



cutting through complexity™

Konflikte als stille Reserven – Konfliktkosten und Konfliktgold

26. März 2013

Dr. Alexander Insam, M.A.



Wer hat Konflikte, wer verursacht sie? Was kosten Konflikte? Wie manage ich Konflikte?



Wie unterscheiden Führungskräfte funktionale und dysfunktionale Konflikte?

- 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, CHRO Services

Frankfurt a. M.

- **Dr. Insam ist auf die strategische Analyse und Veränderung von Arbeitsbedingungen in Unternehmen spezialisiert. Er nutzt die Methodik der Mediation, um die Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern in Unternehmen zu verbessern**
- **Dr. Insam leitete zwei Konfliktkostenstudien von KPMG 2009 und 2012 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 Konfliktkosten.
Sie bieten ein großes Optimierungspotential.

Funktionale Konfliktkosten (Konfliktgold)

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

Konfliktkosten-Controlling (KKC)

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

Agenda

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

2. Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse

Top 8 von 1 bis 4

- 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 entspricht mindestens 20 % der gesamten Personalkosten

2. Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse

Top 8 von 5 bis 8

-
- 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

2. Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse

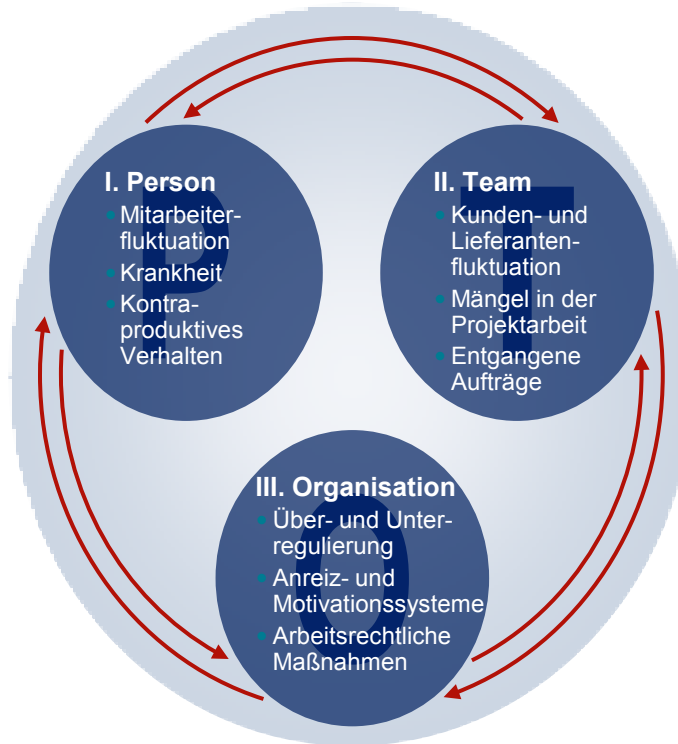
Circle of Conflict – Drei Dimensionen, Neun Kategorien



2. Konfliktkostenstudie – die wichtigsten Ergebnisse

Circle of Conflict – Beispiele zur Konfliktkostenhöhe

- P1** Mitarbeiterfluktuation
z. B. 6%/Jahr
- P2** Krankheit und Fehlzeiten
z. B. 12 Tage/Jahr/Mitarbeiter
- P3** Kontraproduktives Verhalten
z. B. TEUR 120 für
Präventionsmaßnahmen/Jahr

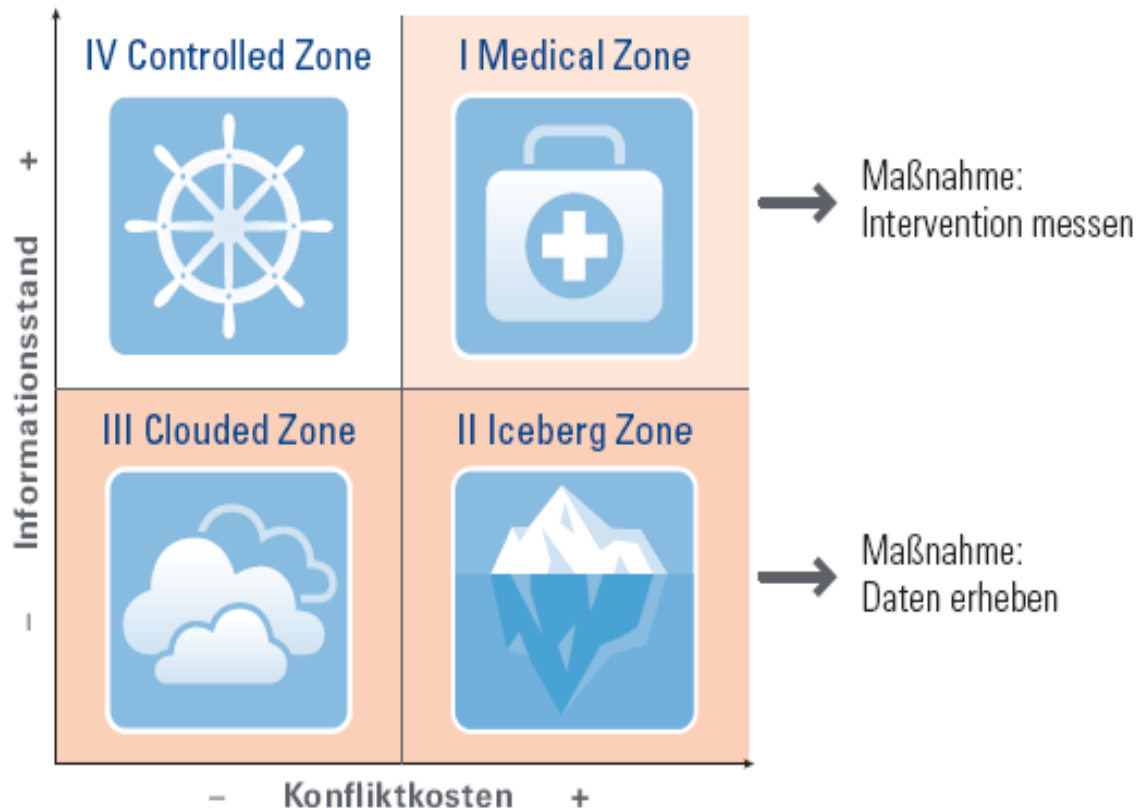


- T1** Kunden- und Lieferantenfluktuation
z. B. 10%/Jahr und 15%/Jahr
- T2** Mängel in der Projektarbeit
z. B. EUR 10 Mio.
Konventionalstrafen/Jahr
- T3** Entgangene Aufträge
z. B. EUR 1,5 Mio./Jahr

