

„Neue Wege der Ergebnisverbesserung“

Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von **Konfliktkosten**

WirtschaftsMediatoren



1 EINLEITUNG

Was kosten Konflikte? Ist es den Unternehmen bewusst, wie sich ein unproduktiv ausgetragener Konflikt betriebswirtschaftlich auswirkt? Mag. Peter Zulehner, Vice President Human Resources Europe bei Magna International meinte dazu nach der Präsentation dieser Studie: „Die darin angeführten Kosten halte ich für konservativ geschätzt. Tatsächlich fallen in Unternehmen noch mehr Konfliktkosten an!“

Wie viel kann durch positiven Umgang mit Konflikten eingespart werden? Die befragten Unternehmen schätzten das Verbesserungspotenzial auf durchschnittlich 19,1% der jeweiligen Kostenbasis.

2 AUSGANGSSITUATION

Konflikte gehören in Unternehmen zum täglich Brot. Mit oft unangenehmen Folgen. Jeder hat es schon erlebt: Mitarbeiter, die sich von einer Entscheidung vor den Kopf gestoßen fühlen und – zumindest für den Rest des Tages - unproduktiv sind; Teams, die viel „diskutieren“, aber

nichts weiterbringen; signifikant hohe Krankenstände in einigen Abteilungen; Kunden, die sich über schlechte Betreuung beklagen.

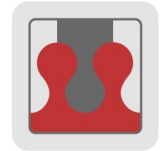
Jeder kennt diese und ähnlich Phänomene unproduktiver Konfliktbewältigung. Doch kennen wir auch deren Kosten? Die Autoren – Mitglieder der Experts Group Wirtschaftsmediatoren der Wirtschaftskammer Österreich – sagen nein. Die Kostenrechnungs- und Controllingsysteme der meisten Unternehmen kennen die Kategorie „Konfliktkosten“ nicht. Damit sind schlecht gelöste Konflikte als eigener Kostentreiber nicht erkennbar. Und statt das Problem bei der Wurzel zu packen, werden meist nur die Symptome behandelt.

Die Autoren befragten Experten in unterschiedlichen Unternehmen nach ihrer subjektiven Einschätzung.

Die Studie soll Bewusstsein dafür schaffen, dass Konfliktkosten eine Querschnittsmaterie sind und von einer Größenordnung, die Gegenmaßnahmen auch aus wirtschaftlichen Überlegungen nahe legen: Konfliktarbeit spart Kosten!

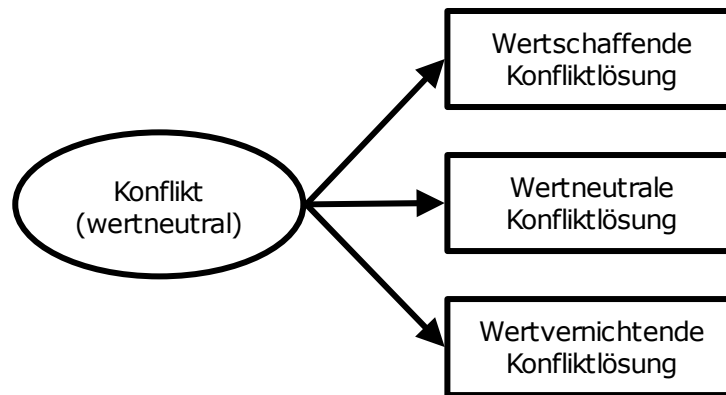
Autoren:

Mag. Berndt Exenberger; Ing. Erwin Grabler; Dr. Elvira Hauska; Ing. Helmut Peltz

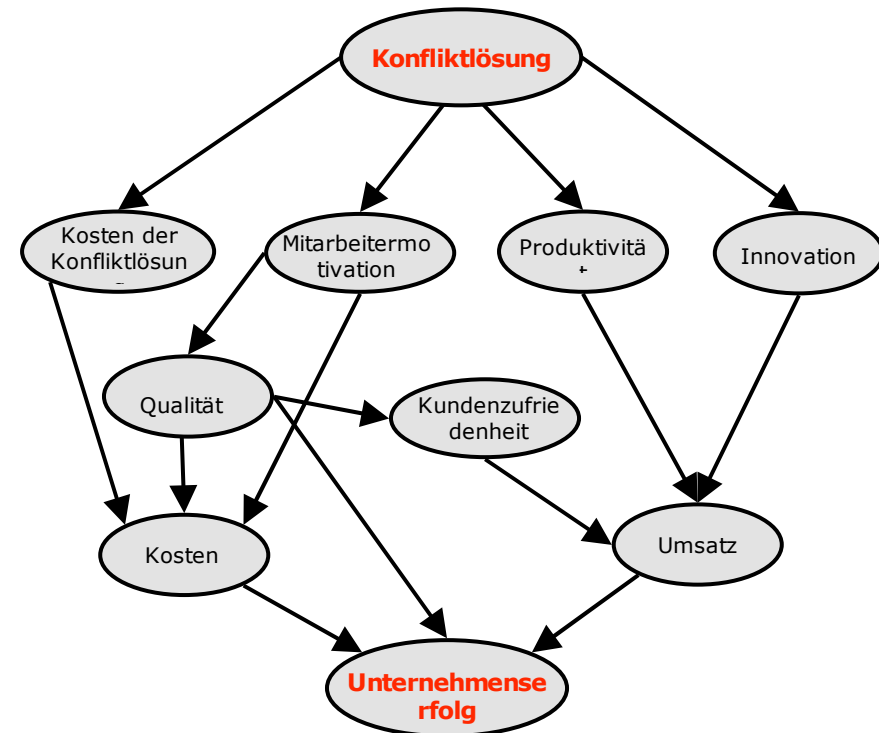


3 ANNAHMEN

- Jedes Unternehmen hat Konflikte.
- Konflikte an sich sind wertneutral. Von der Art der Konfliktlösung hängt es ab, ob sie den Unternehmenserfolg positiv, negativ oder gar nicht beeinflussen:



- Schlecht gelöste Konflikte beeinflussen über viele Wirkungsketten den Unternehmenserfolg negativ. Die in der folgenden Grafik dargestellten Wirkungsketten sind nur beispielhaft. Sie sind in der Realität noch wesentlich zahlreicher:



- Konfliktfähigkeit, also der Umgang mit Konflikten, ist verbesserbar, ist erlernbar.



4 BEFRAGUNG

AUFBAU: DIE STUDIE FOKUSSIERT AUF ERGEBNISVERBESSERTUNGSPOTENZIALE IN VIER BEREICHEN:

- **Personalbereich des Unternehmens:** die aktuellen Kosten und die geschätzten Einsparungspotenziale durch Krankenstände und Fluktuation wurden abgefragt.
- **Kundenbeziehungen:** Kosten, die durch den Wegfall von Kunden entstehen und das entsprechende Einsparungspotenzial durch verbesserte Konfliktbearbeitung.
- **Lieferantenbeziehungen:** Kosten, die durch den Wegfall von Lieferanten und den eventuell erforderlichen Aufbau von neuen Lieferanten entstehen und das entsprechende Einsparungspotenzial durch verbesserte Konfliktbearbeitung.
- **Rechtskosten:** Kosten, die durch arbeits- und handelsrechtliche Gerichtsverfahren entstehen sowie geleistete Pönalezahlungen, und auch hier die Einsparungspotenziale durch verbesserte Konfliktbearbeitung.

Diese vier Bereiche wurden deshalb gewählt, weil vermutet wird, dass die Kosten und Potenziale in diesen Bereichen noch am ehesten verfügbar beziehungsweise abschätzbar sind. Andere Bereiche – wie beispielsweise Rückgang der Mitarbeiterproduktivität oder der Innovationskraft oder Anstieg der Fehlerkosten durch schlecht motivierte Mitarbeiter – wurden wegen dieser Problematik ausgeklammert, obwohl – nach Meinung der Autoren – gerade auch dort große Potenziale verborgen sind.

Da Einsparungspotenziale nicht objektiv messbar sind, wurden die **Einschätzungen der Gesprächspartner** abgefragt.

Befragte Unternehmen: Insgesamt wurden 217 Unternehmen kontaktiert. Dem Großteil der Unternehmen – Teilnehmern an der von der Wirtschaftskammer organisierten Veranstaltung „Konsens statt Konflikt“ – wurde ein Fragebogen zugesandt. In einigen anderen Unternehmen wurden von Mitgliedern der Experts Group persönliche Interviews geführt.



