

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

KONFLIKTKOSTEN

Eine bewusste Konfliktkultur rechnet sich

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten steigt in den Unternehmen die Kosten-sensibilität. Die Sparschraube wird schnell bedient. Ein Bewusstsein und Transparenz für die effektiven Konfliktkosten jedoch fehlen meist. Damit verschenken Unternehmen einen zentralen Stellhebel. *Von Markus Vanza*

Streitigkeiten berühren und belasten sowohl Menschen wie Unternehmen in vielfältiger Weise. Sie beeinträchtigen das Wohlbefinden der Betroffenen mit negativen Folgen für Ressourcen und Betriebsklima. Zu selten gelingt es, positive Erkenntnisse aus Konflikten zu ziehen. Wo liegen die Gründe dafür?

Unternehmen sehen sich einer steigenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungsdynamik ausgesetzt. Im Vorteil ist, wer sich den Herausforderungen stellt sowie Veränderungen und Entwicklungen zur Weiterentwicklung nutzt. Bleibt da noch Zeit, aufkeimende Konflikte zu bearbeiten? Dies lässt sich besser beantworten, wenn ein Bewusstsein für Konfliktkosten im Unternehmen vorhanden ist. In der heutigen Unternehmenslandschaft besteht diesbezüglich ein Mangel, denn betriebsinterne Erhebungen beschränken sich auf die unmittelbare Fallführung (Verfahrenskosten,

verlorene Arbeitszeit). Unberücksichtigt bleiben Einschnitte auf die Leistungsfähigkeit von Teams und Organisationen oder Kundenbeziehung. Bewertet man neben Verfahrens- und Personalkosten auch die indirekten Auswirkungen, so fallen die effektiven Konfliktkosten deutlich höher aus. Dazu zählen steigende Absenkenquoten und Stellenwechsel, schwindende Motivation, Unzufriedenheit von Kunden ect. Die Lern- und Innovationsfähigkeit einer Unternehmung wird dadurch beeinträchtigt. Ein konfliktfreies Leben bleibt Illusion – ein konstruktiver Umgang mit Konflikten hingegen eine Herausforderung.

Verkanntes Potenzial

Konflikte verblenden die eigene Wahrnehmung und das Bewusstsein. Oft verstreicht daher zwischen Anbahnung und Bearbeitung wertvolle Zeit. Dies erschwert anschliessend eine einvernehmliche Regelung. Als Folge davon werden nur



Markus Vanza: «Auseinandersetzungen wollen gelöst und nicht nur erledigt werden.»

die vordringlichsten Probleme beseitigt, um schnellstmöglich wieder zur «Tagesordnung» überzugehen. Damit verpassen Unternehmen die Chance auf eine kreative Auseinandersetzung für dauerhafte Lösungen. Das Bewusstsein für unterstützende (funktionale) und schädigende (dysfunktionale) Konfliktkosten sowie die Transparenz dieser Aufwendungen ist

in der Unternehmenswelt wenig vorhanden – der Nutzen eines systematischen Konfliktmanagements wird verkannt. Dieses beinhaltet neben Massnahmen zur Verhinderung oder Verbreitung einer Eskalation auch präventive Aspekte. Eine nachhaltige Bearbeitung von innerbetrieblichen Streitigkeiten bringt strukturellen Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial ans Tageslicht. Beides sind wichtige Hinweise für den betrieblichen Erfolg. Denn oft begünstigen suboptimale Betriebsstrukturen Zwistigkeiten, die einzig auf zwischenmenschlicher Ebene ausgetragen werden.

Konfliktlösungsprozesse lassen sich nach den Kriterien Effizienz und Effektivität unterscheiden. Der Kosten-/Nutzen-Rechnung (Effizienz) gegenüber steht der Fokus auf einen längerfristigen Ausblick und Nachhaltigkeit (Effektivität). Ein systematisches Konfliktmanagement hilft, die Vielfalt von Streitigkeiten zu reduzieren sowie die zwischenmenschliche Kommunikation zu fördern. Dies mit der Absicht, den Anteil dysfunktionaler Konfliktkosten dauerhaft einzudämmen. Dazu braucht es ein umfassenderes Ver-

ständnis von Konflikten, ihrer Quellen und deren finanziellen Auswirkungen – im Besonderen für innerbetriebliche Folgekosten auf Team- und Organisations-ebene. Nur wer die Ursachen ermittelt, erhält die Möglichkeit einer langfristigen Optimierung der Kostenfolgen. Symptombekämpfung allein greift zu kurz. Auseinandersetzungen wollen richtig gelöst und nicht nur erledigt werden.

Schlüsselkompetenzen vernetzen

Hin- statt wegschauen, verbunden mit frühzeitiger Intervention, gilt noch immer als bester Schutz. Es fehlt ja nicht an be- (Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

- | | |
|-----------------------------|------|
| › Für Immer aufgeräumt | S. o |
| Intelligenter Posteingang | |
| › Bemerkenswert | S. o |
| offen | |
| › Hochschulen/FHs | S. o |
| Philanthropy Studies | |
| › Stellentrend-Barometer | S. o |
| Der Organisations-Klassiker | |
| › Sesselrücken | S. o |

(Fortsetzung von Seite 1)

trieblichen Absichtserklärungen, sondern das gemeinsame Verständnis und die Durchsetzung. Kommunikations- und Handlungsfähigkeit sowie der Einbezug der Mitarbeitenden gehören zu den Schlüsselkompetenzen moderner Unternehmen: Mitwirkung, Fairness und Vernetzung müssen an Bedeutung gewinnen. Gerade ein intensives «Zusammenspiel» zwischen Steuerung (Controlling) und Human Resources (HR) – zwischen strategischen und betrieblichen Unternehmenszielen – gewinnt im Bereich des Konfliktmanagements an Bedeutung.

