

Produktionsfaktor menschliche Beziehungen: Was kosten Konflikte in Unternehmen?

Sie lauern in jedem Unternehmen und werden häufig unterschätzt, die Kosten, die unterschiedliche Interessen, Wertvorstellungen oder Zielsetzungen von Führungskräften verursachen. Ein Streit mit Arbeitskollegen lässt die Produktivität sinken und die Kosten explodieren. Experten sprechen von vielen Betriebsmillionen...

Von Marie-Theres Ehrendorff

Auch die besten Teamplayer haben Konflikte, sie verbringen allerdings viel weniger Zeit damit“, bringt es Elvira Hauska, Konflikt-Managerin auf den Punkt. Sie muss es ja wissen, schließlich hat sie gemeinsam mit Anselm Eder, Professor am Institut für Soziologie der Universität Wien, mit dem „Teamgeist-Barometer“ ein Instrument erfunden, das erstmals die Möglichkeit zum Vergleich zwischen Unternehmen sowie zur Erfolgskontrolle von Maßnahmen im Konfliktmanagement schafft. Knapp 300 Manager wurden einem Monitoring unterzogen, um Reibungsverluste durch betriebsklimatisch bedingten Stress zu messen. „Die Behauptung vieler Manager, bei ihnen gäbe es gar keine Konflikte, ist eine Verdrängung der Realität“, konstatiert Hauska. „In Wahrheit kosten unbemerkte und unbearbeitete Konflikte der Wirtschaft und Verwaltung Millionen“. „Irgendwie merken Führungskräfte bereits, dass es dabei auf die ‚soften‘ Faktoren ankommt“, ist auch Roland Graf, Generalsekretär des Wirtschaftsforums der Führungskräfte (WdF) überzeugt und unterstützte daher die umfangreiche Untersuchung. „Jetzt ist es wichtig, dass auf Grund dieser Erhebung in den Firmen differenziert wird und die richtigen Schlüsse aus dieser bahnbrechenden Studie gezogen werden.“

Soft Facts in Zahlen gegossen

Im Durchschnitt investieren Manager laut eigenen Angaben 20 Prozent ihrer Arbeitszeit mit der Lösung von Konflikten. Gewichtet mit ihrem Durchschnittsgehalt verursacht das pro Führungskraft Kosten von stolzen 1.444 Euro monatlich, die der Arbeitgeber dafür ausgibt. Parallel dazu wurde im Rahmen dieser Studie erstmals der „Österreichische Teamgeistbarometer“ (ÖTB) abgefragt, wobei eine Kennzahl die Reibungsverluste misst, die sich aus „betriebsklimatisch bedingtem Stress“ ergeben. Sie orientieren sich an den Komponenten Stressbelastung, Konfliktanteil, Arbeitsbelastung und Lebensqualität.

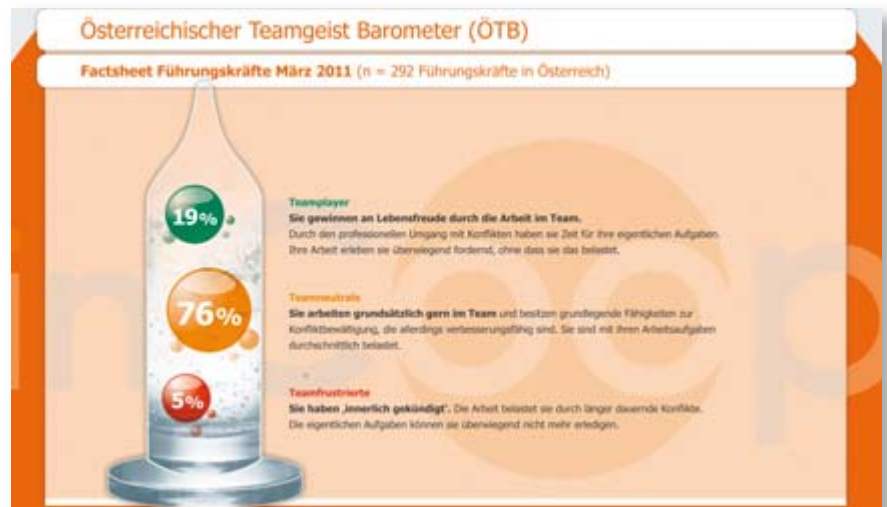
19 Prozent der Befragten wurden hierbei als „Teamplayer“ klassifiziert, das sind Führungskräfte, die Konflikte erfolgreich managen und somit Zeit sparen. Bei der größten

Gruppe, mit 76 Prozent handelt es sich um „Teamneutrale“, wo durchaus Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Beim dritten Typ, dem „Teamfrustrierten“ ist dringender Handlungsbedarf gegeben, existieren hier doch eindeutige Zusammenhänge zwischen Konflikt und Unproduktivität.