- 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

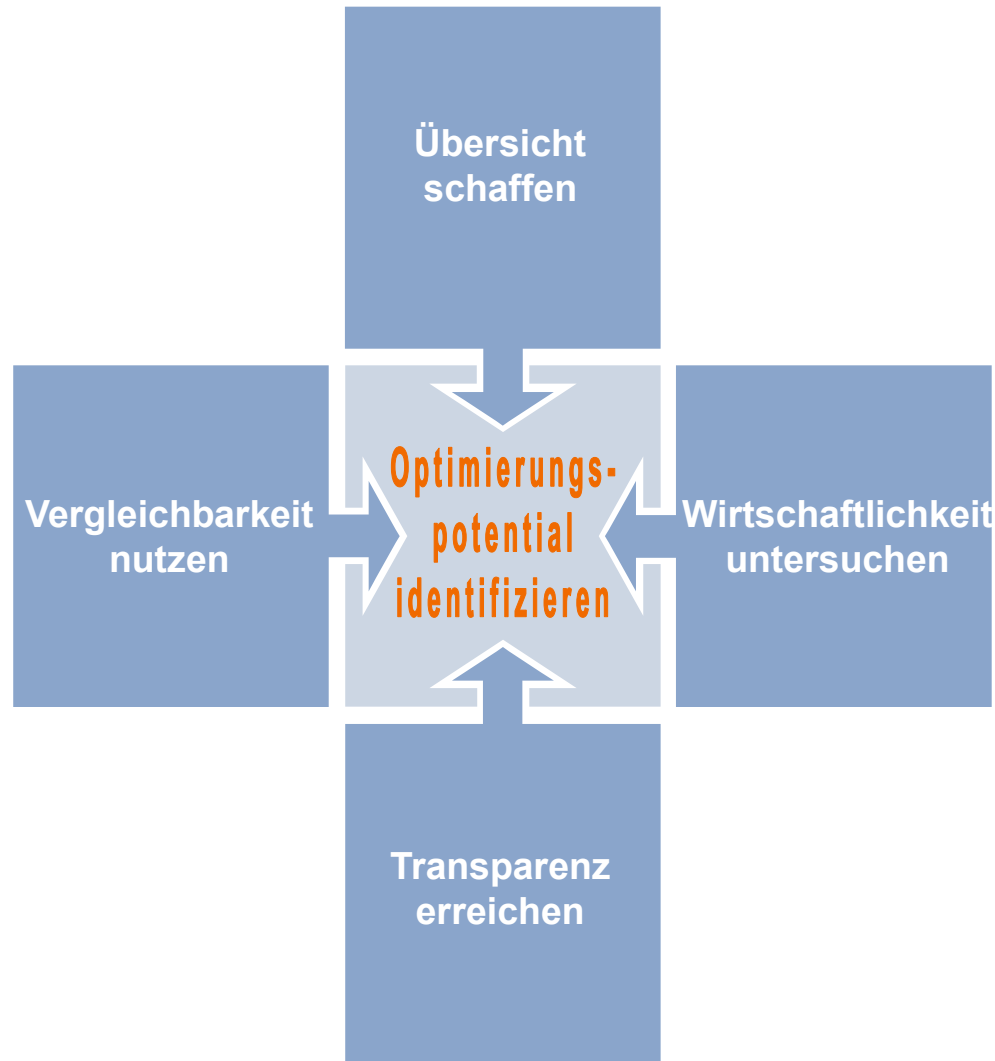
IV Controlled Zone

- O3 Arbeitsrechtliche Maßnahmen

