

# Konflikte – verdeckte Kosten?

Ungelöste Konflikte kosten den Unternehmen Unsummen. Welche Arten von Konflikten es gibt und wie Unternehmen positiver damit umgehen können, lesen Sie hier.

**ÜBERALL, WO MENSCHEN** zusammenkommen, gibt es verschiedene Meinungen. Sei es im privaten Bereich unter Freunden oder Ehepartnern, im beruflichen Kontext unter Arbeitskollegen oder zwischen Lieferanten und Kunden. Durch das Verstehen-Lernen unterschiedlicher Meinungen können wir wachsen, denn – ob Sie es glauben oder nicht – die eigene Meinung ist nicht immer die richtige. Sehr schwer fällt es Menschen, die eigene Meinung zu ändern, besonders dann, wenn jemand anderer etwas vermeintlich oder tatsächlich besser weiß. So entstehen u. a. Konflikte. Es gibt verschiedene Arten von Konflikten mit ihren unterschiedlichen Chancen und Risiken, aber dazu später mehr. Konflikte im Berufsleben können dem Unternehmen viel Geld kosten. Das Wirtschaftsprüfungsunternehmen KPMG hat dazu 2009 eine Studie herausgebracht. Die Schwierigkeit beim Errechnen der Kosten beginnt damit, zu beziffern, welche Kosten tatsächlich durch Konflikte entstanden sind. Die Mitarbeiterfluktuation ist noch relativ einfach messbar, auch wenn

die Gründe nicht immer auf Konflikte zurückgehen. Doch wie sieht es mit Kosten wegen unproduktiver Arbeit aus? Oder wegen betriebschädigenden Verhaltens? Am teuersten sind laut KPMG-Umfrage (in Industrieunternehmen) gescheiterte und verschleppte Projekte: Jeder zweite Befragte gibt dafür (ungeplant) pro Jahr mindestens 50.000,- € an; jeder zehnte sogar über 500.000,- €. Die Studie teilt die entstandenen Kosten in 3 Kategorien ein:

- Person: Mitarbeiterfluktuation, Krankheit, kontraproduktives Verhalten
- Team: Kundenfluktuation, Mängel an der Arbeit und entgangene Aufträge
- Organisation: Über- und Unterregulierung, verbesserungsbedürftige Anreizsysteme, arbeitsrechtliche Sanktionen

»93% der Unternehmen können zwar die durch Mitarbeiterfluktuation verursachten Kosten beziffern, doch diese Zahl bildet im Gesamtergebnis die Ausnahme. Bislang können die Konfliktkosten eines Unternehmens nur ver-

einzeln konkret benannt werden und außerdem herrscht diesbezüglich Informationsmangel«, so die Aussage der Studie. Dennoch werden einige konkrete Durchschnittskosten genannt, die Konflikte im Unternehmen verursachen: (alle Zahlen pro Jahr und in Euro)

- Beratereinsatz: 120.000
- entgangener Umsatz: 500.000
- Kulturerhaltungskosten: bis 100.000
- Plaudern, Diskutieren: bis 500.000
- interner Mehraufwand durch Mängel: 500.000
- juristische Unklarheiten: 200.000

Die Zahlen sollen darstellen, welche Auswirkungen Konflikte auf ein Unternehmen haben und sollen auch die Relevanz unterstreichen. Unternehmen tun gut daran, ihre eigenen Konfliktkosten zu erfassen, um so einen Überblick darüber zu bekommen.

Birgit Fischer-Sitzwohl (Geschäftsführung Coverdale Managementberatungs und -trainings GmbH) weiß darüber Bescheid, welche Auswirkungen Konflikte für Unternehmen haben: »Ich glaube nicht so ganz an die Berechenbarkeit auf Kennzahlenebene. Generell denke ich, dass die Leistungsfähigkeit eines Teams in ungelösten Konflikten innerhalb kürzester Zeit stark abnimmt.« Das hat natürlich wiederum Auswirkungen auf die Unternehmenszahlen.

Brigitte Schaden (Vorstandsvorsitzende pma und Chairman GAPPS) nennt Beispiele für Kosten-Verursacher: »Allein wie oft Energie und Ressourcen in sinnlose Aktivitäten gesetzt werden, bei denen es nur um Macht, Einfluss, Befindlichkeiten etc. geht und nicht um die Sache, verursacht enorme Kosten.«

## Konfliktarten

Welche Konflikte gibt es denn überhaupt? Und wie können diese aufgelöst werden?

Die Unterteilung in verschiedene Arten soll helfen, Konflikte besser zu verstehen und rascher zu Lösungen zu kommen.