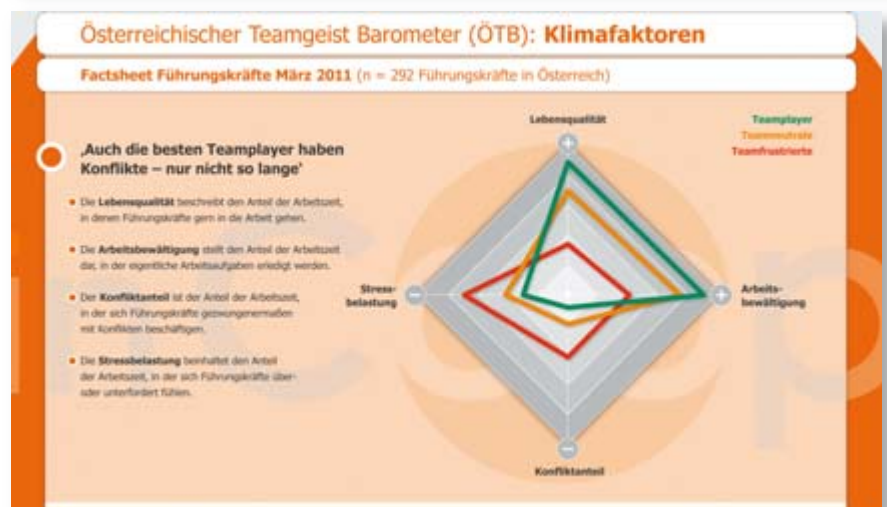
Außerdem ist es interessant zu erfahren, dass die 300 befragten Manager durchschnittlich 73 Prozent ihrer Arbeitszeit gern arbeiten, weshalb diese Führungskräfte auch 78 Prozent ihrer Arbeitszeit ihren eigentlichen Arbeitsaufgaben widmen können. Allerdings

fühlen sich Führungskräfte auch durchschnittlich 32 Prozent ihrer Arbeitszeit über- bzw. unterfordert.

Somit ist es nicht verwunderlich, dass der durchschnittliche Konfliktanteil in der Gruppe der „Teamfrustrierten“ auf fast 43 Prozent ansteigt. Die damit verbundenen Kosten für Arbeitgeber betragen über 2.370 Euro. Hingegen verbringen „Teamplayer“ weniger als durchschnittlich neun Prozent der Arbeitszeit mit Konflikten. Der entsprechende Kostensatz reduziert sich auf unter 700 Euro pro Manager und Monat.



Grafik: Dr. Hauska/inCoop



Grafik: Dr. Hauska/inCoop



Wie stark vernichten Konflikte Leistungsfähigkeit und Kapital in Unternehmen? Die Antwort darauf gibt das neu entwickelte „Österreichische Teamgeist-Barometer“ präsentiert von Prof. Dr. Anselm Eder (Universität Wien), Dr. Elvira Hauska (Konfliktmanagerin) und Mag. Roland Graf (WdF).

Foto: W. Lusak

trachten“, mahnt Elvira Hauska. „Stattdessen sollen sie als Teil des Produktionsprozesses betrachtet werden, der gewisse Kosten verursacht und abgeschätzt werden kann.“ Mit etwas mehr als 1.000 Euro veranschlagen die Studienautoren die Kosten für die Ermittlung des Österreichischen Teamgeistbarometers in einem Unternehmen, was sich mit den errechneten monatlichen Konfliktkosten einer Führungskraft in etwa decken sollte.

WEITERFÜHRENDE INFOS

www.incoop.at
www.elvira-hauska.at
anselm.eder@univie.ac.at
www.wdf.at
www.wirtschaftsmediation.cc

„Die Notwendigkeit von Konfliktmanagement ist heute zwar weitgehend anerkannt“, weiß Roland Graf, trotzdem hat es bei den meisten Betroffenen einen negativen Beigeschmack“. „Was sich daher erklärt“, meint Uni-Professor Anselm Eder, „dass Konflikte häufig als ein Indiz von Überforderung oder Versagen interpretiert werden.“ „Wobei

Konflikte, als Teil eines Produktionsprozesses gesehen werden sollten, der Kosten verursacht. Eine Abschätzung dieses Kostenfaktors ist somit ein notwendiger Bestandteil des Versuchs, das Betriebsklima messbar zu machen,“ so Roland Graf.

„Man muss aufhören, Konflikte als Zeichen von Schwäche und Überforderung zu be-

Starkes Wachstum

Der internationale Geschäftsreiseanbieter Carlson Wagonlit Travel (CWT) hat in den ersten sechs Monaten des Jahres 2011 ein Umsatzvolumen von 13,4 Milliarden US-Dollar erzielt. Das entspricht einer Steigerung von zehn Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum (auf konstanter Währungsbasis). Die Zahl der von CWT abgewickelten Transaktionen wuchs um fünf Prozent auf 30,8 Millionen. „Das Umsatzwachstum hat an Geschwindigkeit zugelegt. Dazu trägt maßgeblich das Wirtschaftswachstum bei – was wiederum einige der Unterschiede zwischen den Regionen erklärt“, sagt Douglas Anderson, President und Chief Executive Officer von CWT. „Die Zufriedenheit unserer Kunden, gewonnenes Neukundengeschäft und unser Innovationsgeist fördern zusätzlich diese positive Entwicklung. Innovationen stehen schon immer im Zentrum unseres Handelns – und das bleibt auch so.“



FCm-Fitness-Tipp: Wachsen Sie mit uns über sich hinaus

Auch kleinere Unternehmen leisten Großes

Besonders, wenn sie sich voll auf ihre Stärken konzentrieren können. Bei Geschäftsreisen entlastet FCm Sie gern. Als lokal verankertes Unternehmen mit globalem Netzwerk sind wir Spezialist für innovative Travel Management-Lösungen jeder Größenordnung. Unser Knowhow spart Ihnen Zeit, Geld und Energie.

Reden Sie mit uns. Rechnen Sie mit uns.
Wir beraten Sie gerne.

Our People. Your Guarantee.



COLUMBUS Business Travel GmbH
 Dr. Karl Lueger Ring 8, 1010 Wien
 T > +43 (0) 1 534 11-0, office@at.fcm.travel

FCm
 TRAVEL
 SOLUTIONS
www.at.fcm.travel