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

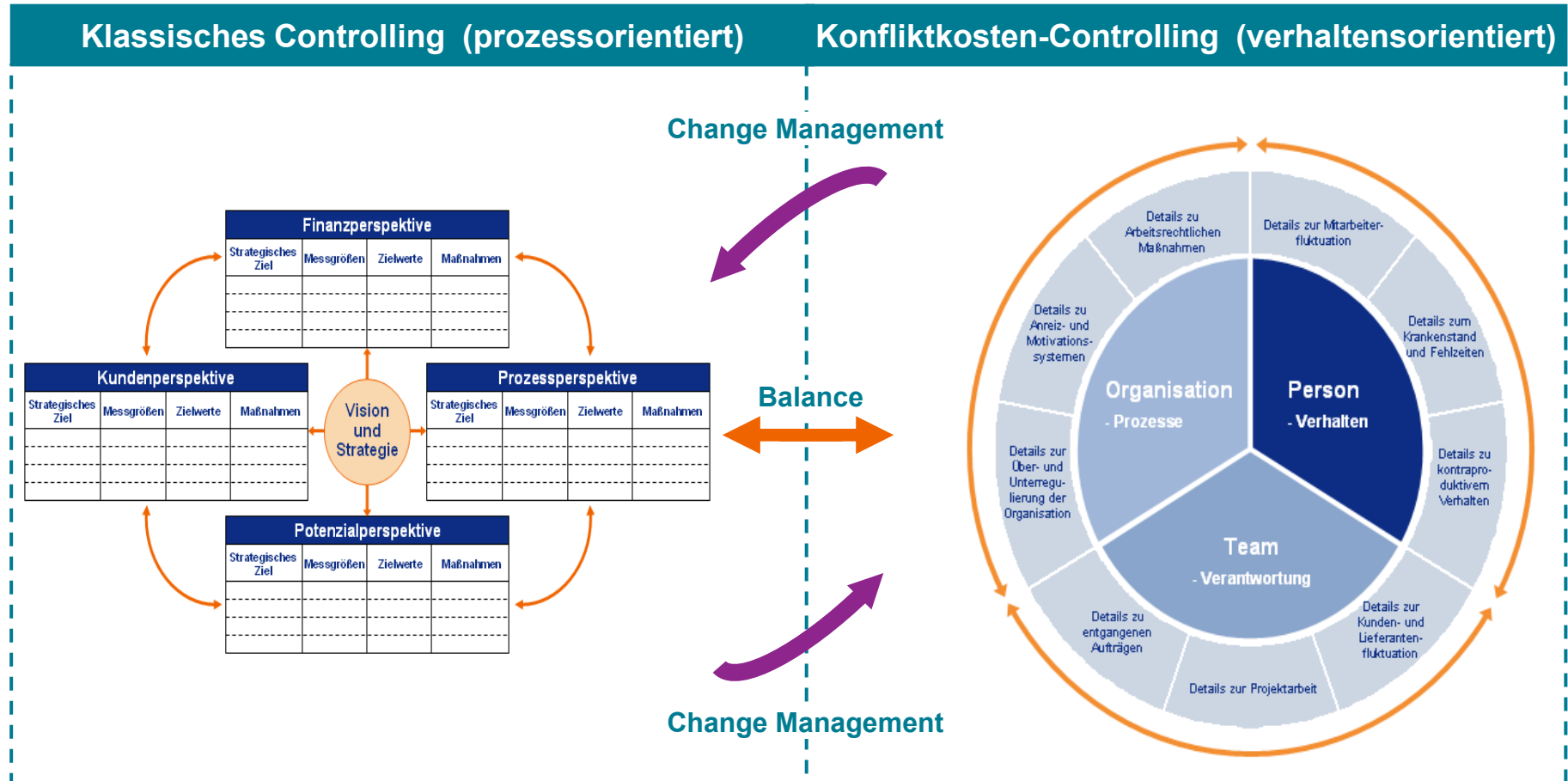
3. Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen

Ziel: Handlungsfähigkeit erzeugen



3. Zielsetzungen des Konfliktkosten-Controllings

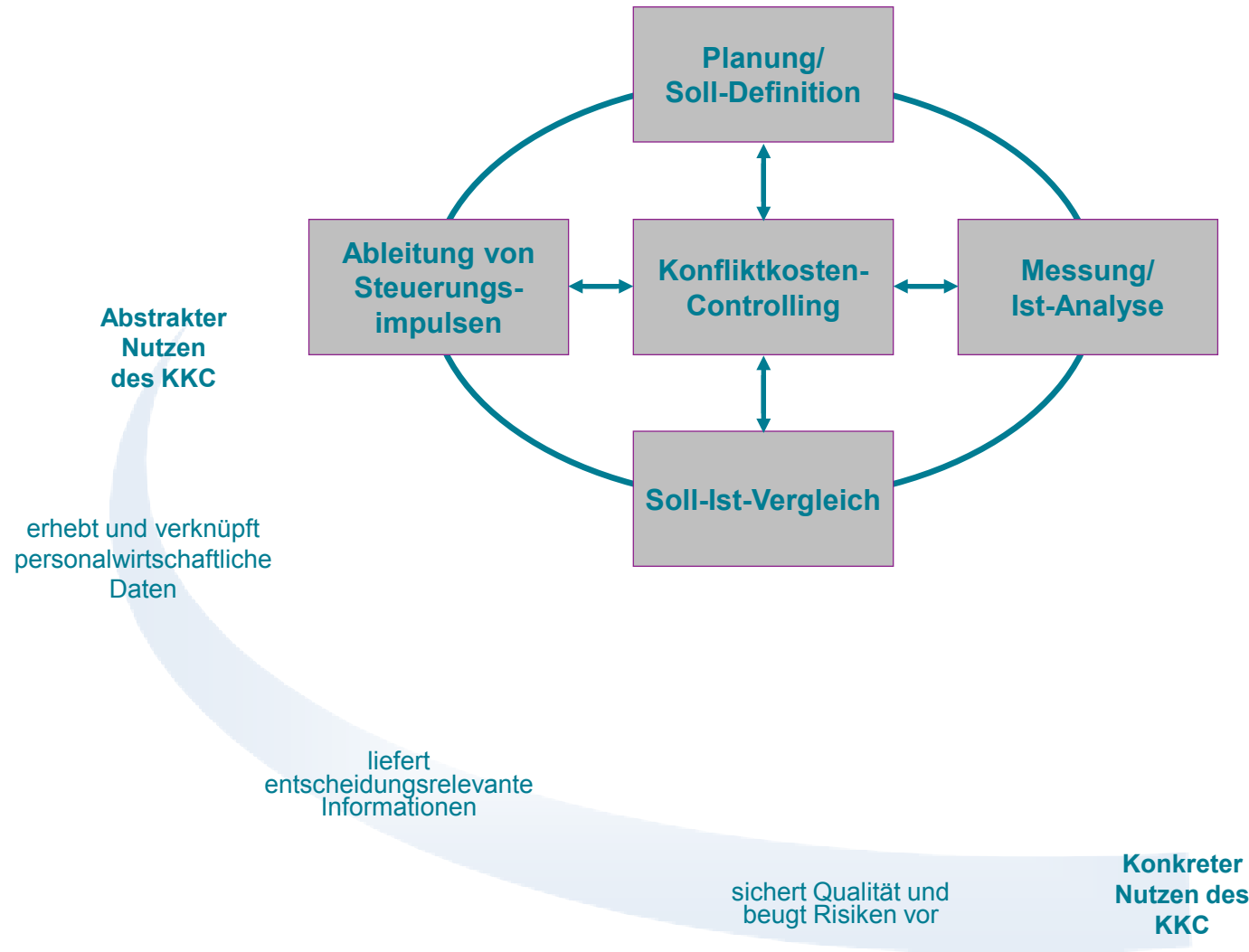
Vervollständigung des klassischen Controllings



