

Endlich quantifizierbar: Das kosten

Die Behauptung vieler Manager, bei ihnen gäbe es gar keine Konflikte, ist eine Verdrängung der Realität. In Wahrheit kosten unbemerkte und unbearbeitete Konflikte der Wirtschaft und Verwaltung Millionen. Erstmals liegt auf Basis des Manager-Monitorings des WdF zu diesem Thema eine profunde Messung dieses wichtigen, aber bislang schwer greifbaren Faktors vor, auf der die Verbesserung der Unternehmenskultur aufbauen kann.

Dazu der Soziologe Prof. Dr. Anselm Eder, von der Universität Wien und wissenschaftliches „Mastermind“ der Studie: „Wir nehmen uns keine Zeit, unsere Konflikte zu bearbeiten, dabei können wir es uns gar nicht leisten, unsere Konflikte nicht professionell zu lösen.“

Die Idee zur Studie entstand in der Initiative zur Förderung des kooperativen Zu-



Professor Dr. Anselm Eder, Dr. Elvira Hauska und Mag. Roland Graf (WdF) stellen das Teamgeist-Barometer für Österreichs Unternehmen der Öffentlichkeit vor.

Foto: W. Lusak

sammenlebens „inCoop“. Als wichtigste zu erhebende Kennziffer wurde das Österreichische Teamgeist-Barometer (ÖTB) entwickelt, um Reibungsverluste durch betriebsklimatisch bedingten Stress zu messen. Die Eingangsfragen waren: „Wie stark vernichten Konflikte in den österreichischen Unternehmen Leistungsfähigkeit und Kapital? Wie sehr prägt so etwas wie Teamgeist das Management?“ Die Not-

wendigkeit von Konfliktmanagement wird heute zwar weitgehend anerkannt, trotzdem hat es bei den meisten Betroffenen einen negativen Beigeschmack. Das kommt sehr wesentlich daher, dass Konflikte häufig als ein Indiz von Überforderung oder Versagen interpretiert werden. Konflikte sollten als Teil eines Produktionsprozesses gesehen werden, der Kosten verursacht. Eine Abschätzung dieses

Österreichischer Teamgeist Barometer (ÖTB)



die Konflikte im Unternehmen

Kostenfaktors ist somit ein notwendiger Bestandteil des Versuches, das Betriebsklima messbar zu machen.

„Klimafaktoren“ entscheiden

Bei der Interpretation der Messmethodik und Aussagekraft der Studienergebnisse (Antworten von 292 WdF-Mitgliedern) wurde versucht, das Ausmaß an Konflikten sowie einen Indikator für das Betriebsklima zu messen. Dieses Betriebsklima setzt sich aus vier „Klimafaktoren“ zusammen: Lebensqualität, Arbeitsbewältigung, Konfliktanteil und Stressbelastung. Als Bilanz aus diesen vier Faktoren wurde ein Wert errechnet, der „Teamgeistbarometer“ genannt wird und einen validen Hinweis auf die klimatische Gesamtsituation des Betriebes bzw. der Organisation gibt.

Der ÖTB korreliert demnach deutlich mit Produktivität, Konkurrenzdruck, Unklarheit über Unternehmensziele, wiederholten Verständigungsschwierigkeiten und (bemerkenswert!) unterschiedlichen Wertvorstellungen. So beurteilen die Führungskräfte mit einem Teamgeist-Wert von 0,34 und weniger die Produktivität ihres Teams als „gar nicht“ produk-

tiv, solche mit einem Wert von 0,57 und mehr als „sehr“ produktiv.

Der Wert des ÖTB liegt bezeichnenderweise bei Führungskräften, die in ihrem Betrieb häufig unterschiedliche Wertvorstellungen orten, weniger als halb so hoch wie bei jenen, die solche Unterschiede nicht sehen! Es fällt auf, dass auch die erfolgreichsten „Teamplayer“ durchaus angeben, Konflikte zu haben. Der entscheidende Unterschied: Sie verbringen damit aber weniger Zeit.

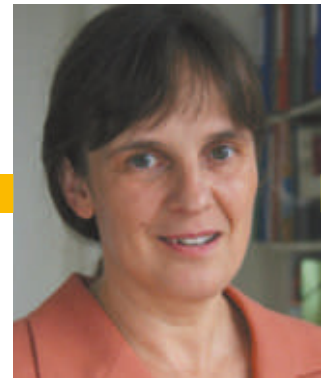
Konfliktkosten-Bewertung

Wir haben die Zeitangaben, der von den Führungskräften mit Konflikten zugebrachten Arbeitszeit mit deren Gehalt multipliziert. Daraus ergibt sich ein durchschnittlicher Kostenfaktor von € 1.444,- pro Führungskraft und Monat.

Unabhängig von diesen konkreten Zahlen entsteht mit dem ÖTB ein plastisches Bild vom Konflikt-Potential für Österreichs Führungskräfte. Bislang war man immer auf Bauchgefühl und Hörensagen angewiesen, jetzt gibt es ein Tool, das ähnlich einer Balanced Scorecard zeigt, wann sich mein Team einem kritischen Bereich beim Konfliktmanagement nähert. Damit ist konstruktive Konfliktbewältigung schon möglich, bevor es wirklich teuer wird, weil die Produktivität im Unternehmen zum Erliegen kommt. Eine vergleichbare Studie für die Mitarbeiterebene soll nun als Ergänzung durchgeführt werden. <<

Zur Person

Dr^a. Elvira Hauska ist Konflikt-Managerin mit Schwerpunkten Evaluation, Coaching, Mediation. Auf ihre Initiative geht auch die Plattform „inCoop“ zurück, mit der die Verbreitung von Gedanken, Methoden und Erfahrungen zur Förderung der Kooperationsfähigkeit von Individuen, Unternehmen und Organisationen gefördert werden soll.



Österreichischer Teamgeist Barometer (ÖTB): Klimafaktoren

„Auch die besten Teamplayer haben Konflikte – nur nicht so lange“

- Die **Lebensqualität** beschreibt den Anteil der Arbeitszeit, in denen Führungskräfte gern in die Arbeit gehen.
- Die **Arbeitsbewältigung** stellt den Anteil der Arbeitszeit dar, in der eigentliche Arbeitsaufgaben erledigt werden.
- Der **Konfliktanteil** ist der Anteil der Arbeitszeit, in der sich Führungskräfte gezwungenermaßen mit Konflikten beschäftigen.
- Die **Stressbelastung** beinhaltet den Anteil der Arbeitszeit, in der sich Führungskräfte über- oder unterfordert fühlen.

