

Management: Wie viel uns unsere Konflikte kosten

von Jürgen Leidinger



Neue Ansätze zeigen, wie sich aus schwer greifbaren Themen wie Konflikten und Arbeitsklima aussagekräftige Kennzahlen ableiten lassen. Das ermöglicht einen professionellen Umgang mit "weichen" Faktoren.

"Was sich nicht messen lässt, lässt sich nicht managen", schrieben Anfang der 1990er die Wirtschaftswissenschaftler Robert S. Kaplan und David P. Norton. 20 Jahre später haben Unternehmen zwar gelernt, dass es immer wieder die sogenannten weichen Faktoren sind, die den Ausschlag für Erfolg oder Misserfolg von Projekten geben. Doch wie soll man mit einem Thema wie Konflikten umgehen, wenn es keine objektive Faktenlage gibt?

Gemeinsam mit dem Wirtschaftsforum der Führungskräfte (WdF) und Anselm Eder vom Institut für Soziologie der Universität Wien hat die Konfliktmanagerin Elvira Hauska knapp 300 heimische Führungskräfte befragt. Als eine der Ersten überhaupt präsentiert sie klare Zahlen zu den Kosten der Konflikte: Manager verbringen laut eigenen Angaben 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Lösung von Konflikten. Multipliziert mit ihrem Durchschnittsgehalt ergeben sich daraus stolze 1444 Euro monatliche Konfliktkosten pro Führungskraft.

Außerdem kam im Rahmen der Studie erstmals der sogenannte Österreichische Teamgeistbarometer (ÖTB) zur Anwendung. Die Kennzahl misst die Reibungsverluste, die sich aus „betriebsklimatisch bedingtem Stress“ ergeben und orientiert sich an den Komponenten Stressbelastung, Konfliktanteil, Arbeitsbelastung sowie an der Lebensqualität.

Hier schnitten 19 Prozent der Befragten besonders gut ab. Sie werden als „Teampayer“ klassifiziert, die Konflikte erfolgreich managen und damit Zeit sparen. Bei den 76 Prozent der „Teamneutralen“ gibt es dagegen Verbesserungspotenziale. Der dritte Typ der „Teamfrustrierten“ schnitt besonders negativ ab. Hier gibt es eindeutige Zusammenhänge zwischen Konflikten und Unproduktivität. „Mit dem ÖTB haben wir erstmals eine Möglichkeit zum Vergleich zwischen den Unternehmen und zur Erfolgskontrolle von Maßnahmen zum Konfliktmanagement“, sagt Hauska.

Man müsse aufhören, Konflikte als Zeichen von Schwäche und Überforderung zu sehen. Stattdessen sollten sie als Teil des Produktionsprozesses betrachtet werden, der gewisse Kosten verursacht und abgeschätzt werden muss.

Ähnlich sieht das Alexander Insam, Partner bei der KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft in Frankfurt am Main. Er ist im Bereich des Konfliktmanagements und der Mediation tätig und leitete vor zwei Jahren die erste große Studie zu Konfliktkosten in deutschen Industrieunternehmen. „Nicht jeder Konflikt ist von vornherein negativ zu sehen. Wenn sich beispielsweise ein Meeting, für das vier Stunden veranschlagt waren, auf eineinhalb Tage ausweitet, sind das nicht unbedingt unnötige Zusatzkosten. Möglicherweise wurden dringende Themen abgearbeitet, die dazu beitragen, in Zukunft Kosten zu senken“, sagt Insam.

Dabei handelt es sich um sogenannte funktionale Konfliktkosten. Dagegen wirken sich dysfunktionale Konfliktkosten negativ aus. Die KPMG-Experten unterscheiden insgesamt neun Konfliktkostenkategorien, die sich in drei Ebenen gliedern: Person, Team und Organisation. In ihrer Studie wurden in jedem zweiten Unternehmen die jährlichen Kosten für aufgrund von Konflikten gescheiterte oder verschleppte Projekte mit mindestens 50.000 Euro beziffert, bei zehn Prozent rechnet man sogar mit 500.000 Euro oder mehr.

„Das Thema wurde bislang oft als Tabu gehandhabt. Man ist davon ausgegangen, so etwas wie Konflikte nicht messen zu können. Wir haben dieses Tabu bewusst gebrochen und Controlling mit Mediation und damit Konfliktmanagement zusammengeführt“, sagt Insam, der die KPMG-Messinstrumente derzeit bei ersten Unternehmen in die Praxis umsetzt. Auch in Österreich sieht Roland Graf, Generalsekretär des Wirtschaftsforums der Führungskräfte, die Weichen gestellt. „Bislang sagten

sich viele Manager: ‚Um solche Soft-Faktoren kümmere ich mich, wenn sonst alles auf Kurs ist.‘ Jetzt steht ein Instrument zur Verfügung.“ Die Ermittlung des ÖTB in einem Unternehmen veranschlagten die Initiatoren der Studie mit etwas mehr als 1000 Euro – also ungefähr die eben errechneten monatlichen Konfliktkosten einer Führungskraft.

Anhand des ÖTB können Unternehmen Problemfelder erkennen und mithilfe professioneller Konfliktmanager gegensteuern. Welche Bereiche werden bearbeitet? Laut Hauska, die hier ihren Beraterkollegen Peter Zulehner zitiert, sind drei Faktoren besonders zu beachten:

► Orientierung: „Der Mitarbeiter muss wissen, was zu tun ist und wo seine Ziele liegen.“

► Wertschätzung: „Sie muss auch abseits von Highlights im Arbeitsjahr erfolgen.“

► Anerkennung: „Das bedeutet nicht zwangsläufig Lob, sondern zu sehen, was die Mitarbeiter leisten und es in eine transparente Form bringen.“

("Die Presse", Print-Ausgabe, 16.04.2011)