

# Konfliktkosten offen legen – Kostentreiber identifizieren

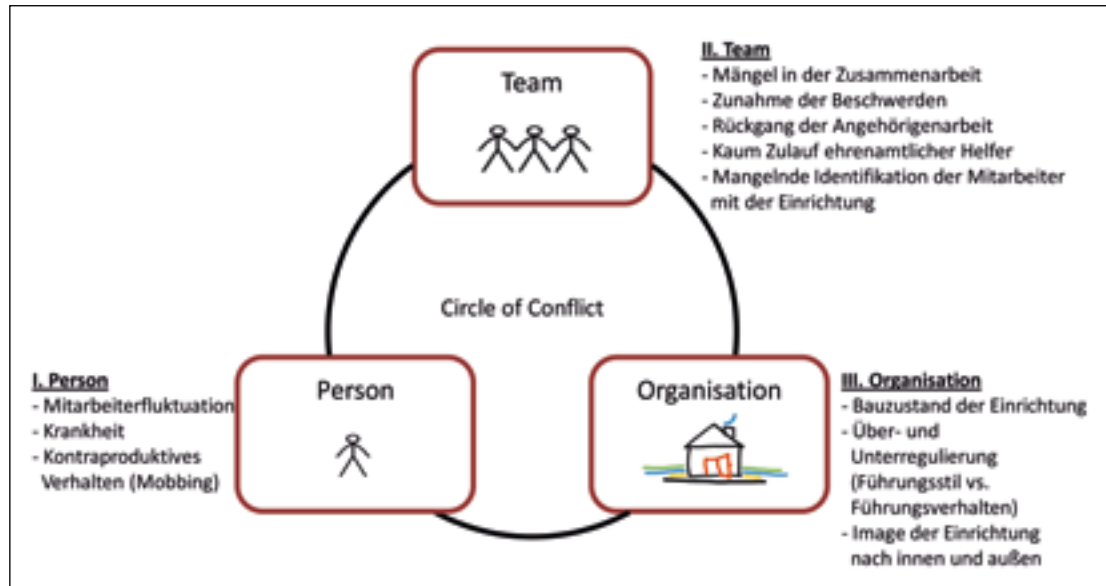
Bevor Altenhilfeeinrichtungen ein funktionierendes Konfliktkosten-Controlling aufbauen können, müssen zunächst die Konfliktkosten transparent gemacht und die Kostentreiber gefunden werden. Der so genannten „Circle of Conflict“ hilft dabei.

**Düsseldorf.** Immer wenn Menschen in Organisationen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Persönlichkeiten und Arbeitswesen aufeinander. Somit sind Reibungsverluste in Form von Konflikten ganz natürlich. Doch sie kosten auch Geld und Arbeitszeit. Kosten möglichst gering zu halten und permanent nach Kosteneinsparpotentialen zu suchen, wird angesichts des steigenden Wettbewerbs und der veränderten Rahmenbedingungen in der Altenhilfe immer dringlicher.

Hierzu müssen zunächst Konfliktkosten transparent und nachvollziehbar gemacht werden. Ihr Verursacher, der Kostentreiber, muss gefunden werden. Nur so kann ermittelt werden, ob die eigenen Mitarbeiter in der Organisation effizient zusammenarbeiten, in welchen Funktionsbereichen Konfliktkosten anfallen, in welcher Höhe sie anfallen, wie viel Geld in eine verbesserte Zusammenarbeit der Mitarbeiter investiert werden sollte.

Durch eine Studie der Hochschule Regensburg in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG können nun erstmalig alle relevanten Konflikte in einem Unternehmen in insgesamt elf Konfliktkostenkategorien und drei Dimensionen eingeteilt werden (siehe Abbildung). Reibungsverluste in der Einrichtung durch Personalwechsel oder

## Konfliktkostenkategorien



Der Circle of Conflict stellt insgesamt elf Konfliktkostenkategorien dar.