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

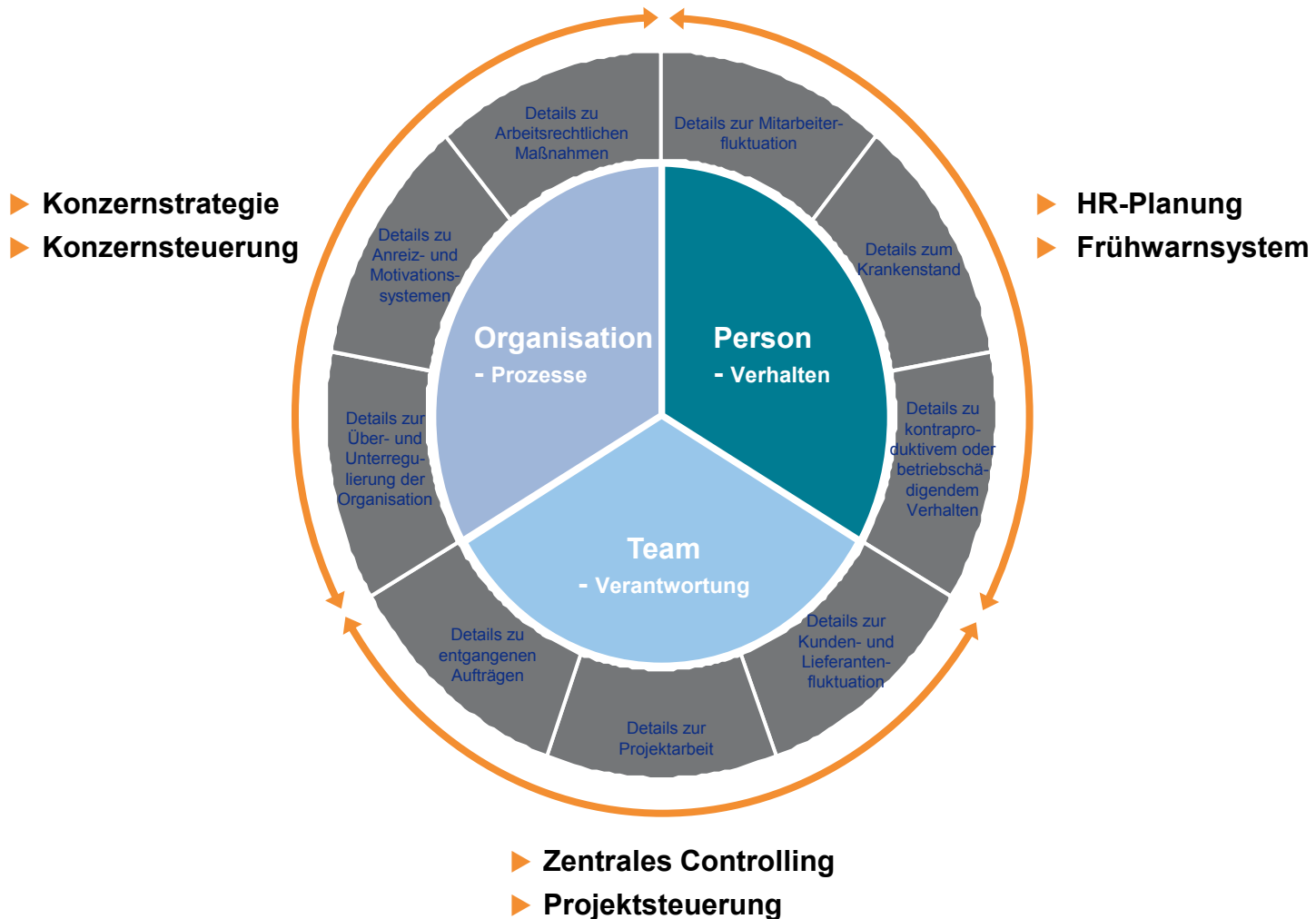
3. Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen

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 (Workforce Cost Optimization)

1 Konfliktkostenanalyse

3 Reduktion der dysfunktionalen Konfliktkosten

2 Definition der Einsparziele

4 Einführung eines ständigen Konfliktkosten-

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 und der Produktivität
- ▶ 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 ⚡
- ▶ Effektives Führungsverhalten und Konfliktmanagement
- ▶ 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 %

3. Konfliktkosten-Controlling – das verborgene Potential freisetzen

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**

4. KPMG Expertise

Cutting through complexity

► 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.

