser Modellrechnung in Höhe von knapp 10.000 Euro Konfliktkosten kann in einigen Unternehmen mit einem Faktor X multipliziert werden. In Unternehmen laufen oft mehrere Projekte - mit regelmäßigen Sitzungen – parallel, und es gibt eine Vielzahl von weiteren Sitzungen.

**Strukturelle Konflikte - Große Rationalisierungspotenziale**

---

Viele der durch unproduktive Konflikte entstehenden Kosten sind nicht in Euro umzurechnen. Hierzu gehören Reibungsverluste, das heißt die Konfliktbeteiligten leisten nicht das, was sie könnten oder betreiben keine aktive Lösungssuche. Manche Kosten entstehen erst zu späteren Zeitpunkten. Hierzu gehören Beziehungskosten, das heißt der Verlust zukünftiger interner und externer Kundenbeziehungen, die sich beispielsweise aus schlechter Qualität in den Arbeitsergebnissen ergeben.

Kosten der Fluktuation durch Konflikte und Kosten für Neueinstellungen lassen sich berechnen. Auch die Kosten für krankheitsbedingte Abwesenheiten durch Konflikte sind ermittelbar, wenn eine direkte Ursachen-Wirkungskette erkennbar ist. Anwalts- und Gerichtskosten werden fällig, wenn Konflikte auf juristischer Ebene behandelt werden.

Aufgrund der großen Hebelwirkung von strukturellen Konflikten in Unternehmen können im Falle eines destruktiven Umgangs die Ausmaße der Verluste nur erahnt werden. Im Vergleich zu einem persönlichen Beziehungskonflikt zwischen zwei Mitarbeitern, haben strukturelle Konflikte eine unfreiwillige Gefolgschaft. Die Umsetzungsberatung hat in ihrem Internetauftritt einen Fachaufsatz zum Thema „Konfliktkosten: Der ökonomische Preis von Grabenkriegen und Harmoniesucht“ veröffentlicht. Sie macht deutlich, „je höher die Hierarchiestufe, desto teurer“. Verhärtete Konflikte auf höheren Hierarchieebenen ziehen einen „Rattenschwanz“ von Folgeproblemen und –konflikten nach sich. „Wenn ein Vorstand wegen tiefer Zerwürfnisse weitgehend handlungsunfähig ist, strahlt dies auf das ganze Unternehmen ab und kann nicht nur dessen Ertragslage beeinträchtigen, sondern kann auf die Dauer seine Existenz in Gefahr bringen – vor allem in dynamischen Märkten“.

Strukturelle Konflikte kosten Unternehmen nicht nur Energie und viel Geld. Wenn es aus einer Nicht-Behandlung von strukturellen Konflikten zu einer Unternehmenskrise und in Folge zur Insolvenz kommt, kosten sie gesamtwirtschaftlich Arbeitsplätze.

**Rationalisierungspotenziale nutzen**

Die immensen Reibungsverluste durch unproduktive strukturelle Konflikte eröffnen in Unternehmen ein erhebliches Rationalisierungspotenzial, das für Controller, Führungskräfte und die Mitglieder der Unternehmensführung auch eine große Chance bietet.

Unter dem Titel „Neue Wege zur Ergebnisverbesserung“ wurde am 9. Oktober 2006 in Österreich eine Studie zu Konfliktkosten veröffentlicht. Die Autoren Exenberger, Grabler, Hauska und Peltz sind Mitglieder der Experts Group Wirtschaftsmediation der Wirtschaftskammer Österreich. Sie befragten Experten aus 15 Unternehmen nach ihrer subjektiven Einschätzung der objektiv schwer messbaren Konfliktkosten und der möglichen Einsparungspotenziale. Die Studie fokussiert auf vier Bereiche mit Ergebnisverbesserungspotenzialen: Personalbereich (u. a. Einsparungspotenziale bei Krankenständen und bei

**Strukturelle Konflikte - Große Rationalisierungspotenziale**

Fluktuation), Kundenbeziehungen, Lieferantenbeziehungen und Rechtskosten. Nachfolgend sind einige Ergebnisse aus dem Personalbereich dargestellt.

- Von den 15 sehen 13 Unternehmen Einsparungspotenziale (= Konfliktkosten) durch einen konstruktiven Umgang mit Konflikten in Höhe von 40 Euro bis 1.400 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.
- Der Durchschnittswert liegt bei 634 Euro. Das wären für ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern 63.400 Euro pro Jahr.
- Von diesen möglichen Einsparungspotenzialen schätzen die befragten Experten knapp 20% als tatsächlich realisierbar. Das wären für das Unternehmen mit den 100 Mitarbeitern 12.680 Euro pro Jahr.

Aus der Sicht der Autoren zeigen diese Befragungsergebnisse nur die Spitze des Eisbergs der gesamten Konfliktkosten und deren Rationalisierungspotenzial auf. Einige Kostenfaktoren, wie Produktivität der Mitarbeiter, Fehlerkosten von Unternehmen oder Auswirkungen auf die Innovationskraft des Unternehmens, wurden in dieser Studie nicht untersucht. Die zentrale Botschaft dieser Studie steht in ihrer Zielsetzung. "Die Studie soll Bewusstsein dafür schaffen, dass Konfliktkosten eine Querschnittsmaterie sind und von einer Größenordnung, die Gegenmaßnahmen auch aus wirtschaftlichen Überlegungen nahe legt: Konfliktarbeit spart Kosten!"

Die Autoren appellieren in Ihren Empfehlungen an Unternehmen, im ersten Schritt Transparenz in die Konfliktkosten zu bringen. Darauf aufbauend können durch gezielte Maßnahmen das Konfliktverhalten von Mitarbeitern geschult und weitergehende präventive Maßnahmen eingeleitet werden. Die einzelnen Bereiche für die gezielten Maßnahmen können durch die Höhe der ermittelten Konfliktkosten definiert werden. Bereiche in diesem Sinne könnten Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Querschnittsfunktionen wie eine ausgewählte Hierarchiestufe sein. Im Sinne eines vorausschauenden Controllings in Unternehmen könnte dem Thema Konflikte dadurch ein „normaler und ständiger Platz“ geschaffen werden zwischen allen anderen Inhalten des Controllings.

Der konstruktive und professionelle Umgang mit Konflikten ist nach den verschiedenen Rationalisierungsansätzen der vergangenen Jahre mit Namen, wie „Kaizen“ und „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)“ für Unternehmen noch ein großes Rationalisierungspotenzial.