5 ERGEBNISSE

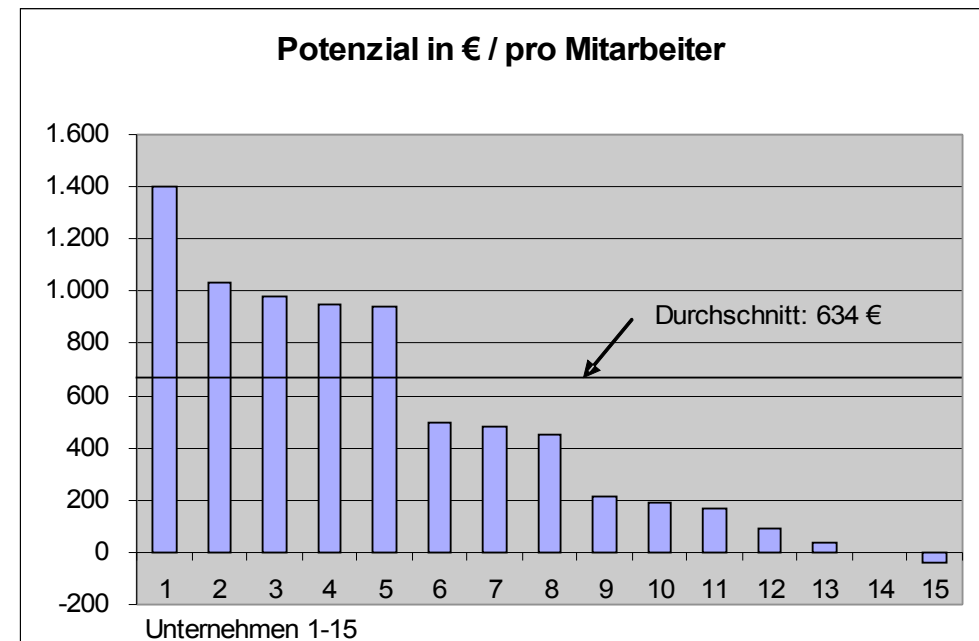
Rücklauf: Von 15 Unternehmen liegen Ergebnisse vor. Die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen aus Industrie und dem Dienstleistungssektor. Auch die Größe der Unternehmen ist sehr unterschiedlich: Der Jahresumsatz der Teilnehmer liegt zwischen 3,1 und 210 Mio €, die Anzahl der Mitarbeiter zwischen 18 und 864.

Der Umfang der rückgemeldeten Daten ist je nach Befragungsbereich sehr unterschiedlich: Alle teilnehmenden Unternehmen melden Kosten und 14 Unternehmen auch Einsparungspotenzial im Personalbereich rück. Wesentlich schwerer taten sich die Unternehmen bei den Rückmeldungen im Kunden- und Lieferantenbereich: Lediglich fünf Unternehmen wagten überhaupt eine Schätzung der Kosten, die durch den Wegfall von Kunden entstanden, im Lieferantenbereich waren es überhaupt nur vier. Zu den Rechtskosten haben 8 Unternehmen Angaben gemacht, sechs davon auch Einsparungspotenzial durch positive Konfliktarbeit genannt.

Ergebnisse: Das Einsparungspotenzial wurde in drei Richtungen ausgewertet:

- **Einsparungspotenzial pro Mitarbeiter:**

Da die Konfliktbeteiligten die Mitarbeiter selbst sind und eventuelle Verbesserungsmaßnahmen schwerpunktmäßig auch bei den Mitarbeitern ansetzen müssen, ist das eine wichtige Größe: die Studie ergab folgendes Bild:



„Neue Wege der Ergebnisverbesserung“

Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten

WirtschaftsMediatoren



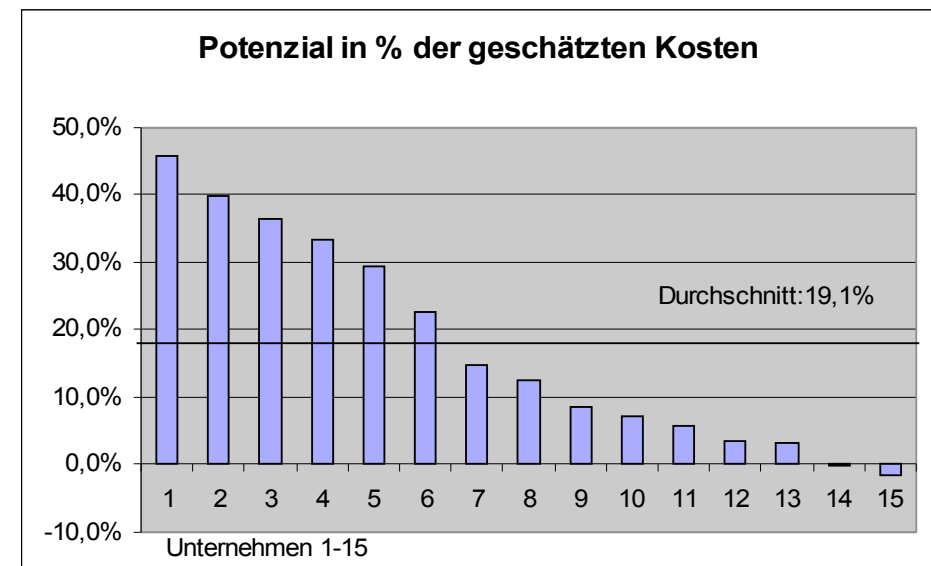
Die Grafik zeigt, dass 13 der 15 Unternehmen durch positiven Umgang mit Konflikten ein Ergebnisverbesserungspotenzial sehen, und zwar zwischen 1.400,- und 40,- € pro Mitarbeiter und Jahr. Ein Unternehmen vermutete kein, ein Unternehmen ein negatives Einsparungspotenzial. Der Durchschnittswert liegt bei 634,- €.

Für ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern bedeutet das, dass ein Einsparungspotenzial in Höhe von 63.400,- € pro Jahr gesehen wird.

- **Einsparungspotenzial in % der geschätzten Kosten:**

Auch das ist für Entscheidungen, ob Gegenmaßnahmen getroffen werden sollen, eine wichtige Größe:

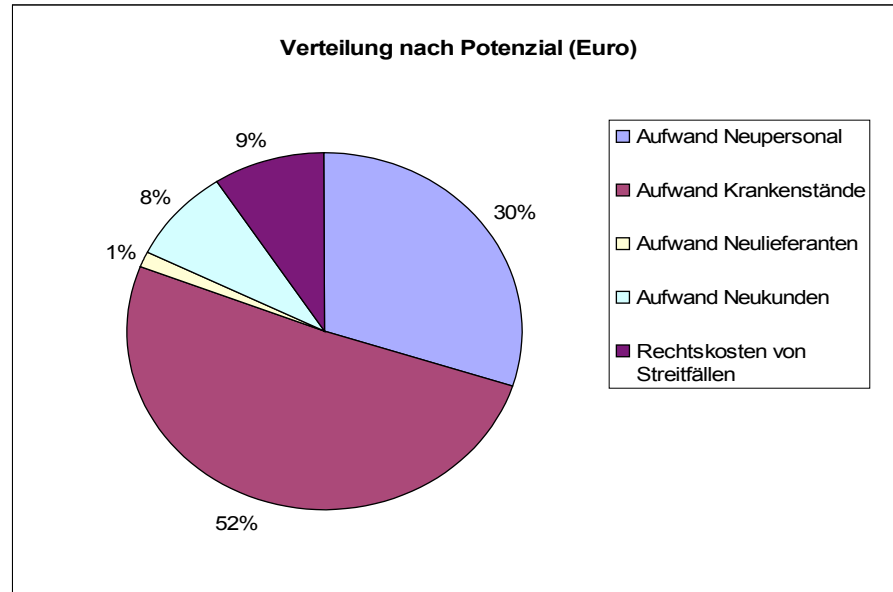
Von den in der Studie abgefragten Kosten werden – wie die Tabelle zeigt – im Durchschnitt 19,1% für einsparbar gehalten.



- **Struktur der Verbesserungspotenziale:** Die Analyse der Struktur der Verbesserungspotenziale ergab folgendes Bild:

Autoren:

Mag. Berndt Exenberger; Ing. Erwin Grabler; Dr. Elvira Hauska; Ing. Helmut Peltz



Die Grafik macht deutlich, dass 82% des Verbesserungspotenzials im Personalbereich gesehen wird, nämlich 52% durch die Reduktion von Krankenstandstagen und 30% durch eine Verringerung der Fluktuation und dem damit verbundenen Wegfall von Einarbeitungskosten neuer Mitarbeiter. Dass die Studie nur einen so geringen Anteil der Kunden- und Lieferantenbereiche am gesamten Einsparungspotenzial ausweist, überrascht nicht, wenn man die oben bereits erläuterte Problematik bei den Datenrückmeldungen in diesen beiden Bereichen berücksichtigt. Lediglich fünf

Unternehmen wagten ja überhaupt eine Schätzung der Kosten, die durch den Wegfall von Kunden entstehen, im Lieferantenbereich waren es nur vier. Kein Wunder also, dass der ausgewiesene Anteil am Potenzial so niedrig ist.

• **Auswertungen nach Kategorien:**

Aufgrund der kleinen Stichprobe waren differenzierte Auswertungen nach Branchen oder Unternehmensgröße nicht möglich.

6 SCHLÜSSE AUS DER BEFRAGUNG

• **Sie zeigt nur die Spitze des Eisbergs**

Die Befragung zeigt hohes Ergebnisverbesserungspotenzial durch positive Konfliktarbeit im Personalbereich.

In den Bereichen Kunden und Lieferanten werden von den Autoren wesentlich höhere Kosten und auch Potenziale vermutet als vorne dargestellt. Die Tatsache, dass sie für die Unternehmen schwer bis gar nicht abschätzbar sind, bedeutet nicht, dass sie nicht da sind. Andere Wirkungsketten, in denen ebenfalls hohes Potenzial gesehen wird, wie die Produktivität der Mitarbeiter, Fehlerkosten oder Auswirkungen auf die Innovationskraft von Unternehmen, wurden in dieser Studie gar nicht untersucht.



- **Gegenmaßnahmen lohnen sich auf alle Fälle:**

Selbst wenn diese Spitze des Eisbergs alles wäre, es lohnte sich trotzdem, die Verbesserungspotenziale in Angriff zu nehmen! Es gibt im Unternehmensalltag selten Bereiche, in denen man 19% der Kosten für einsparbar hält.

- **Konfliktkosten sind kein Thema, über das man gerne spricht:**

Die Erfahrungen aus der Studie zeigen, dass Vertrauen und Kenntnis des Interviewpartners eine wichtige Voraussetzung ist für die Bereitschaft von Unternehmen, überhaupt über dieses Thema zu sprechen.

7 EMPFEHLUNGEN FÜR UNTERNEHMEN

- **Beachten Sie, dass schlecht gelöste Konflikte immer auch Ergebnisse beeinflussen!**

Es geht bei Gegenmaßnahmen immer auch um Ergebnisverbesserung, nicht nur darum, dass es den Mitarbeitern oder Kunden besser geht.

- **Bringen Sie Transparenz in Ihre Konfliktkosten!**

Je besser Sie die tatsächlichen Auswirkungen in Ihrem Unternehmen kennen, desto gezielter können Sie

Maßnahmen setzen. Eine einmalige analytische Kostenanalyse entlang der vorne dargestellten Wirkungsketten gibt Ihnen eine erste Vorstellung vom Verbesserungspotenzial in diesen Bereichen. In einem zweiten Schritt können sie die für Sie wichtigen Indikatoren in den laufenden Soll – Ist – Vergleich einbauen.

- **Setzen Sie Maßnahmen!**

Es geht dabei nicht nur um die Bearbeitung aktueller Konflikte, etwa durch Mediation. Es geht insbesondere auch um vorbeugende Maßnahmen. Durch gezielte Maßnahmen kann das Konfliktverhalten von Mitarbeitern geschult und geübt werden. Ein anderes Beispiel sind Veränderungsprozesse in Unternehmen, wie etwa die Zusammenlegung von Abteilungen oder von Unternehmen: Solche Veränderungen sind nicht selten mit langen, unproduktiven Konfliktphasen verbunden, die sich mit Hilfe begleitender Unterstützung – wie beispielsweise Mediation oder begleitendes Coaching für betroffene Mitarbeiter – verkürzen und konstruktiv gestalten lassen.