

Mit «Pflastern» zum Unternehmenserfolg?

Kein Konfliktmanagement kostet bare Kohle!

Von Christoph M. Michalski

Möchten Sie gerne Ausgaben in sechs- bis siebenstelliger Höhe einsparen? Ich bin mir sicher, jetzt habe ich Ihre Aufmerksamkeit. Zuerst die gute Nachricht: Sie brauchen dafür weder neue Mitarbeiter einstellen, noch das komplette Unternehmen digitalisieren oder ein neues Wunderprodukt erfinden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt nämlich im Inneren, genauer gesagt im Umgang der Menschen im Unternehmen miteinander. Falls Sie sich jetzt fragen, wodurch die anfangs genannten Kosten entstehen: Sie sind auf dem richtigen Weg. Dabei handelt es um unproduktive Arbeitszeit – ausgelöst durch Mitarbeiter, die sich gegenseitig Steine in den Weg legen. Durch unzufriedene Kunden, die ihren Vertrag aufkündigen, und eine bedrückende Arbeitsatmosphäre, die neue Kräfte schnell wieder das Weite suchen lässt. Kurz und prägnant gesprochen: Konflikte kosten Kohle!

Viele Unternehmen halten die Diskussion um Konflikte allerdings immer noch für überflüssige Lebenszeitverschwendung. Klar, es ist lästig, wenn in der Abteilung mehr dicke Luft herrscht oder es mit einem Kunden nicht richtig rund läuft. Aber das gehört schliesslich zum Leben dazu, oder nicht? Hier liegt der entscheidende Denkfehler: Konflikte beeinflussen die Wertschöpfungskette eines Unternehmens enorm. Und wo viele Menschen mit unterschiedlichen Wertauffassungen, persönlichen Geschichten und Erfahrungen zusammenkommen, entstehen unvermeidlich Konflikte.

«Konfliktpflaster» helfen nicht auf Dauer. Wenn es mal richtig kracht und zwei Kollegen schon nicht mehr miteinander reden, hat der Chef oftmals eine grandiose Idee: Es wird Unterstützung zur Konfliktlösung herbeigeordert. Etwa in Form eines Mediators. An sich nicht schlecht. Auf

Dauer gesehen aber ungefähr so wirkungsvoll, wie wenn Sie auf einen offenen Bruch ein Pflaster kleben. Die akute Blutung lässt sich so zwar vorübergehend stillen, allerdings ändert sich nichts an der Grundstimmung im Unternehmen. Hier kann eine nachhaltige Konfliktsystematik helfen, die durch kontinuierliche Schulungen ins Unternehmen eingeführt und in Leitbildern, CI und natürlich den Köpfen der Mitarbeiter verankert wird. Oft scheuen sich Führungskräfte vor dieser Investition. Doch die Kosten, die wild wuchernde Konflikte verursachen, sind um ein vielfaches höher. Auch, wenn die Zahlen nicht mehr die Neusten sind, sprechen sie dennoch für sich: Die KPMG-Konfliktkostenstudie von 2009/2012 geht davon aus, dass 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit für Konfliktbewältigung verbraucht wird und dass sich die Summe der Konfliktkosten auf mindestens 20 Prozent der gesamten Personalkosten beläuft.



Spätestens jetzt sollte deutlich sein, wie wichtig es ist, Konflikte ebenso systematisch anzugehen wie etwa die Produktion. So, wie sich durch geschickten Materialeinkauf und effiziente Prozesse die Kosten senken lassen, gelingt es auch, die Zusammenarbeit und Produktivität im Team mit Hilfe von Konfliktmanagement nach-

haltig zu steigern. Das gilt auch für den Kundenkontakt, denn unzufriedene Kunden kosten Unternehmen durch entgangene Aufträge ebenfalls eine Stange Geld. Besonders deutlich wird das, wenn es um Reklamationen geht. Die Konfliktlösungskompetenz der Mitarbeiter entscheidet hier in hohem Masse über Gewinn oder Verlust! Zwar lassen sich Konflikte niemals völlig vermeiden – doch es kommt deutlich seltener zu Eskalationen, wenn alle Beteiligten ein klares Handwerkszeug haben und für den richtigen Umgang mit zwischenmenschlichen Störgefühlen sensibilisiert sind.