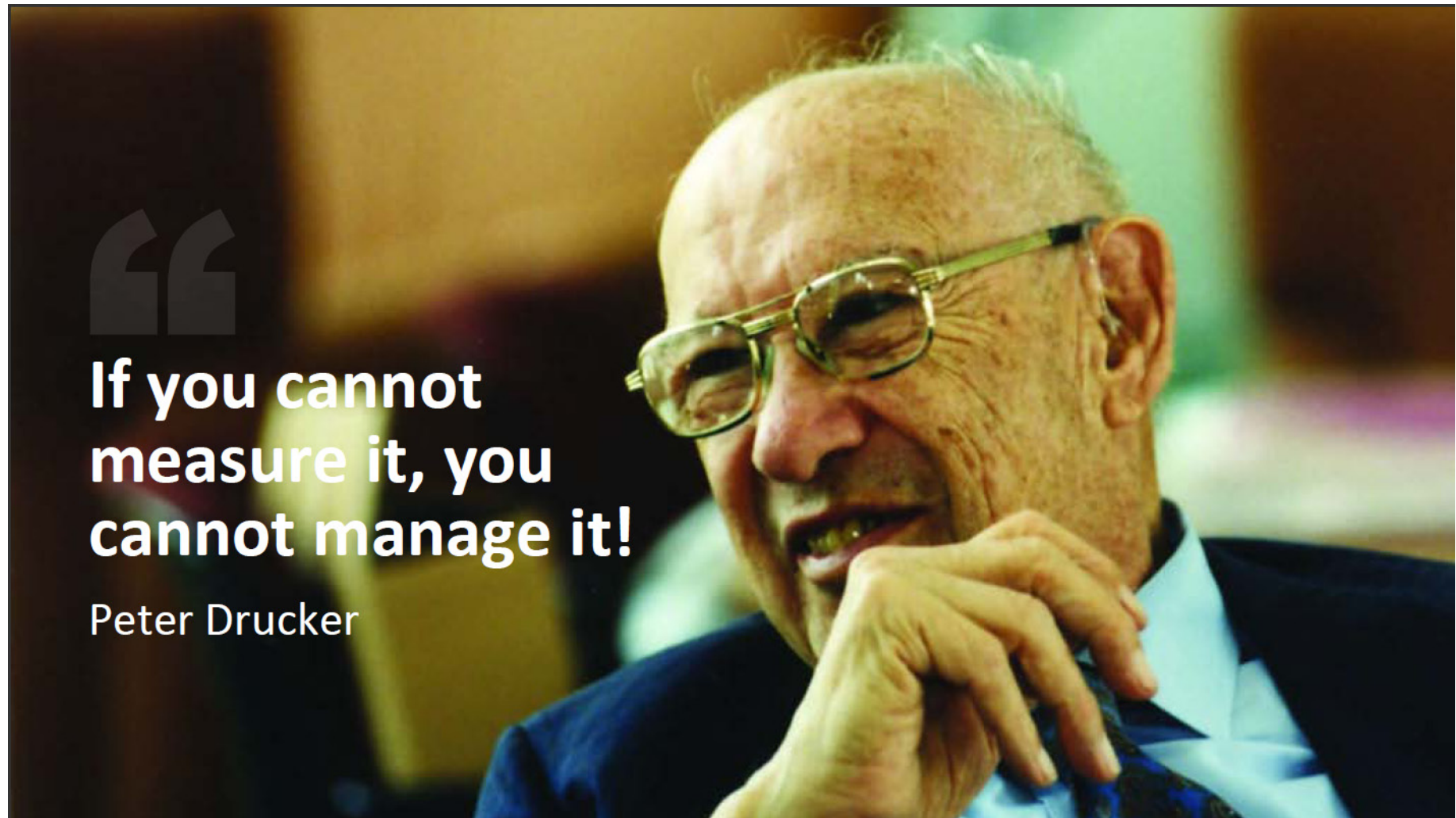
► **Eine Schrittlänge voraus:** Die Unternehmen, die ihre Konfliktkostenpotentiale erkennen und mutig genug sind, diese durch Konfliktkosten-Controlling freizusetzen, werden als First-Mover vom Markt belohnt.

► **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

I. Person	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 €
II. Team		
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)	
III. Organisation		
Über-/Unterregulierung	Unzureichende Regelungen, Produktivitätsverlust 5 – 10% bei 2 Leiterinnen	6.000 €
Anreiz- u. Motivationssysteme	---	
Arbeitsrechtliche Maßnahmen	--- Umsetzung erfolgte später	
SUMME KONFLIKTKOSTEN		77.850 €
INTERVENTIONS-KOSTEN		
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 €
SUMME		10.500 €
VERGLEICH		
Jahr 1	Ohne Mediation	77.850 € / Jahr
Jahr 2	Mit Mediation	(10.500 € + KK) < 77.850 € / Jahr

A close-up photograph of Peter Drucker, an elderly man with glasses, resting his chin on his hand. The background is blurred, showing an indoor setting with warm lighting.

“

**If you cannot
measure it, you
cannot manage it!**

Peter Drucker

4. KPMG Expertise Ihr Gesprächspartner



Mediator

Dr. Alexander Insam, M.A.

Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner, CHRO-Services

THE SQUAIRE
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

T 069 951195-515
F 069 951195-513
M 0173 5764834

ainsam@kpmg-law.com

KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH