



# Konflikte rechnen, aber wie?<sup>1</sup>

Roland Kunkel, Dipl. Volkswirt  
Juni 2010

## 1 Wann ist es sinnvoll, eine Situation „Konflikt“ zu nennen?

Bei Konflikten ist sorgfältig zu klären, was gemeint ist, der Begriff wird sehr unterschiedlich genutzt!!  
*„Konflikte sind Auseinandersetzungen, in denen wir leidenschaftlich werden (wenn sich die Energie nach außen richtet) aber auch teilweise verstummen (wenn sich die Energie nach innen richtet). Konflikte gibt es, weil wir Werte (im weitesten Sinne) haben, denen wir Geltung verschaffen wollen. Zu Produktivitätsbeeinträchtigungen und Leistungseinbußen führen Konflikte erst dann, wenn die Akteure nicht die Verantwortung für die Konfliktbearbeitung übernehmen. Gut geführte Auseinandersetzungen führen zu Klarheit, Zusammenhalt und Orientierung. Gelingende Konfliktbearbeitungen liefern Problemlösungsenergie, Bewertungsmaßstäbe und konkrete Gewichtungen für den Stellenwert bestimmter Kriterien im Entscheidungsprozess.“<sup>2</sup>*

Konflikte sollten nach unserer Auffassung nicht mit Problemen (trotz sachlicher Differenzen gehen die Personen respektvoll mit einander um) und nicht mit Katastrophen (eskalierende Eigendynamiken) verwechselt werden.

## 2 In Konflikten wird gerechnet!

Konflikte, besonders, wenn sie eskalieren werden gerechnet: wir überlegen uns, was eine Sache wert ist. Wie weit sind wir bereit zu gehen? Was können wir riskieren? Was lohnt sich, was nicht?

Allerdings ist dies ein sehr intuitives „rechnen“, das durch mehrere Probleme völlig verzerrt ist:

- Wichtige Konfliktkosten- und Konfliktnutzenarten werden übersehen oder sind auch unbekannt
- Bestimmte Nutzenarten (besonders die Reputation nach außen) werden überschätzt
- Die meisten Kostenarten werden tendenziell unterschätzt
- Das Bild: „ich will doch eigentlich nur ganz wenig, der andere aber ganz viel. Ich habe ganz hohe Belastungen und dem anderen macht der Konflikt fast gar nix aus“ ist so häufig wie schief
- Der Neid auf den vermuteten Nutzen des Gegenübers und die Angst vor dem Eingeständnis des Scheiterns der eigenen Bemühungen (sunk costs) blockieren emotional die Lösung

Diese Verzerrungen sollen durch einen bewussten Prozess des Überprüfens der Kosten- und Nutzenerwägungen gemildert werden. Das kann in der kollegialen Beratung, im Konfliktcoaching oder im Mediationsgespräch (incl. Vor- und Nachbereitungsgesprächen) geschehen.

Dieses „bewusste“ Rechnen ist nicht immer hilfreich!!! Trotzdem bzw. genau deshalb ist es mir ein Anliegen als Ökonom, auf diese Überlegungen hinzuweisen, um dann auch auf Grenzen und Gefahren aufmerksam zu machen.

---

<sup>1</sup> Handout zum Vortrag des Autors bei der Fachtagung zum betrieblichen Konfliktmanagement: "Partnerschaftlichen Umgang fördern - Konflikte erkennen und bewältigen" am 10.06.2010 im Berliner Institut für Verwaltungsmanagement

<sup>2</sup> siehe Kunkel/van Kaldenkerken: „Erfahrungen aus der Mediation für die Unternehmensberatung“ in „Bamberg/Schmidt/Hänel: Beratung – Counseling – Consulting, Göttingen: Hogrefe Verlag 2006; Seite 281 - 303“

### **3 Was sind die wichtigsten Konfliktkostenarten?**

#### **Zeit**

Jeder Konflikt verbraucht Zeit in der Form, dass an ihn gedacht wird, dass über ihn geredet wird, dass verhandelt, gestritten, Strategien entwickelt und Bündnispartner geworben werden. Man braucht aber auch Zeit zur Klärung eigener Positionen, zur Erarbeitung von Interessen, analysieren des Konfliktes usw.

