

# **Konfliktkosten, stille Reserven der Mediation?!**

Dr. Alexander Insam, M.A.

10. Oktober 2011, IHK Nürnberg

**Was hindert Organisationen jedes Jahr 5 % Personalkosten durch die bessere Nutzung der Arbeitszeit ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter zu sparen?**

**Wie viel Euro könnten mit Hilfe von Konfliktkosten-Controlling in einem Jahr, in fünf Jahren oder in zehn Jahren in Ihrer Organisation gespart werden?**



**Welche Zielvereinbarungen müssten Führungskräfte schließen, um die beiden ersten Fragen gut beantworten zu können?**

- 1 Begrüßung und Vorstellung**
- 2 Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse**
- 3 Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen**
- 4 KPMG Expertise**

# 1. Begrüßung und Vorstellung Ihr Gesprächspartner



**Dr. Alexander Insam, M.A.**

Mediator, Rechtsanwalt, Fachanwalt  
für Arbeitsrecht

Partner, Head of CHRO Services

Frankfurt a. M.

- **Dr. Insam koordiniert die CHRO Services der KPMG in Deutschland und ist auf die Veränderung von Arbeitsbedingungen und Reorganisationen in Unternehmen spezialisiert.  
Er nutzt Mediation sowie ein innovatives Webportal (HR-RISP), um Personal-, Kommunikations- und Konfliktkosten zu visualisieren und zu optimieren**
- **Dr. Insam leitete die Konfliktkostenstudie von KPMG und ist Direktor am Zentrum für Konfliktkostenforschung (ZfKKf) der Humboldt-Viadrina School of Governance in Berlin**
- **Außerdem ist Dr. Insam derzeit Lehrbeauftragter der Universität Bayreuth für Wirtschaftsmediation (zuvor Universität Heidelberg)**

## Konfliktkosten (KK)

sind jede geplante und besonders jede ungeplante **Abweichung** von der zielgerichteten **Ressourcenverwendung** in einer Organisation, die auf funktionalem oder dysfunktionalem **Verhalten** von Mitarbeitern basiert (kurz: verhaltensbedingte Mehrkosten).



### Dysfunktionale Konfliktkosten

sind für die Organisation abträgliche und vermeidbare Konfliktkosten und bieten ein großes Optimierungspotential.

### Funktionale Konfliktkosten

sind für die Organisation zuträgliche und unvermeidbare Konfliktkosten. Sie werden anhand der Ziele und Werte der Organisation definiert.

## Konfliktkosten-Controlling (KCC)

ermöglicht Konfliktkosten zu messen, zu managen und dysfunktionale Konfliktkosten zu reduzieren.

- 1** Begrüßung und Vorstellung
- 2** Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse
- 3** Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen
- 4** KPMG Expertise



- 
- 1 Konfliktkosten im Unternehmen entstehen vor allem durch die ineffektive Nutzung von Arbeitszeit**
- 
- 2 Konfliktkosten sind messbar und lassen sich in drei Dimensionen und neun Konfliktkostenkategorien einteilen (Circle of Conflict)**
- 
- 3 Der Nachholbedarf von Unternehmen ist groß:  
In 6 KK-Kategorien sind mehr Informationen und bessere Messungen erforderlich und in mindestens 2 KK-Kategorien besteht bereits akuter Interventionsbedarf (Konfliktkostenmatrix)**
- 
- 4 Die Summe der Konfliktkosten im Unternehmen ist so groß wie mindestens 20 % der gesamten Personalkosten**

- 
- 5** Mehr als 10 Interviews mit CEO´s, CFO´s sowie Führungskräften der 2. Ebene haben bestätigt, dass ein jährliches Reduktionspotential der vorgenannten Konfliktkosten von mindestens 25% besteht

---

  - 6** Konfliktkosten müssen zunächst in Summe gemessen und bewertet werden, damit jedes Unternehmen anschließend Zielgrößen und Key Performance Indikatoren (KPI´s) definieren kann

---

  - 7** Interventionsmaßnahmen und -kosten müssen bei den Einsparpotentialen berücksichtigt werden (Konfliktkostenformel)

---

  - 8** Konfliktkosten-Controlling ermöglicht funktionale Konfliktkosten zu budgetieren und dysfunktionale Konfliktkosten zu reduzieren

---

  - 9** Konfliktkosten-Controlling erlaubt jeder Organisation ein verborgenes Potential freizusetzen, das um 250 % höher ist als bei der Einführung von HR-Shared Service Centern



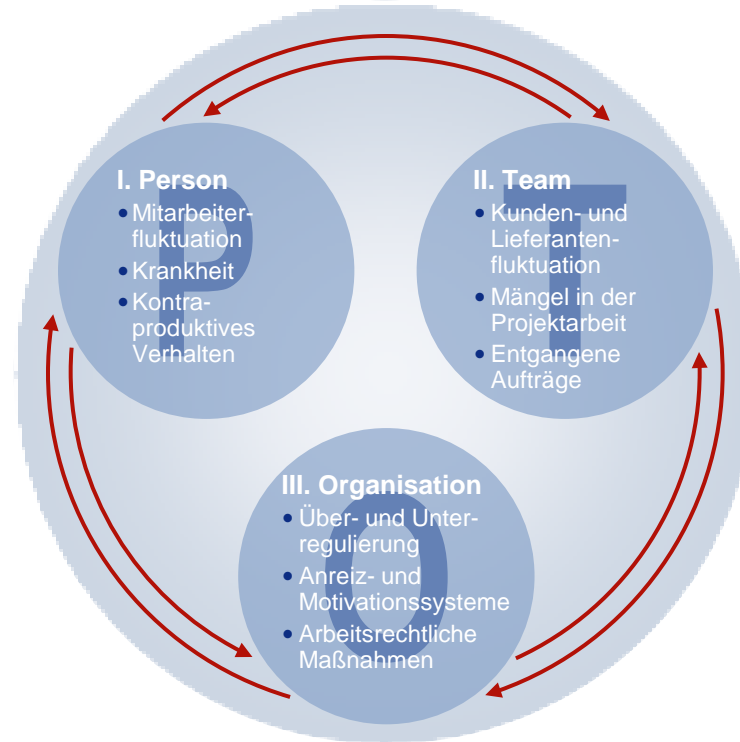
## Circle of Conflict – Three Dimensions, Nine Categories



## 2. Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse

# Circle of Conflict – Beispiele zur Konfliktkostenhöhe

- P1** Mitarbeiterfluktuation  
z. B. 6%/Jahr
- P2** Krankheit und Fehlzeiten  
z. B. 8Tage/Jahr/Mitarbeiter
- P3** Kontraproduktives Verhalten  
z. B. TEUR 120 für  
Präventionsmaßnahmen/Jahr

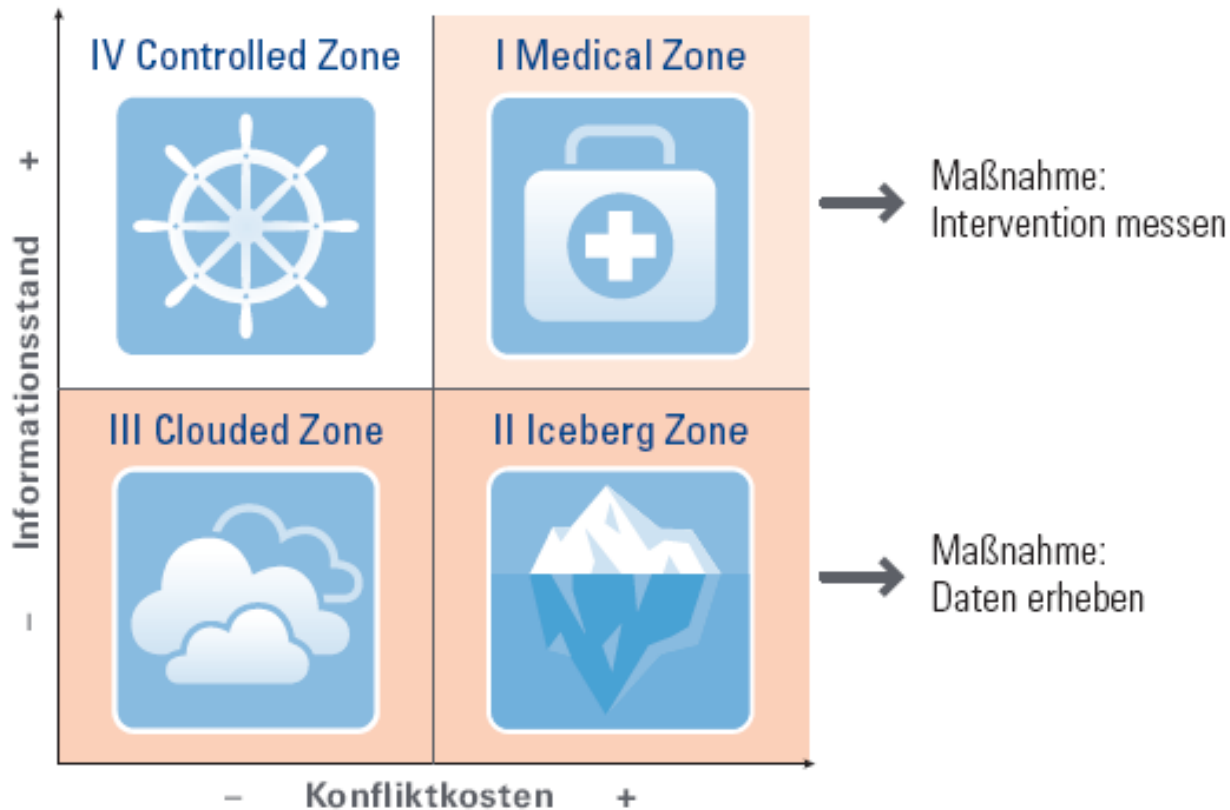


- T1** Kunden- und Lieferantenfluktuation  
z. B. 10%/Jahr und 15%/Jahr
- T2** Mängel in der Projektarbeit  
z. B. EUR 10 Mio.  
Konventionalstrafen/Jahr
- T3** Entgangene Aufträge  
z. B. EUR 1,5 Mio./Jahr

- O1** Über- und Unterregulierung  
z. B. 2.750 interne Regelungen im Unternehmen
- O2** Anreiz- und Motivationssysteme  
z. B. TEUR 200 (jährlich) und TEUR 350 (monatlich)
- O3** Arbeitsrechtliche Maßnahmen  
z. B. TEUR 600/Jahr

## 2. Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse

# Konfliktkostenmatrix



### I Medical Zone

- P1 Mitarbeiterfluktuation
- P2 Krankheit

### II Iceberg Zone

- T1 Kunden- und Lieferantenfluktuation
- T2 Mängel in der Projektarbeit
- T3 Entgangene Aufträge
- O1 Über- und Unterregulierung

