



URL: <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/welche-kosten-konflikte-verursachen-a-968863.html>

zuletzt aktualisiert: 14. Mai 2014, 07:48 Uhr

---

## KOSTENFAKTOR KONFLIKTE

**Kommunikation Arbeit ließe sich effizienter erledigen, wenn in Unternehmen Konflikte konstruktiv gelöst würden. Vielen Führungskräften ist dies nicht bewusst, vor allem weil Konfliktkosten kaum transparent sind. Eine Studie illustriert die Dimensionen. Von Martin-Niels Däfler**

Welche Kosten Konflikte verursacht haben, konnte bisher nur einzeln benannt werden oder geschätzt werden. In einer **Studie der Unternehmensberatung KPMG** konnte nur die Hälfte der befragten Unternehmen ihre entstandenen Kosten durch kontraproduktives oder betriebsschädigendes Verhalten beziffern. Somit verwundert es nicht, dass sich nur wenige Betriebe systematisch mit der Vorbeugung und dem konstruktiven Lösen von innerbetrieblichen Konflikten auseinandersetzen. Dabei sollte auch hierbei die Maxime von Management-Guru Peter Drucker gelten: "Only what gets measured gets done."

In einer **Online-Befragung von 352 Berufstätigen** wollte ich deshalb herausfinden, wie viel Prozent der Arbeitszeit nach Selbsteinschätzung der Teilnehmer mit dem Austragen von Konflikten ver(sch)wendet wird. Das Ergebnis ist erschreckend: Durchschnittlich zehn Prozent der Arbeitszeit gehen verloren, weil Mitarbeiter in unternehmensinterne Konflikte verwickelt sind. Das ist ein halber Tag pro Woche. Positiv betrachtet heißt das aber auch: Es existieren noch vielfach unvermutete Potenziale zur Effizienzsteigerung.

Weitere Ergebnisse der Befragung: 46,7 Prozent der Teilnehmer waren in den vergangenen zwölf Monaten überhaupt nicht in Konflikte verwickelt, 32,5 Prozent einmal und 20,8 Prozent mehr als einmal. Besonders hoch waren die Ergebnisse in ab einer Unternehmensgröße von 5000 Mitarbeitern - hier betrug die Quote der mehrfach an Konflikten beteiligten Personen 30,1 Prozent.

Als Ursachen für die Konflikte gab knapp die Hälfte (49,3 Prozent) an, dass sowohl unternehmens-, arbeits-, organisationsbedingte als auch persönliche Gründe dafür maßgeblich waren. In 17,4 Prozent waren es ausschließlich private Motive und in 33,3 Prozent der Fälle nur betriebsbedingte Ursachen, die den Konflikt ausgelöst haben.

Die Frage, ob man - obwohl körperlich nicht krank - von der Arbeit zuhause geblieben ist, um sich einem Konflikt zu entziehen oder "um es einem Kollegen/Vorgesetzten heimzuzahlen", antworteten 20,2 Prozent der Frauen und 11,1 Prozent der Männer mit ja.

Welche Schlüsse lassen sich aus den Umfrage-Ergebnissen ziehen?

### Höhere Gesamtkosten

1. Zunächst einmal muss klar sein, dass mit meiner Untersuchung lediglich der Anteil verschwendeter Arbeitszeit (und damit Personalkosten) ermittelt wurde. Hinzu kommen weitere Kategorien für Konfliktkosten, wie die etwa eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation oder entgangene Aufträge. Exemplarisch werden sämtliche

Konfliktkosten in einer **Studie der Unternehmerschaft Düsseldorf dargestellt**. Die Gesamtkosten für Konflikte liegen also noch deutlich höher.

2. Eine Analyse der Ursachen zeigt: Ein systematisches Konfliktmanagement muss auf zwei Säulen beruhen, nämlich sowohl auf ablauf-/aufbauorganisatorischen Maßnahmen als auch auf persönlichen Kommunikations-/Konfliktpräventionstrainings.

3. Schulungen zur Verbesserung des individuellen Konfliktverhaltens sollten für die gesamte Belegschaft angeboten werden, da mehr als jeder zweite Mitarbeiter innerhalb eines Jahres involviert war und davon auszugehen ist, dass auch die aktuell nicht Betroffenen in Zukunft in Konflikte verwickelt sein könnten.

---

["Studie der Unternehmerschaft Düsseldorf" \[PDF\]](#)

## MEHR ZUM THEMA

---

### **Führung: Der Sinn der Arbeit (22.02.2013)**

URL: <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-883973.html>

### **Familienunternehmen: Vermeiden Sie den Fredo-Effekt [€]**

URL: <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-102577338.html>

### **Innovation: Gescheiterte Projekte profitabel verwerten**

URL: <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-52601710.html>

### **Kommunikation: Besser streiten (10.12.2013)**

URL: <https://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/streitkultur-in-den-verschiedenen-laendern-der-welt-a-937665.html>

## MEHR IM INTERNET

---

### **Konfliktkosten Unternehmerschaft Düsseldorf**

URL: <http://unternehmerschaft.de/konfliktmanagement-wirtschaftsmediation.html>

### **Konfliktkostenstudie Däfler**

URL: <http://prof-daefler.de/detail.php?year=2013>

### **Konfliktkosten-Studie KPMG**

URL: <http://www.training-beratung.at/downloads/KPMG%20KOKO%2009.pdf>

### **"Studie der Unternehmerschaft Düsseldorf" [PDF]**

URL: <http://dzkk.de/PDF/konfliktkosten-management2012.pdf>

HBM ist nicht verantwortlich für die Inhalte externer Internetseiten.

---

© Harvard Business Manager 2014

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung