

2 | MEINE KARRIERE

**JOB
SERVICE**

**Konflikte
als
Kostenfalle
für Firmen**

420

Streiten kostet – nicht nur Nerven, sondern auch Geld. Konfliktlösungskompetenz wird daher immer wichtiger.

KLAUS HÖFLER

Durchs Reden kommen nicht nur die Leut' z'samm, manchmal führt es auch in die Gegenrichtung. Dann, wenn aus dem Reden Streiten und aus einer kleinen Meinungsverschiedenheit ein handfester Konflikt wird.

Findet eine derart entgleiste Auseinandersetzung in einem Unternehmen statt, kann das

nachhaltige betriebswirtschaftliche Schäden verursachen – auch wenn sie in keiner Bilanz extra ausgewiesen sind. Faktum ist, dass innerbetriebliche Konflikte eine Eigendynamik entwickeln und einen Teufelskreislauf in Gang setzen. Verwerfungen auf der zwischenmenschlichen Ebene führen zu einer Beeinträchtigung der Zusammenarbeit, Demotivation und Entscheidungsblockaden bis hin zu Krankheiten. Ein dieser Art gestörtes Betriebsklima kann bis auf die Produktionsebene ausstrahlen: Aufträge und Gewinne gehen verloren, das Image bekommt Kratzer.

In weiterer Folge schlagen sich neben den Schäden für den lau-

Arbeitsstunden pro Jahr beschäftigt sich eine Führungskraft durchschnittlich mit dem Lösen von Konflikten. Im gehobenen Management führt das umgerechnet zu Kosten von bis zu 1500 Euro pro Monat.

fenden Geschäftsbetrieb auch externe Beratungskosten, im Extremfall Rechtsanwaltskosten oder Vertragsstrafen durch Minderleistungen negativ zu Buche.

Streiten statt Arbeiten

Die genauen Schadenssummen in den Auftragsbüchern durch interne Reibungsverluste lassen sich zwar nicht quantifizieren, was sich aus einschlägigen Studi-

en aber ableiten lässt, sind die Kosten für jene Arbeitszeit, die durch die Beschäftigung mit Konflikten verloren geht.

So werden in Unternehmen durchschnittlich zehn bis 15 Prozent der Arbeitszeit für Konfliktbewältigung verbraucht. Bei Führungskräften sind es sogar bis zu 30 Prozent – mit entsprechenden Kosten: Das aktuelle „Manager-Monitoring“ des Wirtschaftsforums der Führungskräfte hat die Konfliktkosten pro Manager und Monat mit rund 1500 Euro quantifiziert. Eine Studie von KPMG Deutschland taxiert die Summe der Konfliktkosten in Unternehmen mit 20 Prozent der Personalkosten. Hochgerechnet sollen in-



Wenn es unter Mitarbeitern in einem Unternehmen „kracht“, dann strahlt das über die sinkende Produktivität direkt auf die Bilanz aus

643

Euro pro Mitarbeiter können laut WK-Studie eingespart werden, wenn Konflikte frühzeitig erkannt und verhindert werden. Der Konfliktkostenanteil beläuft sich demnach in KMU auf 19 Prozent der Gesamtkosten.

nerbetriebliche Querelen in Betrieben bis 100 Mitarbeiter jährlich Schäden von 100.000 bis 500.000 Euro verursachen.

Preis für Konfliktkultur

Umgekehrt spart ein professionelles Konfliktmanagement nicht nur Kosten, sondern auch krankenstandbedingte Ausfälle und senkt die Mitarbeiterfluktuation, sagt die Unternehmensberaterin

Angelika Konrad. Sie verweist auf die dem Streit innewohnende Energie, die es als Impuls für ein Umdenken, einen Perspektivenwechsel und damit produktive Veränderungsprozesse zu nutzen gilt. Konrad ist diesbezüglich auf der Suche nach positiven Beispielen in Unternehmen oder aus der Verwaltung. Denn die von ihr geführte „Gesellschaft für Konfliktkultur und Mediation“ lobt heuer erstmals einen eigenen Preis für gelebte Konfliktkultur aus, der im Rahmen einer Tagung Mitte Juni verliehen wird (Details: <http://verein.iris.or.at>). Denn für Konflikte gilt dasselbe wie für Fehler: Sie lohnen sich, wenn man daraus lernt.

**DIE
AUFSTEIGER**

**WER ZÄHLT DIESE
WOCHE ZU DEN
DURCHSTARTERN?**



Die Agentur doppelte ihr Team erweitert: Mit März wechselte **Beate Mosing** (34) zu den Profis für PR- und Kommunikationsberatung. Die Grazerin war zuvor 15 Jahre lang im Zeitungs- und Magazinjournalismus in der Steiermark tätig, zuletzt als Wirtschaftsredakteurin und „Chefin vom Dienst“ für die „WOCHE Steiermark“. Die studierte Germanistin ist Mutter zweier Söhne.

in und „Chefin vom Dienst“ für die „WOCHE Steiermark“. Die studierte Germanistin ist Mutter zweier Söhne.

Herbert Taucher (50) ist neuer Vertriebsleiter für die Steiermark bei Kapsch BusinessCom. In dieser Funktion verantwortet er die strategische Entwicklung des Dienstleistungsgeschäfts des führenden ICT-Servicepartners. Der Absolvent der Londo Business School ist bereits seit rund 30 Jahren im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie tätig, zuletzt als Leiter der IBM-Geschäftsstelle in Graz.



WISSENSWERT



Angelika Konrad: „Konfliktkultur hilft Geld sparen“ KK

Konflikt. Psychologen unterscheiden zwischen neun Eskalationsstufen eines Konflikts. In Stufe 1 erhärtet sich ein Problem, in Stufe 2 wird darüber diskutiert, es folgen (unproduktive) Taten statt Worte (Stufe 3). In Stufe 4 werden Koalitionen an den beiden Konfliktfronten geschlossen, in Stufe 5 wird versucht, den Gegner bloßzustellen, ehe es in Stufe 6 konkrete Drohungen gibt. Vernichtungsschlägen (Stufen 7/8) folgt der gemeinsame Sturz in den Abgrund (Stufe 9).