### III Clouded Zone

- P3 Kontraproduktives Verhalten
- O2 Anreiz- und Motivationssysteme

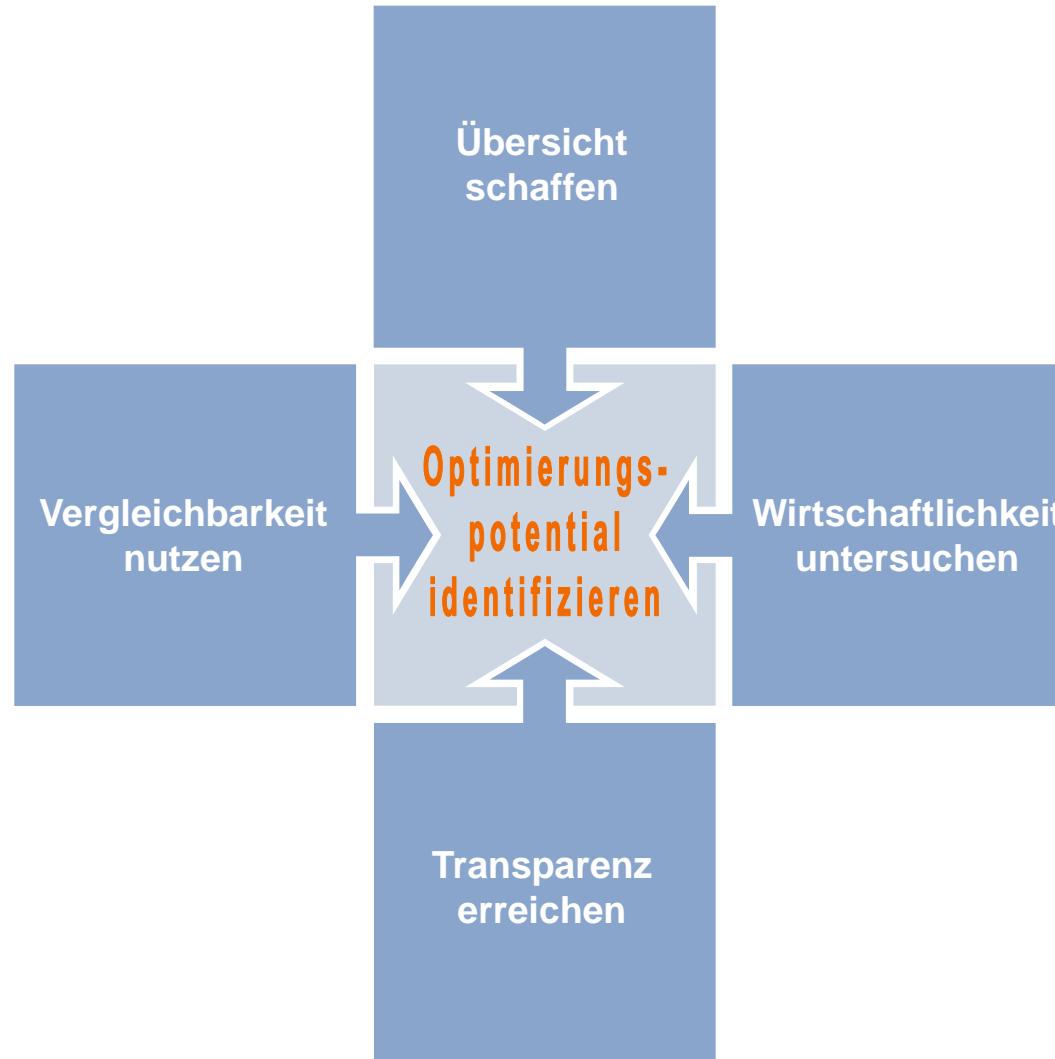
### IV Controlled Zone

- O3 Arbeitsrechtliche Maßnahmen

- 1** Begrüßung und Vorstellung
- 2** Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse
- 3** Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen
- 4** KPMG Expertise

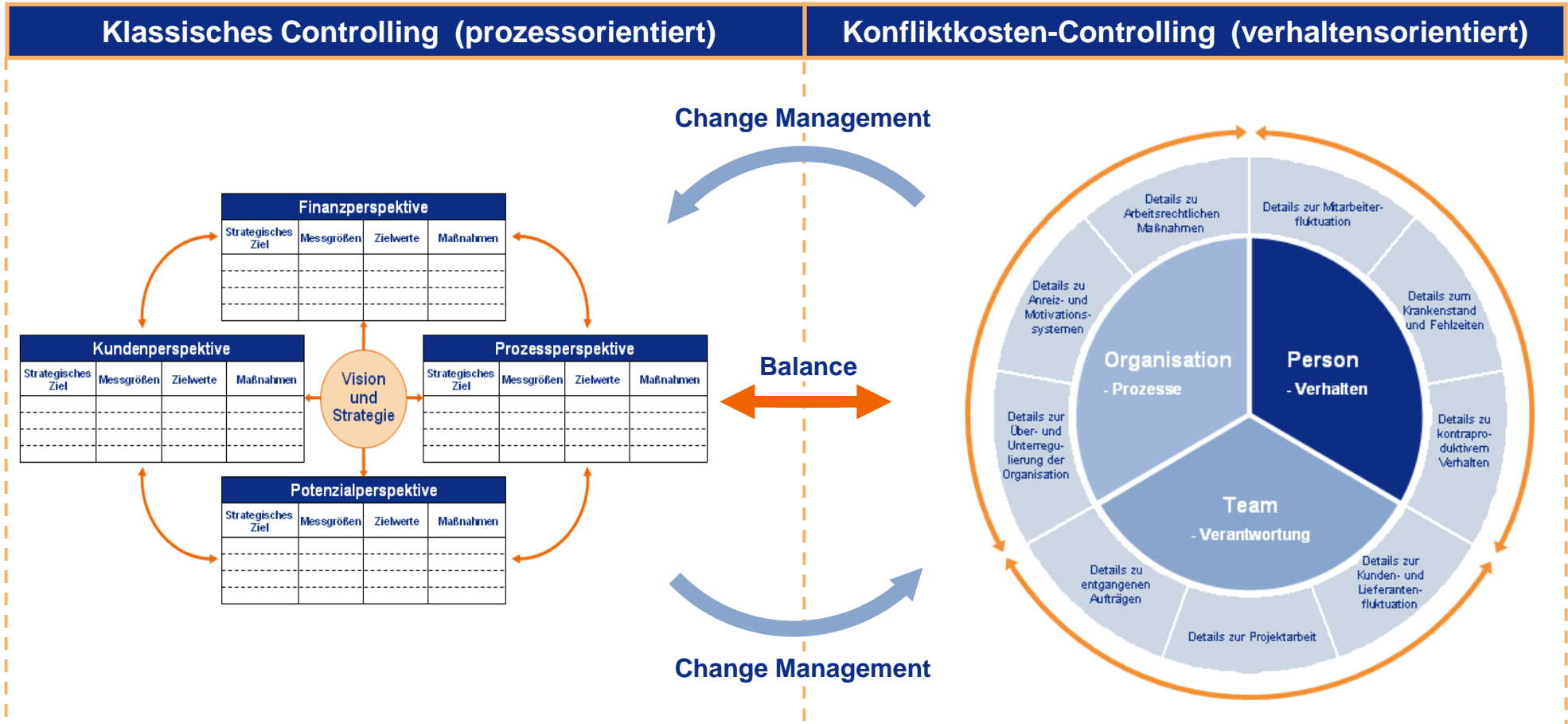
### 3. Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen

**Ziel: Handlungsfähigkeit erzeugen**



### 3. Zielsetzungen des Konfliktkosten-Controllings

## Vervollständigung des klassischen Controllings

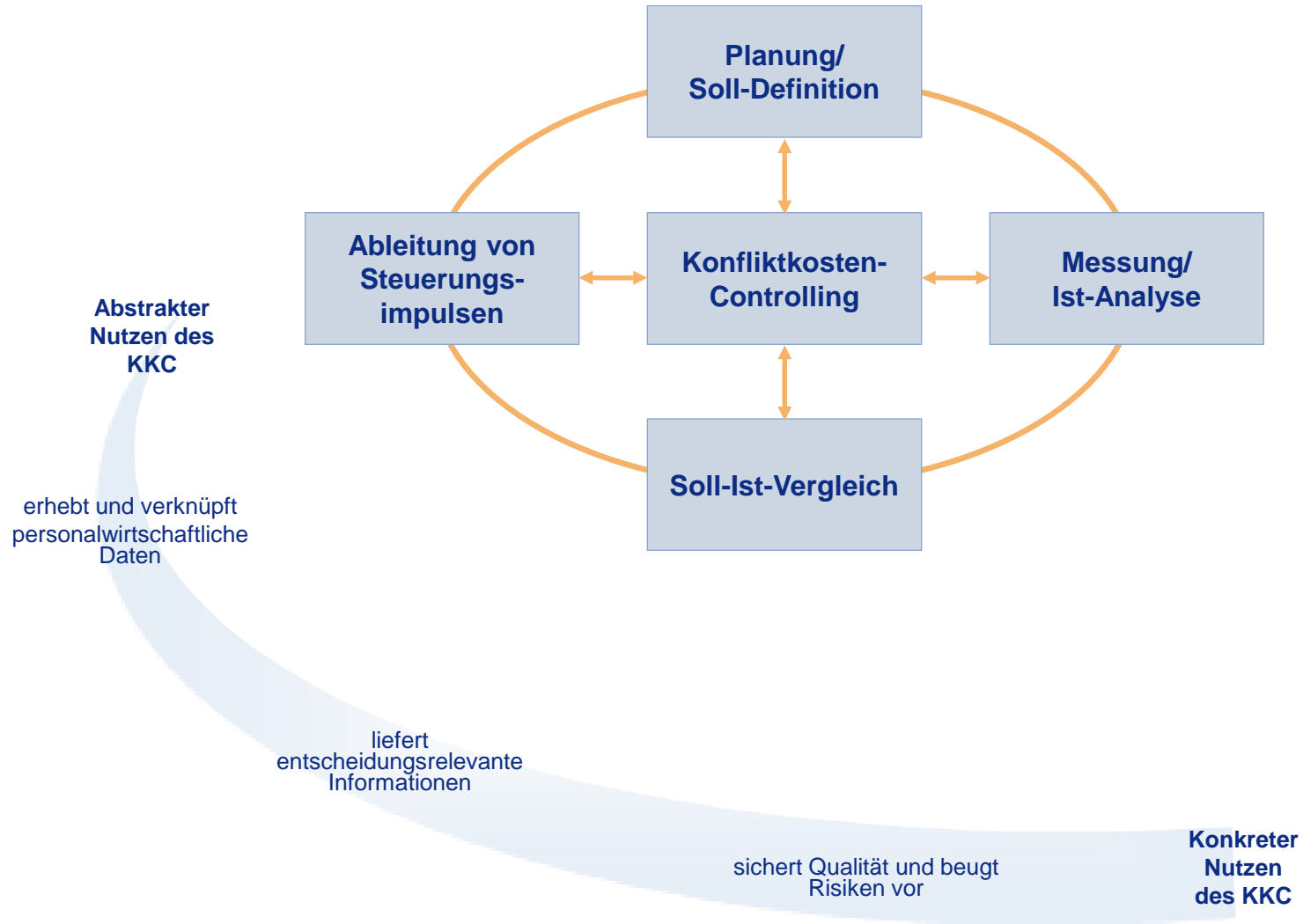


**Klassisches Controlling gestaltet und begleitet den Managementprozess prozessorientiert**  
**Konfliktkosten-Controlling gestaltet und begleitet den Managementprozess verhaltensorientiert**



### 3. Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen

## Wirkung des Konfliktkosten-Controlling I



### 3. Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen

## Wirkung des Konfliktkosten-Controlling II



# 3. Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen

## Kosten-Nutzen Analyse

### 1 Konfliktkostenanalyse

### 3 Reduktion der dysfunktionalen Konfliktkosten

### 2 Definition der Einsparziele

### 4 Einführung eines ständigen Konfliktkosten-Controlling

#### Projekt (ca. 4-6 Wochen)

##### Nutzen

- ▶ Transparenz über die KK\* im Unternehmen ⚡
- ▶ Priorisierung von Kostentreibern als Hot-Topics ⚡
- ▶ Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen für HR und Organisationsmanagement ⚡
- ▶ Grundlage für die Planung von strategischen KK-KPI's und Zielvereinbarungen (Vergütungssysteme für Führungskräfte)
- ▶ Grundlage zur Realisierung des Einsparpotentials in Höhe von 5% der Gesamtpersonalkosten

#### Reduktion der dysfunktionalen KK

##### Nutzen

- ▶ Reduktion von Kosten ohne Stellenabbau ⚡
- ▶ Verbesserung der Arbeitsprozesse
- ▶ Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- ▶ Beitrag zur strategischen Unternehmensentwicklung
- ▶ Bekenntnis zur werteorientierten Unternehmensführung ⚡
- ▶ Win-Win Situation auch für Betriebsrat ⚡
- ▶ Positive Auswirkungen auf Führungsstil und Unternehmenskultur

#### Einführung eines ständigen KKC\*\*

##### Nutzen

- ▶ Ergänzung und Optimierung des Controllings ⚡
- ▶ Entwicklung eines Frühwarnsystems für KK, Schulung der Führungskräfte und Mitarbeiter ⚡
- ▶ Grundlage effektiven Konfliktmanagements
- ▶ Optimierte Nutzung der Arbeitszeit aller Mitarbeiter
- ▶ Internes Benchmarking zeigt weitere Potentiale auf
- ▶ Zusätzliche Möglichkeit der Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen und Führungsprogrammen

Legende:

⚡ Quick Win \*Konfliktkosten \*\* Konfliktkosten-Controlling

**Strategie:**

- 1.) Optimierung des Konfliktkostenniveaus
- 2.) Sozialverträgliche Reduktion der Personalkosten um ca. 5 %

## Fazit: Ganzheitlicher Beitrag des KKC zur Organisationsentwicklung



- 1 Begrüßung und Vorstellung**
- 2 Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse**
- 3 Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen**
- 4 KPMG Expertise**

▶ **Wir haben die erste repräsentative und umfassende Konfliktkostenstudie durchgeführt:**

a) **Pilotbefragung (qualitatives Element)**

Von Juni bis August 2008 wurden **zwölf branchenübergreifende Pilotbefragungen** und Interviews mit Vorständen und Geschäftsführern sowie Fachleuten und Praktikern aus den Geschäftsbereichen Finanz- und Personalwesen durchgeführt.

b) **Umfrage (quantitatives Element)**

Für die Studie wurden von September bis Dezember 2008 **111 statistisch valide und voll verwertbare Antworten** von deutschen Industrieunternehmen aller Größen durch das unabhängiges Marktforschungsinstitut mafotools ausgewertet. 2009 wurden die Ergebnisse in mehreren **Workshops** bestätigt und erweitert.

▶ **Transparenz ist der Schlüssel zum verborgenen Potential:** Der erste Schritt zur Verbesserung ist die Beschäftigung mit Konfliktkosten, damit diese sichtbar werden. Nur so können Ziele identifiziert und Prozess- und Kostenoptimierungen im Unternehmen eingeleitet und evaluiert werden.

▶ **Eine Schrittlänge voraus:** Die Unternehmen, die ihre Konfliktkostenpotentiale erkennen und mutig genug sind, diese durch Konfliktkosten-Controlling freizusetzen, werden als First-Mover vom Markt belohnt.

▶ **Thought Leadership 2.0:** Wir vernetzen mit dem Zentrum für Konfliktkostenforschung der Humboldt-Viadrina School of Governance in Berlin wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Anwendung.

**Wir sind unabhängig, innovativ und wissen, wie wir komplexe Projekte zum Erfolg führen !**



# Praxisbeispiel Konfliktkosten-Controlling

<b>I. Person</b>	Personalkosten: 7 Sachbearbeiterinnen à 40.000 €, 2 Leiterinnen à 60.000 € = 400.000 €	
Mitarbeiterfluktuation	Gefahr 1 Mitarbeiter, Jahresgehalt 40.000 € – 10 %	4.000 €
Krankheit/Fehltage	2 Mitarbeiter zusammen 6 Tage pro Monat = 72 Tage	12.500 €
Kontraproduktives Verhalten	15 – 20 % bei 8 Std. Arbeitszeit = 6 – 8000 € x 9 MA	54.000 €
<b>II. Team</b>		
Entgangene Aufträge	Verschlechterung in der Zusammenarbeit mit Abteilungen, ca. 25 % der Zeit, Verzögerung um ca. 4 h	1.350 €
Mängel in der Projektarbeit	--- (kein Budget)	
Kunden-/Lieferantenfluktuation	--- (kein Vertrieb)	
<b>III. Organisation</b>		
Über-/Unterregulierung	Unzureichende Regelungen, Produktivitätsverlust 5 – 10% bei 2 Leiterinnen	6.000 €
Anreiz- u. Motivationssysteme	---	
Arbeitsrechtliche Maßnahmen	--- Umsetzung erfolgte später	
<b>SUMME KONFLIKTKOSTEN</b>		<b>77.850 €</b>
<b>INTERVENTIONSKOSTEN</b>		
Mediation	1 Mediator + 1 Co-Mediator / 1 ½ Tage	3.500 €
Hotelkosten	Seminarpauschale	500 €
Kosten der Versetzung	1 Mitarbeiterin, Verlust: 10 % Jahresgehalt (Einarbeitung)	4.000 €
Arbeitszeit aller Teilnehmer	9 Mitarbeiter à 1 ½ Tage zzgl. Vor- und Nachbereitung	2.500 €
<b>SUMME</b>		<b>10.500 €</b>
<b>VERGLEICH</b>		
Jahr 1	Ohne Mediation	77.850 € / Jahr
Jahr 2	Mit Mediation	(10.500 € + KK) < 77.850 € / Jahr

**Discussion: If you cannot measure it, you cannot manage it ! (Peter Drucker)**



## 4. KPMG Expertise Ihr Gesprächspartner



Mediator

**Dr. Alexander Insam, M.A.**

Mediator, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht

Partner, Head of CHRO Services

THE SQUAIRE  
Am Flughafen  
60549 Frankfurt am Main

Tel. + 49 (0) 69 9587-2515  
Fax + 49 (0) 1802 11991-1373  
Mobil + 49 (0) 173 576 4834

[ainsam@kpmg.com](mailto:ainsam@kpmg.com)

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Member of KPMG International