

WIE KONFLIKTE UNTERNEHMEN SCHADEN

TAB THE ALTERNATIVE BOARD 28. AUGUST 2018

Konflikte im Unternehmen sind eher die Normalität als die Ausnahme. Immer wenn Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Persönlichkeiten, Arbeitsweisen, Interessen und Meinungen aufeinander. Ungeklärte Rollen und organisatorische Schnittstellen sowie ungewohnte Anforderungen führen zu konflikthafter Situationen, die den Arbeitsprozess behindern. Daraus entstehen oft hohe Kosten und Belastungen für das Arbeitsklima.

KONFLIKTE PRODUZIEREN KOSTEN

Die sog. Konfliktkosten-Studie der KPMG von 2009 kommt zu dem Ergebnis, dass es in den untersuchten Unternehmen ein Reduktionspotential der Konfliktkosten pro Jahr von mindestens 25 Prozent gibt:

- **Konfliktbewältigung** kosten durchschnittlich 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit
- Der Umgang mit **Reibungsverlusten, Konflikten oder Konfliktfolgen** schlägt mit 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften zu Buche.
- **Fehlzeiten** aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz belasten Unternehmen jährlich mit ca. 30 Milliarden Euro. Die Kosten pro Mobbingfall betragen im Durchschnitt 60.000 Euro.
- **Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen und Gesundheitskosten** aufgrund innerbetrieblicher Konflikte belasten Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro.

UNBEWÄLTIGTE KONFLIKTE SCHWÄCHEN DAS UNTERNEHMEN

Die genannten Effekte sind quantifizierbar und damit messbare Folgen von Konflikten für die Kostensituation und die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens. Ein effizientes Konfliktmanagement gewinnt also auch vor dem Hintergrund der geschilderten Konfliktkosten eine wesentliche Bedeutung als Erfolgsfaktor im Rahmen des allgemeinen Wettbewerbs.

WAS IST MIT MOTIVATION UND ZUFRIEDENHEIT?

Gleichzeitig haben unbewältigte Konflikte aber auch negative qualitative Auswirkungen auf das Unternehmen, die nicht ohne weiteres messbar sind: Die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsmotivation der Angestellten sinkt. Die Kommunikations- und Streitkultur im Unternehmen leidet unter den ungelösten und latent schwelenden Konflikten.

AB WANN SIND KONFLIKTE KEINE MEINUNGSVERSCHIEDENHEITEN MEHR?

Konflikte haben immer auch etwas mit verletzten Gefühlen zu tun. Eine bloße Meinungsverschiedenheit alleine ist noch kein Konflikt. Schwierig wird es immer dann, wenn es auf der Beziehungsebene hakt. Wenn widerstreitende Meinungen, Auffassungen und Interessen aufeinander prallen und es dadurch zu schwierigen Situationen im Umgang kommt. Hier ist der Vorgesetzte oder Geschäftsführer etc. gefordert, um vermittelnd einzugreifen, um eine Eskalation des Konfliktes zu vermeiden und den Aufwand und die Kosten, die mit dem Konflikt verbunden sind, zu reduzieren.

OFFENE KOMMUNIKATION UND EINE WERTSCHÄTZENDE UNTERNEHMENSKULTUR SENKEN KOSTEN

Entstehende Konflikte sind zumeist nicht oder nur in engen Grenzen zu beeinflussen. Eine nachhaltige Bewältigung des Konflikts muss darauf abzielen, Lösungen für die Konfliktursachen, die zumeist durch Probleme im zwischenmenschlichen Bereich begründet sind, zur Zufriedenheit aller am Konflikt beteiligten Personen oder Gruppen zu erarbeiten und so Probleme zu beseitigen.

Dabei ist die Art und Weise, wie in Unternehmen und Organisationen mit Lösungen umgegangen wird, entscheidend. In diesen Unternehmen haben die Führungskräfte die Fähigkeit, im Streit zu vermitteln und Konflikte nachhaltig zu lösen. Dort herrscht eine positive Streitkultur.

WIE STEHT ES UM DIE KONFLIKTFÄHIGKEIT DER FÜHRUNGSKRÄFTE?

Machen wir uns nichts vor: wie in einem Unternehmen mit Konflikten umgegangen wird hängt ganz entscheidend mit der Konfliktfähigkeit der Führungskräfte zusammen. Vorgesetzte müssen in der Lage sein, Konflikte nicht nur zu erkennen, sondern auch im richtigen Ton anzusprechen und eine Lösungsfindung zu moderieren.

Über Konflikte zu sprechen ist immer eine sehr sensible und vertrauliche Angelegenheit. Konflikte im Unternehmen sind darum auch in unseren TAB®-Unternehmerboards immer wieder Themen, die häufig angesprochen werden. Denn unsere Mitglieder schätzen die Vertraulichkeit und schonungslose Offenheit unserer Board Meetings gerade bei Konflikt-Themen ganz besonders. Und gerade hier ist der Erfahrungsaustausch besonders intensiv und die Ratschläge sehr divers. Denn mit Konflikten hat jeder Unternehmer tagtäglich zu tun.

Autor: Uwe Möllnitz, TAB Lübeck