Das Controlling bringt Kompetenzen im Qualitätsmanagement ein, erkennt Schwachstellen bezüglich Organisation, Ablauf und Nahtstellen. Ein kompetentes HR liefert Inputs rund um Organisationsentwicklung und Führungsunterstützung. Das gemeinsame Wissen bildet die Voraussetzung zur Bearbeitung sowie Beseitigung von konfliktverschärfenden Strukturen sowie der Erkennung und Ermittlung der Folgekosten. Konfliktmanagement ist ein bewährtes Instrument, innerbetriebliche Konfliktbewältigung zu systematisieren. Je differenzierter die betrieblichen Handlungsmethoden, desto grösser die Erfolgchancen. Die Durchsetzung von Macht- oder Rechtsansprüchen garantiert keine Verhinderung von Streitigkeiten.

Fluktuationen gehen ins Geld

Die Fluktuationskosten betragen pro Arbeitsplatz im Schnitt 100 – 150 % eines Jahresgehalts. Das Einsparpotenzial bei Konfliktbewältigung beträgt laut empirischen Studien rund ein Viertel. Bei einem Jahreseinkommen von 160 000 Franken somit zwischen 40 bis 60 000 Franken. Diese Summen könnten bedeutend produktiver eingesetzt werden. Davon profitieren Unternehmen sowie Mitarbeitende, da Konflikte unerwünschte und zumeist

hohe Kosten generieren. Häufig wird viel Zeit aufgewendet für Nebenschauplätze, die Symptomminderung oder zwischenmenschliche Animositäten, anstatt die eigentlichen Konfliktursachen und Themen zu bearbeiten. Logische Folge davon sind oft Projektabbrüche, verpasste Unternehmensziele und ausufernde Sitzungen. Wer hingegen das konstruktive Potenzial von innerbetrieblichen Konflikten erkennt und darauf positiv Einfluss nimmt, dem eröffnen sich zusätzliche Chancen. Gerade die Aufgabenbereiche von Steuerung und HR sind bezüglich eines nachhaltigen Konfliktmanagements zu überdenken.

Fazit

Die tatsächlichen Konflikt- und Folgekosten liegen weit höher als angenommen. Die Beantwortung folgender Fragen dient der Klärung resp. Potenzialermittlung:

1. Was kosten das Unternehmen Auseinandersetzungen bezüglich Personal, Team und Organisation tatsächlich?
2. Welche Rückschlüsse ergeben sich für die unternehmerische Weiterentwicklung und Produktivitätssteigerung?
3. Wie lassen sich innerbetriebliche Streitigkeiten systematisch unter Mitwirkung der Mitarbeitenden lösungsorientiert bearbeiten?

Ein Konfliktmanagementsystem ist im Verhältnis zur Unternehmensgrösse und den vollständig erhobenen Folgekosten aus Streitigkeiten zu betrachten. Das Instrument entfaltet nach rund 12 bis 18 Monaten seine Wirkung. Wer den Initialaufwand nicht scheut, dürfte sich mittelfristig über zusätzliche Pluspunkte freuen. Dies bringt besonders in Zeiten übermässigen Kostendrucks und prognostizierten Arbeitskräftemangels Vorteile für Unternehmen und Belegschaft.

Markus Vanza ist Mediator SDM-FSM und lebt in Emmen (mediation@vanza.ch).

FÜR IMMER AUFGERÄUMT

Tipp 1: Intelligenter Posteingang



Ausgangssituation: Papierpost sowie Unterlagen, die Sie von Kollegen bekommen, werden meist nicht zentral gesammelt.

Insbesondere in Grossraumbüros empfiehlt sich auf jedem Schreibtisch ein Posteingangsfach mit dem Namen des Mitarbeiters (und evtl. seiner Abteilung). Wichtig ist, dass die Eingangspost ausschliesslich in diesem Fach landet und nicht auf den Tischen verteilt wird. So verhindert man Chaos auch bei längerer Abwesenheit.

Neben der Papierpost nimmt die «Flut» an E-Mails seit Jahren zu. Für deren schnelle Bearbeitung stehen Ihnen online 18 Tipps zum effektiven Umgang mit elektronischer Post zur Verfügung. So können Sie die Effizienz weiter erhöhen. Zu finden sind diese unter: www.für-immer-aufgeräumt.de/Schritt1 (prüfen!)

Mithilfe des Posteingangs regulieren Sie die Durchlaufzeit in Ihrem Büro. Vereinbaren Sie etwa als Spielregel, dass innerhalb von beispielsweise 48 Stunden dem Sender der Nachricht eine Antwort zugeht – und sei es nur eine Zwischeninformation.

Von Jürgen Kurz, tempus GmbH:
www.für-immer-aufgeräumt.de

BEMERKENSWERT

Dienstwagen auf dem Prüfstand

In vielen Unternehmen sind Leistungen, die neben dem Grundgehalt und den variablen Vergütungskomponenten gewährt werden, ein fester Bestandteil des Vergütungspaketes. Diese sogenannten Nebenleistungen wie zum Beispiel die betriebliche Altersvorsorge oder Kantinenzuschüsse stehen in der Regel

x