Fluktuation sind leicht zu beziffern. Die Frage ist jedoch, wie die Kosten für kontraproduktives oder gar betriebsschädigendes Verhalten von Mitarbeitern berechnet werden.

Der Circle of Conflict visualisiert die Wechselwirkungen der drei Dimensionen Person, Team und Organisation, die in jeder Einrichtung bestehen und ermöglicht eine Konkretisierung der Messpunkte durch die Festlegung von insgesamt elf Konfliktkostenkategorien.

Voraussetzung für das Verständnis des Circle of Conflict ist die Definition des Konflikts und der Konfliktkosten. Als Konflikt im Rahmen des Konfliktkostenmodells wird jede Planabweichung bei der Erreichung des wirtschaftlichen Zieles der Einrichtung durch den Einsatz seiner Ressourcen und damit die Arbeitszeit der Mitarbeiter

bezeichnet. Konflikte und die dadurch entstehenden Kosten sind jedoch nicht ausschließlich nachteilig für die Einrichtung. Sie können unterteilt werden in Kosten, die für die Einrichtung lohnend sind, wenn dadurch zum Beispiel eine Veränderung in der Organisation erfolgt. Diese positiven und unvermeidbaren Konfliktkosten werden als funktionale Konfliktkosten bezeichnet. Beispiele hierfür sind Kosten für Teambesprechungen oder Kosten für Supervision, wenn dadurch die Informationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter im Veränderungsprozess der Einrichtung nachhaltig verbessert werden. Konfliktkosten, die nachhaltig vermeidbar sind, sind sogenannte dysfunktionale Konfliktkosten, die beispielsweise entstehen, wenn Mitarbeiter verspätet in die Teambesprechungen kommen oder aber unvorbe-

reitet und schlecht organisiert in die Besprechungen gehen.

Die Summe aller Konfliktkosten setzt sich aus funktionalen und dysfunktionalen Konfliktkosten zusammen. Es ist wichtig, im ersten Schritt die Summe dieser Kosten zu messen und anschließend zu unterscheiden, welche dysfunktionalen bzw. funktionalen Charakter aufweisen. Diese Unterscheidung kann nur jede Einrichtung für sich machen, da die Kosten individuell entstehen und ihre Reduzierung im Zusammenhang der Organisation gesehen werden muss. Erfahrungen zeigen, dass

- 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit in jeder Einrichtung für Konfliktbewältigung verbraucht werden,
- 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit des Leitungsteams direkt oder indirekt mit Reibungsverlusten,

Konflikten oder Konfliktfolgen verbracht werden,

- Fehlzeiten aufgrund betrieblicher Ängste und Mobbing am Arbeitsplatz durchschnittlich 50 000 Euro pro Jahr betragen,
- ca. 25 Prozent des Umsatzes von der Kommunikationsqualität der Mitarbeiter abhängen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Fokus auf dem Ziel der Kostentransparenz liegt und die Einrichtungsleitung die Entscheidung treffen muss, sich zukünftig mit Konfliktkosten zu beschäftigen.

Die Identifikation und Bewertung von Konfliktkostenpotenzialen ist Aufgabe des Managements und verlangt eine enge Zusammenarbeit der einzelnen Funktionsbereiche und deren Führungskräfte. Die Feststellung der Konfliktkosten in der sozialen Einrichtung ist ein wichtiger Anfang. Die nachhaltige Senkung der Konfliktkosten kann über verschiedene Wege erfolgen: Konfliktcoaching für nur einen Mitarbeiter, Mediation für beide Seiten bis hin zur Einführung eines Konfliktkostenmanagements als strukturelle Veränderung zur Vermeidung künftiger Konflikte und damit Stabilisierung der Unternehmenskultur. //

## INFORMATION

Diese Serie wird betreut von: Dipl.-Betriebswirtin Anne-Catherine Poirier, ACP consulting Unternehmensberatung, Düsseldorf, Tel. (02 11) 41 04 02, E-Mail: poirier@acpconsulting.de, Internet: www.acpconsulting.de