

# Konflikte schmälern den Profit

Was ungelöste Anfeindungen die Unternehmen kosten — Tagung zur Mediation

Kosten, Kosten, Kosten: Das Controlling im Unternehmen ist dafür da, den Daumen drauf zu halten. Doch wenn es um Kosten geht, die durch ungelöste Konflikte unter den Mitarbeitern entstehen, sind die Manager meist ratlos. Mediatoren meinten auf einer Tagung in Nürnberg: Auch solche Kosten schlagen zu Buche — und das nicht zu knapp.

NÜRNBERG – Steigende Fehlzeiten, der Weggang eines Know-how-Trägers, gescheiterte Projekte, verlorene Aufträge: Solche Indikatoren sind nach Ansicht der Wirtschaftsberater von KPMG messbar, in Euro und Cent. Der KPMG-Berater und Mediator Alexander Insam gab vor knapp 100 Teilnehmern einer Tagung zur „Konstruktiven Konfliktlösung in der Wirtschaft“ Einblick in seine Rechnung. Aufgelistet in einer großen Tabelle, kommt er auf einen hohen fünfstelligen Betrag. Eingeladen hatten IHK, AOK, „Kirche und Arbeit“ sowie die Nürnberger Gesellschaft für Mediation.

Geht es an die Ursachenforschung, stünden die Chefs oft vor einem kaum zu entwirrenden Knäuel. Wenn aber zutage tritt, dass zwei sich bekämpfende Abteilungen für die Misserfolge verantwortlich sind, ist das immerhin ein Anfang. Doch oft komme die Erkenntnis spät, befindet Insam. Noch schwerer täten sich die meisten Manager, die Probleme anzupacken. Wer Schwächen innerhalb der eigenen Abteilung anprangert, gerate schnell in die Rolle des „Nestbeschmutzers“. Führungsstarke Persönlichkeiten allerdings setzten sich über solche Hindernisse hinweg.

## Controlling anderer Art

Der Königsweg sei, präventiv vorzugehen und, etwa über Workshops, für das Konfliktmanagement zu sensibilisieren und Werkzeuge der Analyse zu entwickeln. Denn: Über die Wirtschaftlichkeit im Unternehmen sollte nicht nur das Controlling wachen. Beinahe genauso wichtig ist ein Konfliktkosten-Controlling zur Begleitung des Management-Prozesses.

Zu dieser These gelangte die KPMG über eine Studie von 2008. Bei der Befragung von 111 Firmen unterschiedlicher Größe kam etwa heraus, dass jedes zweite Unternehmen mit unter 1000 Mitarbeitern Konfliktkosten von einer halben Mio. € jährlich zu verkraften hat, weil Mitarbeiter arbeitsunfähig sind und deren Kollegen die Mehrarbeit überfordert. Demgegenüber, erklärte Insam, sei Mediation, also die unparteiische Vermittlung zwischen den Konfliktparteien, „unglaublich günstig“.

Martina Stackelbeck, Sozialforscherin von der TU Dortmund, empfahl eine ganzheitliche Herangehensweise anstatt der Suche nach den Schuldigen für einen Konflikt. „Es gibt keinen Alleinschuldigen. Beim Fehlermanagement sollte die Frage nicht lauten ‚Wer hat was getan?‘, sondern ‚Wie konnte das passieren?‘“

Handelt es sich um eskalierte Konflikte, brauchen die eingreifenden Führungskräfte Hilfe, zum Beispiel in Form von kollegialer Fallberatung, Mediation oder Teamsupervision. *ag*