

Was kosten Konflikte? Studien¹ kommen zu erstaunlichen Ergebnissen

Bei meinen Seminaren, bei Führungscoachings oder Teamentwicklungsprozessen stelle ich immer wieder fest, dass die meisten Menschen Konflikte am liebsten ganz vermeiden würden. Doch will das weder im privaten Umfeld noch im professionellen Kontext so richtig gelingen.

Seien es unterschiedliches Temperaturempfinden, der individuelle Frischluftbedarf, verschiedene Vorstellungen von Ordnung und Struktur in den Arbeitsvorgängen oder divergierende Interessen und Standpunkte im Projektablauf - Reibungsflächen ergeben sich quasi „automatisch“ beim Aufeinandertreffen unterschiedlicher Persönlichkeiten, Arbeitsstile, Erwartungen und Meinungen. Konflikte beeinflussen den regulären Arbeitsablauf und verbrauchen Ressourcen (z.B. Zeit und Energie). In Unternehmen verursachen sie messbare Kosten, z.B. durch verlorene Arbeitszeit, die die Konfliktbeteiligten während des Konfliktes für die Bearbeitung aufwenden, durch Fehlzeiten, kontraproduktives Verhalten, innere Kündigung oder Personalfluktuationskosten.

Bei einem Personalwechsel addieren sich

- Anwerbungskosten, Auswahl und Einstellungskosten
- Einarbeitungs- /Ausbildungskosten
- Minderleistungskosten, Überbrückungskosten, Entlassungskosten etc

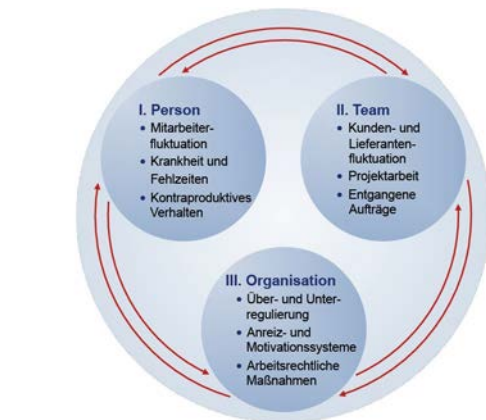
zu erheblichen Summen.

Fluktuationskosten für eine qualifizierte Fachkraft, die nach 9-12 Monaten das Unternehmen verlässt, werden auf das 1-2fache des Jahresgehalts geschätzt. Im Falle einer Führungskraft muss mit dem 2-3fachen Jahresgehalt gerechnet werden.²

Zwei aktuelle KPMG-Studien klassifizieren neben den Auswirkungen, die auf der o.g. Ebene der Person anfallen,

noch zwei weitere Dimensionen, in denen für das Unternehmen Kosten entstehen: Team und Organisation.

Die entstehenden Kosten können - wie Fallbeispiele zeigen - je nach Zeitdauer des Konfliktes und Bandbreite der beteiligten Unternehmensbereiche in den Bereich siebenstelliger Zahlen gehen und somit neben persönlichen Beeinträchtigungen auch massive betriebswirtschaftliche Schäden anrichten.



Konfliktkostenkategorien KPMG / Circle of Conflict

Doch Konflikte können auch vielfältige positive Effekte haben und das Unternehmen voran bringen wenn sie proaktiv und konstruktiv bearbeitet werden. Weil Sie den aktuellen Status Quo in Frage stellen fordern sie Innovationskraft, Motivation, Kreativität heraus und bringen oft erstaunliche Ideen hervor. Durch die gemeinsame Arbeit an der Lösung werden Kommunikation und Kooperation gefördert, das Teamgefühl intensiviert und die Identifikation mit Aufgabe und Unternehmen gestärkt.

Fazit: Konflikte und Reibungsflächen können in Unternehmen große Schäden anrichten wenn sie nicht zeitnah und kompetent bearbeitet werden. Eine systematische Konfliktbearbeitung senkt massiv Konfliktkosten und fördert die Zusammenarbeit und Effizienz im Unternehmen. Erfolgskritische Maßnahmen liegen daher sowohl in der Schulung von Konfliktkompetenz von Mitarbeitern/Führungskräften, als auch in der frühzeitigen Entscheidung für einen externen Berater, wenn Spannungsfelder aus eigener Kraft nicht zeitnah gelöst werden können.

¹ KPMG Konfliktkostenstudie 1 (2009): <http://www.kpmg.de/Publikationen/11479.Asp> und KPMG Konfliktkostenstudie 2 (2013): <http://www.kpmg.com/DE/de/Bibliothek/2012/Seiten/Konfliktkostenstudie-2-Erste-Praxis-Erfolge-Mediation-innerbetrieblichen-Konflikten.aspx>

² www.daswirtschaftslexikon.com/d/fluktuation.htm. Vgl. auch: G.H. Schust, *Total Performance Management*, Stuttgart 1994