#### **Reputation nach innen**

Das Ansehen der unmittelbar betroffenen Konfliktparteien leidet zunächst im Innenverhältnis. Die Achtung der Akteure voreinander sinkt, sie haben das Gefühl nicht mehr respektiert und anerkannt zu werden. Das trifft aber auch für das unmittelbare Konfliktumfeld zu. Dort ergreifen die Kolleginnen und Kollegen entweder Partei, damit sinkt die Achtung vor der Gegenseite oder sie verlieren den Respekt vor den beiden Konfliktparteien. So werden die Mitarbeiter eines Arbeitsbereiches einen Konflikt unter den Führungskräften mit Sorge aber auch mit Zorn über die Unfähigkeit, den Konflikt in den Griff zu bekommen, beantworten, wie auch Kollegen, die in einem Nachbarbereich eine Konfliktschwäche beobachten.

#### **Reputation nach außen**

Spätestens wenn Kunden, Kapitalgeber bzw. Lieferanten und die Öffentlichkeit einen Konflikt bemerken, tritt ein enormer Reputationsverlust ein. Das verschärft wiederum die Notwendigkeit den Konflikt zu eskalieren, weil jetzt noch, solange der Konflikt läuft, unentschieden ist, wer Schuld hat und wer Recht hatte. So können sich die Konfliktpartner immer noch ausrechnen im Falle des Sieges selbst ohne weiteren Gesichtverlust davon zu kommen. Es ist aber eine Frage der Zeit, wann beide Konfliktpartner von dem Umfeld als nicht in der Lage gesehen werden, mit diesem Konflikt verantwortlich umzugehen.

#### **Gesundheit**

Das fängt bei leichten psychischen Belastungen an, kann aber schnell in höhere Stresserscheinungen (zB Schlafstörungen) und auch Traumatisierungen münden bzw. psychosoziale Störungen (zB. Burn-out).

#### **Materielle Schäden**

Hier gibt es möglicherweise in einem sehr eskalierten Stadium so etwas wie Sabotage oder Konventionalstrafen, wenn Termine nicht gehalten werden konnten. Es sind aber auch die Mediations- oder sonstigen Beraterkosten zu ziehen, die hier anfallen.

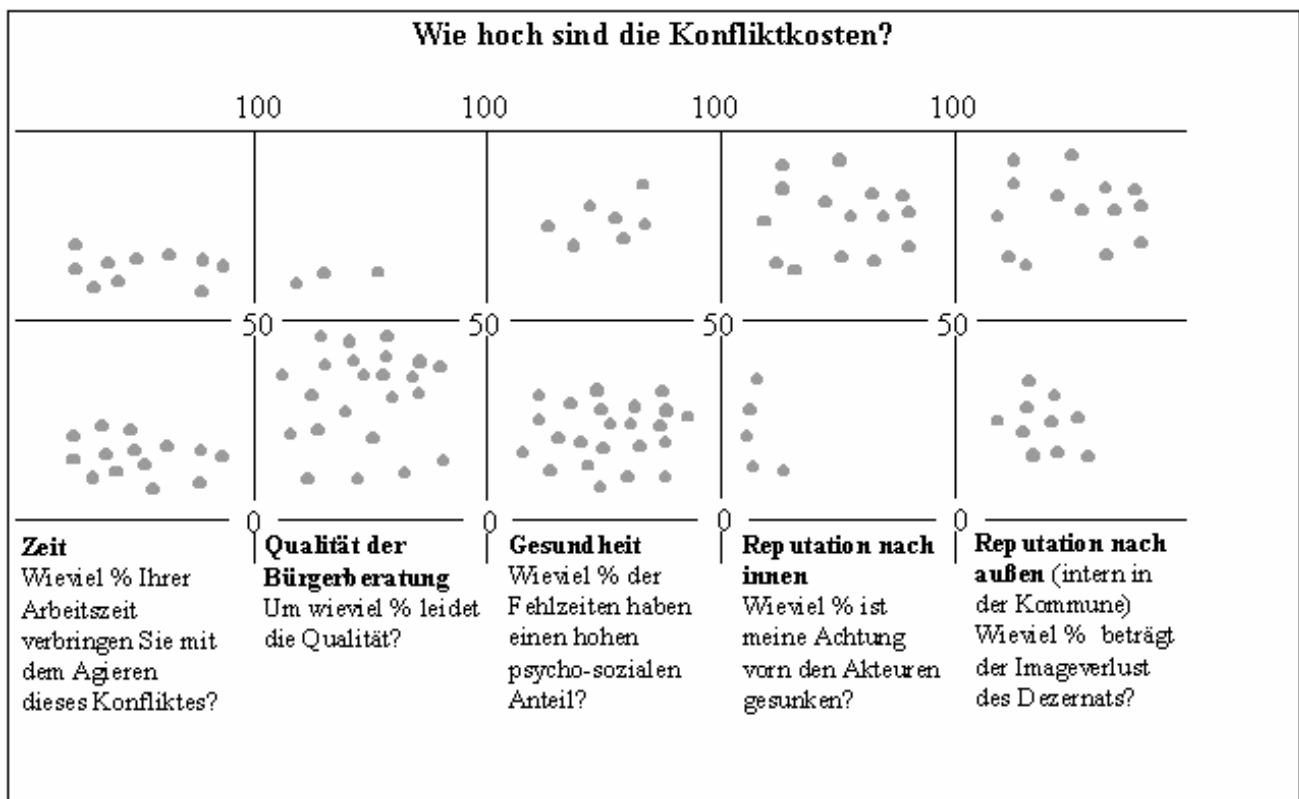
#### **Lern& Entwicklungsdynamik**

Ein geflügeltes Wort ist: Das erste Opfer des Krieges ist die Wahrheit. In Konflikten wird nicht mehr offen kommuniziert, weil die Sorge besteht, dass Informationen gegen den Informanten benutzt werden. In so fern wird taktisch kommuniziert, man bezichtigt sich gegenseitig der Lüge, so dass für Entscheidungen nicht mehr alle notwendigen und relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Davon abgesehen drehen sich Diskussionen zunehmend im Kreise. Die Akteure blockieren sich gegenseitig. Damit kommt es nicht zu den normalen Rationalisierungs- und Produktivitätssteigerungseffekten. Rationalisierungsmaßnahmen werden mit Widerstand und Blockade beantwortet, so dass das Unternehmen oder der Organisationsteil Wettbewerbsfähigkeit verliert.

#### **soziale Belastung**

Nicht nur bei den betroffenen Konfliktpartnern kommt es zu gesundheitlichen Einschränkungen, auch das familiäre Umfeld oder die engeren Freundeskreise können belastet werden, in dem z. B. ein Elternteil nicht mehr den Kopf frei hat für die Familie oder seine Belastung in die Familie trägt.

## Beispiel einer Schadensbilanz<sup>3</sup>



### Vorsicht!!!

Zunächst können nur die Kontrahenten selbst können sagen, was sie zu gewinnen hoffen und zu verlieren fürchten. Nur sie selbst wissen, welche materiellen oder immateriellen Werte im Konflikt berührt sind, so dass sie so stark emotional reagieren. Sie bewerten entlang ihrer kulturellen Vorprägungen, was sie als Sieg oder Niederlage empfinden, nicht Außenstehende. Und nur sie können entscheiden, welche Zumutungen sie akzeptieren oder nicht.

<sup>3</sup> Aus: Kunkel: Konflikte als Problemlösungsenergie nutzen, KON:SENS April 1999, [www.stepberlin.de/Publikationen](http://www.stepberlin.de/Publikationen)

## **2. Was ist das Nutzenpotential von Konflikten<sup>4</sup>?**

1. Konflikte differenzieren, sie machen vorhandene Unterschiede sichtbar und bearbeitbar (S 15), sie steigern die Komplexität (S 22)
2. Konflikte integrieren und stellen Einheitlichkeit her (S 20)
3. Lösungen, die durch Konflikte gehärtet wurden, sind haltbarer und haben mehr Akzeptanz (S 24)
4. Konflikte garantieren Veränderung (S 25)
5. Konflikte erhalten das Bestehende (S 30)

## **Vorsicht!!!**

**Konflikte haben einen Unterhaltungswert für Außenstehende, es gibt einen Markt für schlechte Nachrichten**

---

**Konflikte können von Dritten instrumentalisiert werden, Konkurrenten schüren oft innere Widersprüche.**

## **3. konzeptionelle Einwände zur KPMG Konfliktkostenstudie<sup>5</sup>:**

1. Der Konfliktbegriff: step: statt Wohlwollen ist die Interaktion durch Leidenschaft (Ärger und/oder Frustration) geprägt, die wird aber diszipliniert durch Kontakt, Regeln und Verhältnismäßigkeit. Neben der Kommunikationsstörung sind auch die strukturelle und strategische Dimension von Konflikten wichtig. Die KPMG Konfliktdefinition (alles was nicht so ist, wie es sein soll) liegt mE. außerhalb des Konsenses im Feld
2. Kosten und Nutzenüberlegungen sollten im Dialog ermittelt werden, sie sollen Rationalität und Zielorientiertes Verhalten unterstützen, und nicht verwendbar sein für Vorwürfe bzw. Eskalationen
3. Analog zu Konfliktkosten gibt es auch einen Nutzen von Konflikten gesehen werden, bzw. Konfliktvermeidungskosten. Auch das ist ein breiter Konsens im Konfliktmanagementdiskurs.

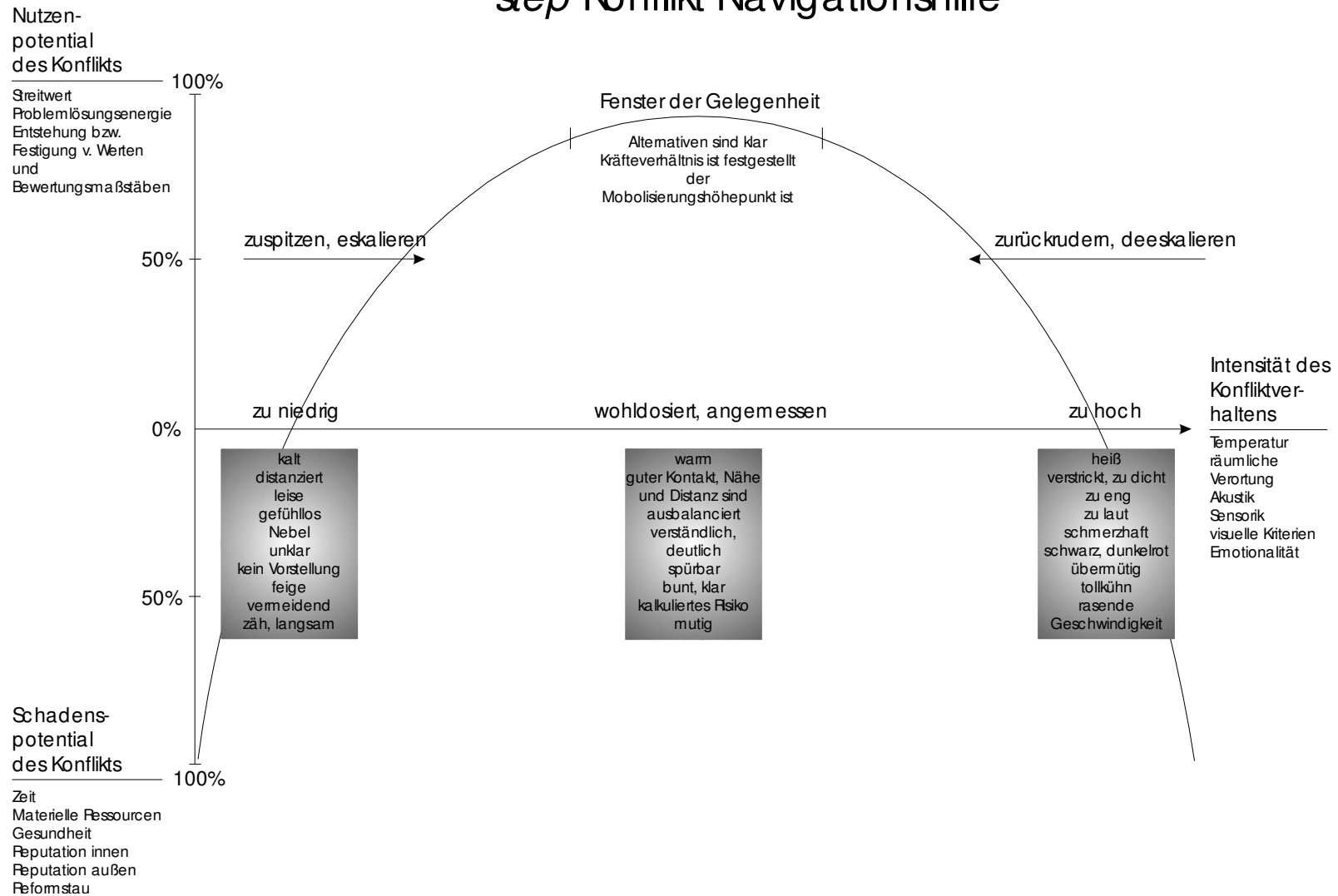
---

<sup>4</sup> nach Schwarz, Konfliktmanagement, 2.Aufl. 1995, Wiesbaden

<sup>5</sup> [www.kpmg.de](http://www.kpmg.de) Suchbegriff Konfliktkostenstudie

# 4. Zielkorridor

## step Konflikt Navigationshilfe



## 4. Zahlenbeispiel für Entscheider<sup>6</sup>

Wichtige Interessen, Werte und Bedürfnisse werden jeden Tag berührt und möglicherweise irritiert. Wir gehen mal von einem Ereignis pro Woche aus, wo eine Verletzung passiert, die so nicht hingenommen werden kann.

Bei einem Team mit 15 Beschäftigten ergibt 1 mal pro Woche richtig Ärger oder Frustration mal 45 Wochen (52 –6 Wochen Urlaub und 1 Woche Krankheit): **675 Konflikte jährlich**

<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>60 %</b> erledigen sich durch Aussprache der unmittelbar Beteiligten               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 40% mit einer zufrieden stellenden Verabredung</li> <li>○ 20% unbefriedigend, so dass die Kooperationsqualität sinkt</li> </ul> </li> </ul>	405
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>15 %</b> erledigen sich durch eine Entscheidung, bzw klärende Gespräche auf den beiden nächst höheren Führungsebenen               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 10% werden gut akzeptiert</li> <li>○ 5% bleiben unbefriedigend</li> </ul> </li> </ul>	ca 102
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>10 %</b> erledigen sich durch kollegiale Beratung und kollegiale Vermittlung</li> </ul>	ca 68
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>10 %</b> erledigen sich durch klärende Gespräche mit InteressenvertreterInnen (BR; PR;...), und anderen Vertrauenspersonen, in moderierten Workshops oder in einer Supervision</li> </ul>	ca 68
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ <b>5 %</b> bleiben ungelöst, eskalieren und finden ihren Ausdruck in</li> </ul>	ca 34
motivations- und stressbedingten Fehlzeiten	
Umsetzungen und andere nicht wirklich akzeptierte Führungsentscheidungen	
unzufriedenheitsbedingte Versetzungsanträge, Kündigungen	
Geschichten, die immer wieder erzählt werden	
Sozialberatungsbedarf	
Somatisierung, körperliche Symptomaten	
nicht wirklich akzeptierte arbeitsrechtliche Maßnahmen	
Unangemessene Einzelentscheidungen Vorstand / Abteilungsleiter	
persönliche Resignation	
Senkung der Hemmschwelle für organisationsschädigendes Verhalten (Korruption, Sabotage, Minderleistung, Illoyalität nach außen.....)	
100%	675

### WAS SIND IHRE ZAHLEN?

<sup>6</sup> Erfahrungswerte aus Betrieben mit einer durchschnittlichen Führungs- und Kooperationsqualität