

KOSTEN DER KONFLIKTE IN UNTERNEHMEN

ELVIRA HAUSKA

Ein zentraler Aspekt für den Einsatz alternativer Konfliktbearbeitung in der Wirtschaft ist die Darstellung ihres Nutzens. Nachdem Unternehmen immer mehr unter Kostendruck kommen, ist es gerade im wirtschaftlichen Kontext naheliegend, sich auch mit Konfliktkosten zu beschäftigen. Dieser Ansatz ist bei uns dennoch nicht sehr verbreitet. So weiß beispielsweise fast jeder Arbeitgeber, was er sich spart, wenn er einen Mitarbeiter weniger beschäftigt. Was es ihn kostet, einen Mitarbeiter zu ersetzen, ist meist nicht auf Knopfdruck abrufbar. Auch wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Konfliktkosten sind rar. Im deutschsprachigen Raum lieferte eine Arbeitsgruppe der Experts Group Wirtschaftsmediation Pionierarbeit bei dieser Aufgabenstellung.

2009 veröffentlichte KPMG eine Konfliktkostenstudie deutscher Industrieunternehmen, in denen sie nach funktionalen und dysfunktionalen Kosten unterschieden. Auch sie kommen zu dem Schluss, dass Entscheidungsträger in Unternehmen kaum wissen, welche finanziellen Konsequenzen Konflikte haben. In Österreich führt die Initiative inCoop (www.incoop.at) gemeinsam mit dem Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) (www.wdf.at) seit 2011 das Manager Monitoring ‚Teamgeist Barometer‘ durch. Elvira Hauska und Anselm Eder entwickelten die Befragungsmethode.

Die Konfliktkosten ermitteln sie dabei nach folgender Formel:

KONFLIKTANTEIL =

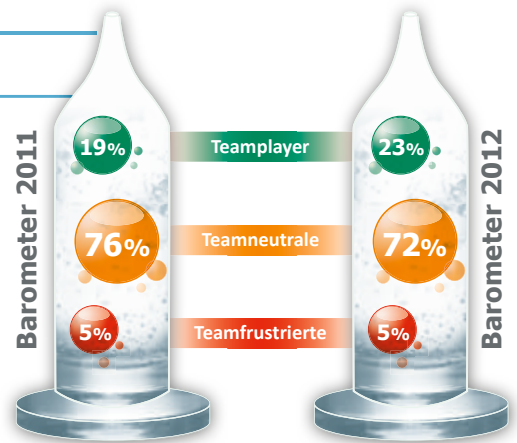
$\frac{\text{Konfliktzeit}}{\text{Gesamtzeit}}$

KONFLIKTKOSTEN =

$\text{Konfliktanteil} \times \text{Gehalt}$

2012 fielen € 1.560 pro Manager und Monat an derart bestimmten Konfliktkosten an. Die Steigerung von 8 % im Vergleich zum Vorjahr erklären die Studienautoren durch die stark ansteigenden Kosten teamfrustrierter Manager. Diese verbrachten 2012 rund 60 % ihrer Arbeitszeit mit Konflikten. Die Folgen davon: eigentliche Arbeitsaufgaben bleiben liegen, es entsteht ein hoher Anteil an Über- bzw. Unterforderung und die Freude an der Arbeit sinkt drastisch. Bei dem Ansatz des Teamgeist Barometer werden Mitarbeiter/Personen in drei Kategorien klassifiziert:

- › **Teamplayer:** Sie gewinnen an Lebensfreude durch die Arbeit im Team. Durch den professionellen Umgang mit Konflikten haben sie Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben. Ihre Arbeit erleben sie überwiegend fordernd, ohne dass sie das belastet.
- › **Teamneutrale:** Sie arbeiten grundsätzlich gern im Team und besitzen grundlegende Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung, die allerdings verbesserungsfähig sind. Sie sind mit ihren Arbeitsaufgaben durchschnittlich belastet.
- › **Teamfrustrierte:** Sie haben ‚innerlich gekündigt‘. Die Arbeit belastet sie durch länger andauernde Konflikte. Die eigentlichen Aufgaben können sie überwiegend nicht mehr erledigen.



Der Anteil der Teamplayer bei den österreichischen Führungskräften ist von 2011 auf 2012 deutlich gestiegen. Das deutet darauf hin, dass Teamfähigkeit bei Entscheidungsträgern immer wichtiger wird. Das Wissen um die Teamfähigkeit der Mitarbeiter wird immer wichtiger. Daher empfiehlt sich der Einsatz von Messmethoden, die auch das Ausmaß von Konflikten bestimmen. Die Frage ‚Wenn Sie an eine durchschnittliche Arbeitswoche denken: Von wie viel % Ihrer Arbeitszeit sind sie von Konflikten betroffen?‘ – sollte in jede Mitarbeiterbefragung aufgenommen werden. Nur so können Führungskräfte zielgerichtete Maßnahmen ableiten und diese auf ihre Wirkung überprüfen.



AUTORINNENINFO

Dr. in Elvira Hauska

T: +43 676 55 157 66

elvira.hauska@oebm.at