

Konflikte kosten Zeit, Geld und Nerven – höchste Zeit zum Handeln!

Nur die Harten kommen in den Garten: Konfliktmanagement ist nichts für Weicheier!

In vielen Unternehmen lautet die oberste Maxime: „Probleme bloß nicht ansprechen!“ Doch durch konsequentes Ignorieren lassen sich Konflikte nicht lösen. Das Gegenteil ist der Fall: Sie kosten Unternehmen nicht nur Nerven, sondern auch Zeit und bares Geld! Im Schnitt gehen 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit aufgrund von unternehmensinternen Konflikten verloren. Konfliktnavigator Christoph Maria Michalski beleuchtet das Schadenspotenzial von Konflikten und zeigt auf, warum Führungskräfte gut beraten sind, eine nachhaltige Konfliktmanagementsystematik in ihrem Unternehmen zu etablieren.

Christoph Maria Michalski

„Konflikte? So etwas gibt es bei uns nicht. Klar kann es im Eifer des Gefechts schon mal heiß hergehen ... aber Sie wissen ja: Wo gehobelt wird, da fallen Späne!“ So oder ähnlich lauten meist die Antworten, wenn man Führungskräfte darauf anspricht, wie es um die Konfliktlandschaft in ihrem Unternehmen bestellt ist. Das Gefährliche daran: Auf den ersten Blick scheint es sogar zu stimmen. Es gibt lediglich hier und dort kleine Stolperfallen, an denen sich aber niemand ernsthaft verletzt. Ich sollte jedoch besser sagen: noch nicht. Denn Konflikte im Unternehmen verhalten sich ähnlich wie Eisberge: Meist ist nur die Spitze zu sehen und man hat keine Ahnung, was für ein gefährliches, scharfkantiges Ungetüm unter der Wasseroberfläche nur darauf wartet, Ihnen ein ordentliches Leck ins Schiff zu reißen. Und ehe Sie sich versehen, gerät der Kahn in Schiefelage und droht zu sinken. Die Titanic lässt grüßen.