Alfred Freudenthaler (Freudenthaler Training – Coaching – Mediation): »Einerseits gibt es **intrapersonelle** Konflikte, also z. B. eine anstehende Entscheidung, die jemand zu treffen hat. Hier kann ein Einzelcoaching gute Dienste leisten. Andererseits sprechen wir von **interpersonellen** Konflikten wie z. B. Beziehungskonflikten. Doch Vorsicht: Nicht alle Konflikte sind reine Beziehungskonflikte, obwohl sie in der Regel auch zu solchen werden. Strukturelle Konflikte sind z. B. Ziel-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte. Wenn ich z. B. einen Beziehungskonflikt habe, der aufgrund eines Zielkonfliktes entstanden ist, hilft es nur bedingt,

ausschließlich an der Beziehung zu arbeiten. Dadurch bleibt der Zielkonflikt ungeklärt und wird bei nächster Gelegenheit wieder auftauchen.«

Brigitte Schaden geht näher auf die unterschiedlichen Konfliktarten ein. So ist leichter erkennbar, was tatsächlich hinter einem Konflikt stecken kann:

»In Projekten gibt es Wertekonflikte, Zielkonflikte, Mittelkonflikte, Rollenkonflikte, Beziehungskonflikte und Ressourcenkonflikte.

- Typische Wertekonflikte sind in Projekten Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Solidarität oder Anstand.
- Bei Zielkonflikten prallen die unterschiedlichen Interessen (fachliche Interessen, ebenso wie Macht und Prestige) der Akteure aufeinander. Durch die Widersprüchlichkeit der Ziele und deren Ausschließlichkeit entstehen Konflikte.
- Rollenkonflikte ergeben sich z. B. aus diffus abgegrenzten oder mangelhaft kommunizierten Projektrollen. Aber auch durch widersprüchliche Erwartungen an Mitarbeiter durch die Projektleitung und den Linienvorgesetzten. Rollenkonflikte können sich aber auch aus dem Spannungsfeld Beruf/Familie ergeben. (Zum Beispiel: Projektsitzungen dauern zu lange oder sind immer am Abend angesetzt, Kind möchte aber abgeholt/ins Bett gebracht werden etc.)
- Beziehungskonflikte entstehen meist aus Emotionen. Persönliche Gefühle (Antipathie, Vorurteile, Verletzungen etc.) werden aber oft nicht zugegeben, sondern unter dem Vorwand von Sachargumenten ausgetragen.
- Im Fall von Mittelkonflikten wird über die einzusetzenden PM-Methoden und Mittel, mit denen das Ziel erreicht werden soll, gestritten.
- Bei Ressourcenkonflikten geht es meist um Verteilungskämpfe der Budgetmittel. Konflikte können dabei sowohl zwischen Projekt und Linie entstehen als auch zwischen konkurrierenden Projekten.«

Um einen Konflikt für alle Beteiligten erfolgreich aufzulösen, bedarf es einiger Voraussetzungen.

Birgit Fischer-Sitzwohl weiß, was es braucht, um Konflikte aufzulösen: »Konflikte lassen sich dann produktiv auflösen, wenn die Beteiligten konfliktfähig sind. Das heißt: Sie akzeptieren, dass – wenn nur eine Seite das Problem als Konflikt empfindet – es eines professionellen Prozesses bedarf, um das Thema wieder zu befrieden. Die zweite Prämisse ist die, dass man den Konflikt auf allen Ebenen – also auf der Sach-



**Birgit Fischer-Sitzwohl**

»Die Leistungsfähigkeit eines Teams nimmt durch ungelöste Konflikte innerhalb kürzester Zeit stark ab.«  
www.coverdale.at



**Brigitte Schaden**

»Zur Handhabung von Konflikten können verschiedene Strategien zum Einsatz kommen: Flucht, Kampf, Unterwerfung/Anpassung, Delegation, Kompromiss oder Konsens.«  
www.p-m-a.at



**Sidonie Pucher**

»Im ersten Schritt gilt es, den Konflikt als solchen wahrzunehmen, etwaige Emotionen in den Griff zu bekommen und Inhalts- von Beziehungsebene zu trennen.«  
www.erfolgsseminare.at



Wir begleiten die Entwicklung  
von Personen und Organisationen.

gruppe-hollenstein.at

ebene, auf der Prozessebene und auf der persönlichen Ebene klärt und befriedet. Ganz oft versucht man auf der Sachebene eine Lösung zu finden und vergisst den Rest. Das ist fast immer ein Garant, dass die Wunde, die durch diese notdürftige Klärung mit einem Pflaster versehen ist, wieder aufbricht.«

Sidonie Pucher (Inhaberin Erfolgsseminare®) kennt die Kleinigkeiten, die zwischen Erfolg und Misserfolg im Konfliktmanagement entscheiden: »Im ersten Schritt gilt es, den Konflikt als solchen wahrzunehmen, etwaige Emotionen in den Griff zu bekommen und Inhalts- von Beziehungsebene zu trennen. Mit einer wertschätzenden Haltung und in offener Kommunikation geht man auf den Konfliktpartner zu, spricht den Konflikt an und sucht gemeinsam Lösungswege. Die von allen am Konflikt Beteiligten akzeptierte Lösung wird schriftlich festgehalten.«

### Problem: Führungskräfte

Im Artikel über »Führungskräfte als Vorbilder« in dieser Ausgabe ab Seite 32 lesen Sie, dass die Vorbildwirkung von Führungskräften enorm wichtig ist und häufig stark unterschätzt wird. Was kann ein Unternehmen nun tun, wenn Abteilungsleiter oder andere Personen mit Führungsverantwortung über alle Arten von Konflikten hinwegsehen? Wenn sie sich ihnen selbst nicht stellen? Wie sollen sie mit Mitarbeitern umgehen, die Konflikten aus dem Weg gehen? Alfred Freudenthaler unterscheidet den Konflikt je nachdem, wer beteiligt ist: »Jede Führungskraft sollte auch Konfliktmanager mit mediativen Kompetenzen sein! In dem Fall wird es ihr nicht schwerfallen, das zu thematisieren. Es hängt auch davon ab, welchen Konflikten der Mitarbeiter aus dem Weg geht:

- Konflikte mit der Führungskraft: Es liegt an der Führungskraft, den Konflikt in geeigneter Form anzusprechen. (Vorausgesetzt, es ist ihr bewusst, dass sie Teil eines Konfliktsystems ist, was nicht immer der Fall sein muss!)
- Konflikte mit Kollegen: Da die Beteiligten im Idealfall den Konflikt selbst lösen können, ist

die Führungskraft bestenfalls in einer mediativen Funktion – sie unterstützt also die Mitarbeiter dabei, selbst eine für alle Beteiligten gute Konfliktlösung zu erarbeiten. Ist der Arbeitsfluss in keiner Weise beeinträchtigt, gibt es seitens der Führungskraft in der Regel auch keine Veranlassung zum Einschreiten. (Es müssen sich nicht alle lieb haben!)

- Konflikte mit Kunden: Hier gilt es, die geschäftlichen Interessen zu wahren, aber auch den Mitarbeiter im Bedarfsfall vor übertrieben aggressiven Handlungen seitens des Kunden zu schützen – nicht immer ist der Kunde automatisch König!«

Sidonie Pucher gibt weitere Tipps für den Umgang mit Führungskräften: »Konflikt- und Kommunikationsverhalten lernen wir im Elternhaus, der Schule oder in Peer-Groups. Ein Vorgesetzter kann Vorbild sein, indem er den Mitarbeiter zu einem Vieraugengespräch bittet und die Situation anspricht. Er beschreibt, was er wahrgenommen hat und ersucht den Mitarbeiter, seine Sichtweise darzulegen. Und sollte dieser ausweichen, spricht die Führungskraft das an. Konfliktmanagementseminare und Coachings helfen, das Konfliktverhalten zu verbessern.«

»Führungskräfte sollten Mitarbeitern beibringen, was Konfliktfähigkeit heißt«, sagt Birgit Fischer-Sitzwohl. Und weiter: »Weiters ist es für eine Führungskraft wichtig, herauszufinden, wieso ein Mitarbeiter Konflikten ausweicht. Oft sind schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit die Ursache oder die Angst, dass es nachher schlimmer wird. Dann gilt es, einerseits die Angst zu nehmen, und andererseits die Konfliktmanagementfähigkeit der Mitarbeiter zu schulen. Wichtig ist auch, als Führungskraft in solchen Fällen selbst ein Vorbild zu sein, Konflikte anzusprechen und diese professionell aufzulösen.«

Brigitte Schaden kennt mögliche Verhaltensmuster, die bei Konflikten zum Einsatz kommen können: »Wichtig ist, dass Führungskräfte Konflikte überhaupt erkennen. Zur Handhabung von Konflikten können verschiedene Strategien zum Einsatz kommen: Flucht, Kampf, Unterwerfung/Anpassung, Delegation, Kompromiss oder Konsens. Keine ist der anderen a priori überlegen. Welche Strategie die geeignetste ist, ist von Fall zu Fall zu entscheiden. Methoden der Handhabung von Konflikten in Projekten sind unter anderem Wahrnehmung, Analyse, Diagnose, Lösungsfindung, Diskussion, Verhandlung (mit oder ohne Dritten), Konflikt-Moderation im Zuge von Workshops, Mediation, Reflecting Team und System-Aufstellungen.

Die Methoden sind in Abhängigkeit der Eskalationsstufe und der Art des Konfliktes zu wählen. Wenn sich Mitarbeiter generell verweigern, Konflikte zu sehen und zu lösen, auch wenn man sie konkret darauf angesprochen hat, dann wird man sich wohl von ihnen trennen müssen. Denn ohne Freiwilligkeit geht es nicht – man kann ›Konfliktfähigkeit‹ nicht verordnen.«

### Konkrete Tipps für Unternehmen

Ein anfangs harmloser Konflikt kann rasch kippen und hat dann große Auswirkungen auf alle Betroffenen. Es lohnt sich daher, etwas Zeit zu investieren und in Ruhe darüber nachzudenken, worin die Ursache liegt und wie diese behoben werden kann. Unsere Interviewpartner geben hier noch ein paar Tipps, wie Konfliktgespräche erfolgreicher verlaufen können.

Alfred Freudenthaler: »Oft genügt es schon, sich an einige Grundregeln zu halten, die ja auch Teil der Unternehmenskultur werden können. Zum Beispiel:

- Ich-Botschaften verwenden
- Fakten statt Behauptungen vorbringen
- Forderungen in Wünsche verwandeln
- Argumente einbringen, die für alle einen Nutzen bieten
- Herstellen einer gemeinsamen Wirklichkeit
- Interessen hinter den Positionen thematisieren
- Gute Absichten unterstellen
- Auf Gemeinsamkeiten achten
- Lösungsorientierung geht vor Problemorientierung«

Sidonie Pucher: »Die Lösung gelingt viel einfacher, indem Konflikte nicht als negativ gesehen werden, sondern als innovatives Miteinander. Eine positive Konfliktkultur hängt von einem wertschätzenden Umgang miteinander ab. Dieser Umgang zeigt sich im hohen Selbstwert jedes Einzelnen, aber auch in der Kommunikation und im Verhalten.«

Brigitte Schaden: »Konflikte sind nicht generell schlecht – Konflikte fordern heraus und können Ansporn sein. Besonders in Projekten sind sie ja systemimmanent. Oft ermöglichen Konflikte erst Neues und bessere (Arbeits-)Qualität. ›Der Streit ist der Vater aller Dinge‹, sagte schon Heraklit. Aber natürlich wirken Konflikte auch belastend und können die Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen. Methoden zur Reduktion von Konflikten, aber auch zum besseren Verständnis für die ›Normalität‹ von Konflikten, sind z.B.: Ansprechen von Tabus, Feedback geben, gemeinsame Reflexion, Etablieren von Spielregeln, Controlling und aktive Steuerung der Vereinbarungen, Sichtbarmachen von Er-

wartungen und (wertschätzendes) Ansprechen, wenn diesen nicht entsprochen wird. Kurzum: Vorleben und proaktives Vorgehen der Geschäftsführung und der Führungskräfte. Das ist das wirklich Wichtige! Wasser predigen und Wein trinken wird nicht funktionieren!«

### Fazit

Der Umgang mit Konflikten wird in unserer Gesellschaft unterbewertet. Viele Paare trennen sich, weil sie aneinander vorbeireden und Konflikte nicht ansprechen, bzw. nicht lösen. Ähnliches gilt in Unternehmen. Mitarbeiter verlassen Betriebe häufig, weil Konflikte vorhanden sind. Latente Konflikte kosten Unternehmen mehr Geld als angenommen, auch wenn konkrete Zahlen schwer zu messen sind. Durch die Einteilung in Person, Team und Organisation lässt sich das ein wenig vereinfachen, bzw. schafft das Modell Klarheit darüber, in welchen Bereichen überall Kosten entstehen. In Konfliktmanagement-Seminaren kann der Umgang mit Konfliktsituationen geübt werden, was im Streitfall über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann. **T**



**Alfred Freudenthaler**

»Ist der Arbeitsfluss in keiner Weise beeinträchtigt, gibt es seitens der Führungskraft in der Regel auch keine Veranlassung zum Einschreiten.«  
[www.freudenthaler.com](http://www.freudenthaler.com)

next  
level ACADEMY

**Konflikte & Risiken** sind in Projekten keine Ausnahme. Mit der richtigen Vorbereitung können Sie

- > Risiken rechtzeitig erkennen & auflösen
- > Konflikte positiv für den Projekterfolg nutzen

### Konfliktmanagement in Projekten

10.-11. Mai 2016 in Wien

Webcode: D09

### Risikomanagement in Projekten

19.-20. Mai 2016 in Salzburg

Webcode: D10

### Infos & Anmeldung:

T +43 1 478 06 60-0

[info@nextlevel-academy.eu](mailto:info@nextlevel-academy.eu)

[www.nextlevelconsulting.eu](http://www.nextlevelconsulting.eu)

**JETZT ANMELDEN & DURCHSTARTEN!**