

Geschäftsentwicklung

Konfliktkosten im Unternehmen – Ihre Chance als Wirtschaftsmediator

von Dipl.-Math. Dr. Wolfgang Weidner, Mediator*

In der letzten Ausgabe der Kanzleiführung professionell wurde Mediation als mögliches Geschäftsfeld für Steuerberater vorgestellt (Blöse, KP 05,120). Wenn Sie dieses effektive Instrument als sinnvolle Ergänzung Ihres beruflichen Schwerpunktes ansehen, dann stehen Sie bei der Wirtschaftsmediation vor demselben Problem wie Ihre Mitwettbewerber: Wie überzeugen Sie Ihre potenziellen Kunden von dem wirtschaftlichen Mehrwert der Mediation?

In der Wirtschaft ist Geld das stärkste Argument: im negativen Sinne als Kosten, im positiven Sinne als Kostenreduzierung mit der Chance auf Gewinnsteigerung. Wenn Sie etwas darüber aussagen können, welche Kosten durch Konflikte in oder zwischen Unternehmen entstehen können, dann haben Sie das beste Argument für Mediation gefunden.

1. Was ist ein Konflikt?

Konflikte sind wie ein Geschwür. Sie ziehen Energie ab vom Kampf der Firma auf dem Markt, und sie richten sich nach innen gegen das eigene Unternehmen. Was bezeichnen wir als einen Konflikt? Was unterscheidet einen Konflikt von einer Meinungsverschiedenheit, die doch ganz normal ist? Eine Meinungsverschiedenheit wird zum Konflikt, wenn sie eine negative Auswirkung auf die Effektivität der Organisation oder des Unternehmens hat. Man spricht von einem Konflikt, wenn die Meinungsverschiedenheit Verhalten und Entscheidungen beeinflusst und wenn zusätzlich die Überzeugung vorherrscht, die Interessen und Ziele der Beteiligten könnten nicht gleichzeitig erfüllt werden. Denken Sie an einen Abteilungsstreit oder einen Streit zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter. Zwei Personen geraten dauernd an einander, und deren Arbeit und die der Umgebung sind beeinträchtigt.

2. Welche Kosten sind mit Konflikten verbunden?

Nehmen wir mal den schlimmsten Fall an, dass eine der beiden Personen das Unternehmen verlässt. Dadurch entstehen folgende direkte Kosten:

- Gebühren für Anwälte und Arbeitsgericht
- Kosten der Suche eines neuen Mitarbeiters
- Kosten wegen Projektverzögerung, ggf. Konventionalstrafe
- Umsatzeinbußen

* Der Autor ist Mediator für innerbetriebliche Konflikte und Kommunikationstrainer. Er ist Partner der Twinn® Group Akademie und Consulting

**Effizienz und
Wirksamkeit von
Mediation aufzeigen**

**Konflikte
beeinflussen das
Verhalten negativ**

Direkte Kosten

Auch indirekte Kosten sind zu berücksichtigen:

- Einarbeitung des neuen Mitarbeiters
- Verschlechterung des Arbeitsklimas durch Fluktuation
- Motivationsverlust, innere Kündigung des vorherigen Arbeitnehmers
- Opportunitätskosten durch versäumte Chancen.

**Auch indirekte
Kosten sind zu
berücksichtigen**

Was in der Summe heraus kommt, hängt natürlich vom Einzelfall ab. Kosten im sechsstelligen Bereich sind keine Seltenheit. **Konfliktkosten in Unternehmen sind also eine weit unterschätzte Belastung.**

3. Was sagen Studien?

Aus dem deutschsprachigen Raum konnte mir keine der Mediationsorganisationen (DGM, Deutsche Gesellschaft für Mediation, CfM, Centrale für Mediation, BMWA, Bundesverband Mediation in der Wirtschaft) Untersuchungen nennen, die sich mit den Kosten von Konflikten in Unternehmen beschäftigen und diese Expertenmeinung bestätigen. Deshalb beziehen wir uns auf Studien aus den USA, die in den 90er Jahren entwickelt worden sind und dem Trend nach auf uns übertragen werden können.

Regelmäßig alle paar Jahre wird in den USA untersucht, wieviel Zeit Manager mit Konflikten und deren Bewältigung zubringen. Die letzte mir bekannte Studie ist von 1996. Dabei kam heraus, dass Manager 42 v.H. ihrer Arbeitszeit mit Konfliktbewältigung verbringen. Eine weitere Studie aus den USA untersuchte, wieviel Zeit die Geschäftsführer der Fortune 500 Unternehmen (Ranking der Top 500 US-Firmen nach Bruttoeinnahmen) mit Gerichtsprozessen zu tun haben. Es ist ein Fünftel ihrer Zeit. Und das betrifft nur die Fälle, bei denen es zu einem Prozess kommt. Sicherlich kann man hier einwenden, die USA sei, was Prozesse angeht, nicht mit Deutschland vergleichbar. Nehmen wir dennoch einmal als Rechenbeispiel an, in Deutschland würden Manager 20 v.H. ihrer Zeit mit Konflikten und deren Bewältigung zubringen. Und nehmen wir mal der Einfachheit halber an, wir reden nur über das Mittelmanagement. Die Gesamt-Personalkosten bewegen sich da zwischen 50 TEUR und 130 TEUR pro Person im mittleren Management pro Jahr. Wenn diese Manager 20 v.H. ihrer Zeit für etwas aufwenden, das nicht direkt mit den eigenen Produkten oder Dienstleistungen zu tun hat, dann bedeutet das im Jahr 10 bis 26 TEUR Verlust pro Manager. Fragen Sie in dem Unternehmen, in dem Sie akquirieren wollen, wieviele Mitarbeiter im mittleren Management tätig sind.

**Studien aus den USA
belegen Zeitverlust
durch Konflikte**

4. Beispiele von Konflikten

Kommen wir nun zu der Frage, über welche Art von Konflikten wir hier eigentlich reden? Ich gebe Ihnen ein paar Beispiele, und ich bin sicher, Ihr Gegenüber wird das eine oder andere wiedererkennen:

- Kompetenzen zwischen Kollegen sind nicht richtig geklärt, und Auseinandersetzungen darüber werden persönlich ausgetragen.
- Umstrukturierungen im Unternehmen sind erforderlich und können nicht im Konsens mit den Betroffenen vereinbart werden.

- Zusagen und Qualitätsstandards von Zulieferern werden nicht eingehalten. Absprachen werden regelmäßig missachtet.
- Die Informationsweitergabe zwischen den Abteilungen funktioniert nicht mehr, wichtige Informationen werden verspätet oder gar nicht weitergegeben.
- Kooperationen zwischen gleichberechtigten Unternehmen oder Abteilungen enden im Streit über die Projektkosten.
- Arbeitgeber und Betriebsrat finden keine Einigung zu neuen, notwendigen Betriebsvereinbarungen.

Typische Konfliktsituationen von Unternehmen

Bei Streitigkeiten in und zwischen Unternehmen müssen oft schnelle und nachhaltige Lösungen gefunden werden. Der Gang zum Gericht ist immer nur der letzte, langwierigste und teuerste Weg.

5. Berechnung von Konfliktkosten

Wie sollen wir in solchen Fällen Konfliktkosten berechnen? Ich führte mehrere Interviews mit größeren als auch mittelständischen Firmen aus der Region. Das Ergebnis war, dass wenigstens ein grober Anhaltspunkt der Zeitverlust durch Konflikte ist. Das könnte uns also eine untere Schranke der tatsächlichen Kosten liefern, also was mindestens an Kosten entsteht. Die interviewten Firmen schätzten ziemlich übereinstimmend, dass etwa 1 v.H. der Mitarbeiter-Kosten pro Jahr durch unverarbeitete Konflikte verloren geht. Ich persönlich halte das für zu optimistisch. Die folgenden Beispielrechnungen zeigen aber schon, in welchen Dimensionen wir uns damit befinden:

Konfliktkosten bestehen mindestens in Höhe des Zeitverlusts

- Bei einer Firma mit 30 Mitarbeitern und durchschnittlichen Kosten von 40 TEUR pro Mitarbeiter im Jahr entspricht 1 v.H. ungefähr 12 TEUR.
- Bei einer Firma mit 600 Mitarbeitern und durchschnittlichen Kosten von 60 TEUR pro Mitarbeiter im Jahr entspricht 1 v.H. ungefähr 360 TEUR.

Kalkulieren Sie dann noch ein, was Manager mit Konfliktbewältigung an Zeit verlieren. Ich persönlich glaube, dass da noch mehr Verlust entsteht. Offene Rechnungen werden immer beglichen, sobald irgendjemand sein Gesicht verloren hat oder es am respektvollen und wertschätzenden Umgang gefehlt hat. Diese Rechnung wird unter Garantie im ungünstigsten Moment präsentiert. Informationen werden zurückgehalten, die Sie dringend benötigt hätten, oder eine wichtige Angelegenheit kann nicht erledigt werden, weil Sie auf eben diese Information immer noch warten, obwohl sie längst im Hause ist.

Konflikte führen zu Problemen im ungünstigsten Moment

Fragen Sie Ihr Gegenüber angesichts solcher alltäglichen Vorgänge:

- Können Sie es sich leisten, durch Konflikte Ihre Projekte zu gefährden?
- Können Sie im Streit mit Ihren Kollegen gute Arbeitleistungen bringen?
- Können Sie sich einen Konflikt mit Ihrem besten Kunden leisten?
- Wollen Sie mit Ihrem Betriebsrat öfter vor dem Arbeitsgericht sprechen?

Natürlich muss nicht jeder Streit vor dem Arbeitsgericht enden. Aber die Zahl der Arbeitsgerichtsprozesse steigt stetig, allein von 2000 bis 2003 um 33 v.H. Manche Konflikte lassen sich aussitzen, manchmal lässt sich der Gegner besiegen, und manchmal bleibt nur der Gang zum Richter. So wird man jedoch kaum die Chancen realisieren, die in Konflikten stecken, nämlich allseitig vorteilhafte und nachhaltige Lösungen zu finden.

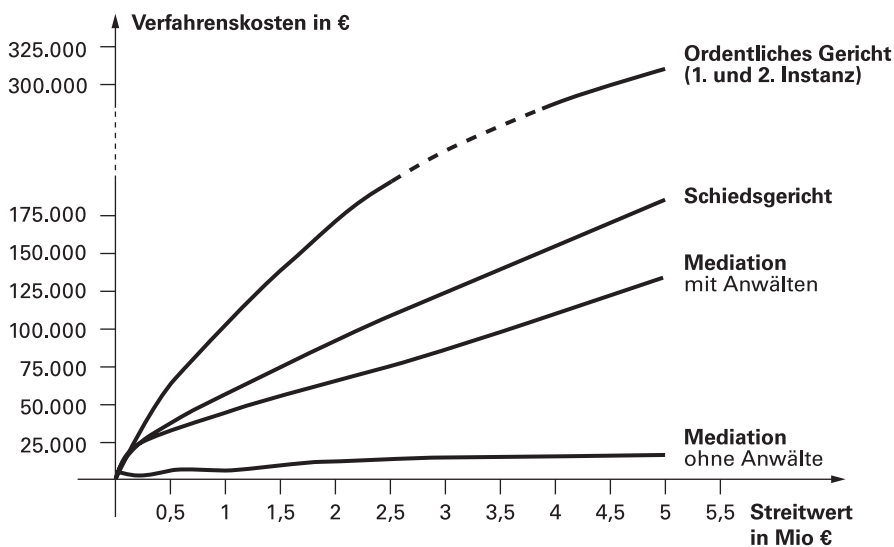
Zahl der Arbeitsgerichtsprozesse steigt stetig

6. Kostenersparnis und Erfahrungen mit Mediation

Damit es nicht mehr zu so vielen Konflikten kommt und die Mitarbeiter des Unternehmens wertschätzender miteinander umgehen, muss das Kommunikationsverhalten im Unternehmen verbessert werden. Schlagen Sie einen ersten Schritt vor, der bereits enorme Kostenreduzierungen nach sich zieht. Dieser Schritt heißt: **Vermeiden von Arbeitsgerichtsprozessen durch Mediation.**

Mediation spart Kosten und Zeit

Was bringt das an Kostenersparnis für die Firma? Das können Sie an folgender Grafik erläutern. Ich erhielt sie während meiner Ausbildung zum Mediator von dem bekannten Wirtschaftsmediatoren Adrian Schweizer:



6.1 Honorarabrechnung des Mediators

Der wesentliche Unterschied in der Kostenrechnung von Mediation und den bisherigen Konfliktlösungsmethoden besteht darin, dass Mediation nicht nach dem Streitwert, sondern nach Aufwand berechnet wird, meist mit einem festen Stundensatz zwischen 150 und 200 EUR. Jeder Mediator erhält für seine Tätigkeit einschließlich Vor- und Nachbereitung ein Zeithonorar. Die Abrechnung erfolgt je angefangene halbe Stunde, wobei das Stundenhonorar oftmals nach Höhe des Gegenstandswertes gestaffelt sein kann. Eine innerbetriebliche Mediation wird gewöhnlich in mehreren Sitzungen mit meist wöchentlichen Intervallen durchgeführt. Für eine Sitzung sind 1,5 bis 2 Stunden einzurechnen. In der Regel ist der Konflikt in 4 bis 10 Sitzungen gelöst. Als Ort ist neutraler Boden sehr empfehlenswert. Wenn Sie ein ansprechendes Büro mit Flip Chart und Pin-Wand anbieten können, ist das ideal.

Mediator erhält ein Zeithonorar

Mediationen zwischen Unternehmen werden dagegen oft in einem Block von etwa 1,5 bis 2 Tagen in Seminarhotels in ansprechender Umgebung durchgeführt. Äußerst förderlich für ein schnelles Ergebnis ist der gemeinsam verbrachte Abend zum Herstellen oder Verbessern der persönlichen Beziehungen. Ist die Mediation einmal festgefahren, wirkt ein gemeinsamer Spaziergang in der Umgebung manchmal wahre Wunder.

6.2 Erfahrungen anderer Unternehmen

Es gibt bereits Firmen, die den Schritt gewagt und Mediation eingeführt haben. Das bekannteste Beispiel ist Motorola, die 1989 das Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktlösung eingeführt haben. Die Folge war ein Rückgang der Gerichtsfälle bis 1990 um 25 v.H. Gleichzeitig wurde der Umsatz von 2,25 Mrd USD auf 3,5 Mrd USD gesteigert. Ein weiteres Beispiel ist Toro, Hersteller von Rasenmähern und Gartenwerkzeugen in den USA. Toro hat 1991 freiwillige Mediation zur außergerichtlichen Lösung von Streitigkeiten mit Kunden wegen Produkthaftung eingeführt. 80 v.H. der Fälle wurden zwischen 1991 und 1996 in eine Mediation überführt, davon wurden zunächst 90 v.H., später 95 v.H. einvernehmlich gelöst. Die Kosteneinsparung belief sich auf 73 v.H. der Kosten vor Einführung dieser Initiative.

**Umsatzsteigerung
und Kosten-
reduzierung durch
Mediation**

7. Akzeptanz von Mediation in Deutschland

Laut einer aktuellen Studie von PriceWaterhouseCoopers aus April 2005 haben bereits 83 v.H. der Unternehmen in Deutschland erste Erfahrungen mit außergerichtlichen Konfliktbearbeitungsverfahren mit Drittbeteiligung gesammelt. Trotz Kenntnis dieser Verfahrensalternativen setzt aber die Mehrheit der befragten Unternehmen noch vorwiegend auf Verhandlungen und Gerichtsverfahren als klassische Formen der Konfliktbearbeitung mit anderen Unternehmen. Eine weitere Studie berichtet über die Akzeptanz von Mediation in Deutschland als Methode zur Lösung innerbetrieblicher Konflikte. Ulrich Hirsch & Partner Unternehmensberater in Bonn haben im Frühjahr 2003 in Wirtschaftsunternehmen, Behörden und Organisationen eine entsprechende Umfrage durchgeführt. Befragt wurden Personalleiter oder Abteilungsleiter der Personalentwicklung von 200 Unternehmen und Organisationen. Die wichtigsten Aussagen sind wie folgt zusammenzufassen:

**83 v.H. haben
Erfahrungen mit
außergerichtlichen
Verfahren**

- Auf Grund mangelnder Information über das Mediationsverfahren spielt Mediation im deutschen Wirtschaftsleben bisher noch keine große Rolle;
- es besteht aber grundsätzlich Bereitschaft in den Unternehmen, mit Hilfe von Mediation Konflikte kostensparend zu lösen.
- Nennenswerte Aktivitäten, Mediation in Deutschland verstärkt zu fördern und einzuführen, stehen noch aus.

Dieses Resultat zeigt, dass Mediation in Deutschland ein enormes Potenzial darstellt, Ihnen aber gleichwohl als Ergänzung Ihres beruflichen Schwerpunktes einiges an aktivem Marketing abverlangt wird. Wenn Sie allerdings als Steuerberater bereits Zugang zu einer Firma haben, die Ihrer Einschätzung nach Mediationsbedarf hat, dann haben Sie die größte Hürde im Vergleich zum Mitwettbewerber bereits überwunden.

**Wettbewerbsvorteil
durch guten
Mandantenkontakt**