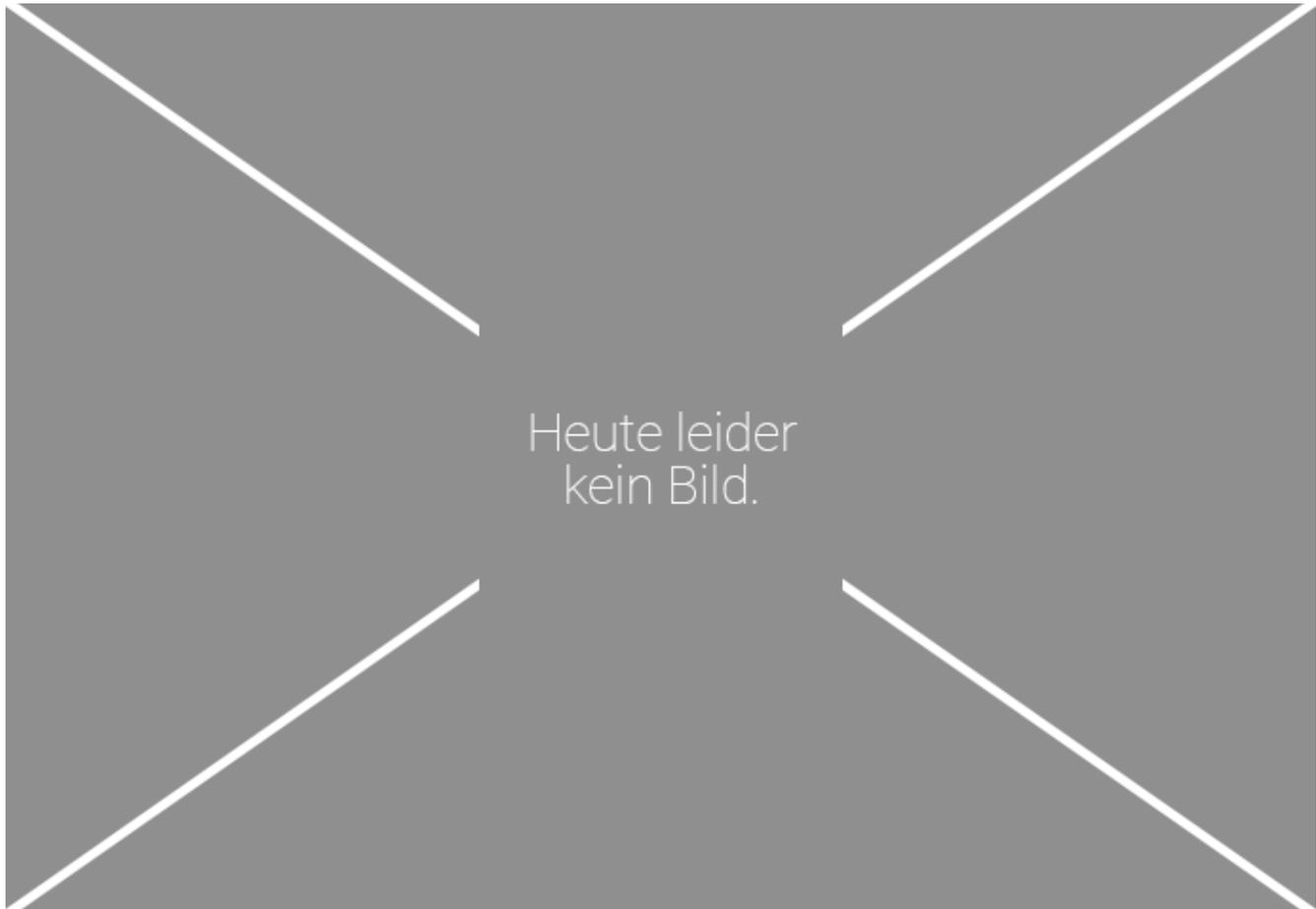
Konfliktmanagement ist Führungsaufgabe

Grund genug, als Führungskraft das Steuer mit beiden Händen zu ergreifen und Konflikte endlich aus der „Schmuddelecke“ zu holen! Denn bei Auseinandersetzungen unter Kollegen oder Unstimmigkeiten zwischen Kunden und Mitarbeitern handelt es sich nicht bloß um Pettinessen. Eine Studie der Unternehmensberatung Pricewaterhouse Coopers (PwC) und der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder) aus dem Jahr 2013 hat ergeben, dass die Kosten, die durch Konflikte entstehen, mehr als 50.000 Euro pro Projekt betragen. Das müs-

sen Sie sich mal auf der Zunge zergehen lassen! Eine Summe, die keine Führungskraft gerne verantworten möchte. Die Unternehmensberatung KPMG hat nämlich in ihrer Befragung 2009 festgestellt, dass nur die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen in der Lage war, die durch kontraproduktives oder betriebsschädigendes Verhalten entstandenen Kosten zu beziffern. Frei nach dem Motto: „Was ich nicht sehe, ist auch nicht da.“ Dass Sie hier nach systematischem Konfliktmanagement und Vorbeugungsmaßnahmen lange suchen können, liegt auf der Hand. Also: Wie ist es um Ihre Fernrohre und Rettungsbote bestellt, um Konflikteisbergen gewappnet entgegenzutreten?

Das Schadenspotenzial von Konflikten

Machen wir uns nichts vor: Konflikte im Berufsleben sind keine Ausnahme, sondern tauchen je nach Großwetterlage immer wieder am Horizont auf. Schließlich treffen am Arbeitsplatz Menschen mit unterschiedlichen Zielen, Erwartungen, Werten und Bedürfnissen aufeinander. Manchmal müssen zwei Kollegen gemeinsam an einem Projekt arbeiten, obwohl sie sich nicht grün sind. Wenn dann noch eine mögliche Beförderung im Raum steht oder die Zeit drängt, ist schnell ordentlich Druck im Kessel. Die gute Nachricht: Die Situation an sich ist nicht das Problem. Entscheidend ist, wie damit umgegangen wird. Manche Mitarbeiter mögen aus solchen Extremsituationen zwar noch Motivation beziehen und sich in den Wettkampf werfen, bei anderen erzeugen solche Konflikte jedoch



Ärger, Angst und Stress. Dass sich das auf Dauer negativ auf das Wohlbefinden und die Gesundheit auswirkt, ist wenig überraschend. Gerade an dieser Stelle sind Unternehmen aus meiner Sicht gefragt, Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung zu etablieren.

Nur mal zum Weiterdenken: Im Rahmen der KPMG-Studie antworteten 20,2 Prozent der Frauen und 11,1 Prozent der Männer mit „Ja“ auf die Frage, ob sie schon mal – obwohl körperlich nicht krank – von der Arbeit zu Hause geblieben sind, um sich einem Konflikt zu entziehen oder „um es einem Kollegen/Vorgesetzten heimzuzahlen“ (KPMG 2009). Damit nicht genug: Die Studie zeigt außerdem, dass im Schnitt 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit aufgrund von unternehmensinternen Konflikten verloren gehen (ebd.). Sei es, weil Informationen unterschlagen werden, oder weil die Zusammenarbeit verweigert wird etc. Zehn Prozent klingt erst mal nicht viel, doch umgerechnet entspricht das einem halben Tag pro Woche! Höchste Zeit also zu handeln.

Mitarbeiter sind Ihre wertvollsten Ressourcen – daher sollte es eigentlich selbsterklärend sein, wie lohnenswert die Etablierung eines Konfliktlösungssystems ist. Zum einen, um bei Auseinandersetzungen mit Kunden mögliche Reputationsschäden abzuwenden – zum anderen, um Konfliktfolgen wie Mitarbeiterfluktuation und hohe Krankenstände zu reduzieren.

Akute Konfliktgefahr: Erste Hilfe in drei Schritten

1. Positiv drehen: Konflikte sind ungefähr so beliebt wie Wurzelbehandlungen und Fußpilz. Trotzdem sind sie auch Innovationstreiber und eine Art von Qualitätsmanagement – jeder Konflikt zeigt an, dass ein Rad in der Prozesskette nicht rund läuft. Ergreifen Sie die Chance, nachzubessern!

2. Konflikte managen: Unstimmigkeiten lassen sich auf sachlicher Ebene angehen. Gleichzeitig gibt es aber immer auch einen emotionalen Anteil, der hauptsächlich den Konflikt ausmacht und dafür sorgt, dass die Temperatur steigt. Nur wenn man beide Ebenen gemeinsam betrachtet, lässt sich ein Konflikt nachhaltig lösen. Erfolgsentscheidend ist dabei, den Konflikt richtig in eine der drei existierenden Konfliktkategorien einzuordnen und entsprechend zu handeln:

- **Debatte** – hier wird diskutiert und gestritten: etwa darüber, wer die Projektleitung übernimmt. Die beiden Parteien diskutieren so lange, bis einer nachgibt. Grundlegend für eine Debatte ist also, dass der Gesprächspartner bereit ist, seine eigene Meinung aufzugeben, um einen Konsens zu finden.
- **Spiel** – folgt festen Regeln, an die sich auch im Konflikt alle Beteiligten halten müssen. Im Job sind das zum Beispiel Unternehmensleitbilder oder der Teamkodex. Wer dagegen verstößt und sich nicht an die Regeln hält, muss schlimmstenfalls mit einer Kündigung rechnen.

- Kampf – eigentlich selbsterklärend. Einer gibt auf und unterwirft sich. Es gibt keine Regeln, der Stärkste gewinnt. In einer ritualisierten Form wird diese Methode in Vertriebsmannschaften angewendet. Im Unternehmenskontext lässt sich hier z. B. auch Mobbing ansiedeln.

3. **Kontinuität siegt:** Konfliktlösung erfordert Geduld und Übung. Mit einem eintägigen Workshop à la „Schwierige Gespräche führen“ oder „Souverän in Konflikten agieren“ werden Sie nichts nachhaltig verändern.

Nachhaltiges Konfliktmanagement braucht Zeit – und Weiterbildung mit System

Die Umsatzzahlen sind rückläufig? Ich garantiere Ihnen, so schnell können Sie gar nicht gucken, wie in vielen Unternehmen dann sofort ein Training zur Steigerung des Vertriebs Erfolgs anberaumt wird. Dass jedoch auch die Konfliktlösungsfähigkeit der Mitarbeiter Einfluss auf das Betriebsklima und die Ergebnisse hat, haben bisher nur wenige verstanden. „Aber die Kosten ... Was glauben Sie, was solche Typen für einen Tagessatz aufrufen?“ Ganz ehrlich: Das sollten Ihnen Ihre Mitarbeiter wert sein. Und nicht nur das. Wenn Sie mal nachrechnen, werden die Kosten wahrscheinlich sogar geringer sein als diejenigen, die sich bereits aufgrund von Konflikten summiert haben.

Grund genug also, sich Unterstützung ins Haus zu holen. Was Sie dabei allerdings beachten sollten: Mit der Etablierung einer Konfliktmanagementsystematik verhält es sich ähnlich wie beim klassischen Changemanagement: Eine Veränderung kann nicht über Nacht herbeigeführt werden, sondern muss in der Unternehmenskultur und in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden. Spätestens jetzt sollte auch dem größten

Sparfuchs klar sein: Mit dem berühmten Zwei-Tages-Seminar wird das nichts. Da können Sie das Geld auch direkt zum Fenster hinauswerfen. Natürlich ist es ein Anfang, um für die Thematik zu

sensibilisieren – aber eben nicht mehr als der berühmte Tropfen auf den heißen Stein.

Entscheidend ist, den Mitarbeitern wirksame Tools und anwendbare Strategien an die Hand zu geben – und sie dabei zu begleiten, diese anzuwenden und sich für aufkeimende Konflikte zu sensibilisieren. Denn das Schiff zum Kentern bringen meist keine abrupten Manöver, sondern Fehler in der vorangegangenen Entscheidungskette. Laut der KPMG-Studie sind es nämlich drei hausgemachte Gründe, die Projekte scheitern lassen und zu Konflikten führen: Erstens: fehlende Kommunikation. Zweitens: fehlende Kommunikation. Drittens: fehlende Kommunikation (KPMG 2009). Höchste Zeit also, endlich den Mund aufzumachen und Konflikte aktiv anzugehen!

Literatur

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009): Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen. Online abrufbar unter: http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf.

PricewaterhouseCoopers AG/Europa Universität Viadrina (2013): Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung. Frankfurt (Oder). Online abrufbar unter: https://www.ikm.europa-uni.de/de/publikationen/PwC_EUV_KMS-Studie-IV_131010_final.pdf.

Christoph Maria Michalski

Unternehmer, Konfliktnavigator und Gesellschafter von Start-ups. Als ehemaliger Geschäftsführer eines Bildungsträgers mit über 700 Mitarbeitenden hat er von Expansion bis GmbH-Auflösung (fast) alles mitgemacht. In seinem Buch *Die Konflikt-Bibel* (2018) beschäftigt sich Michalski mit Fragen rund um die Entstehung und den richtigen Umgang mit Konflikten.
www.christoph-michalski.de

