

Konfliktkostenmanagement in sozialen Einrichtungen

Konfliktkostenmanagement: Erstmals können Konflikte und Controlling miteinander in der Praxis vernetzt werden.

Frau Simone P. ist Pflegedienstleiterin einer stationären Einrichtung in Köln. Sie beklagt sich, dass die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter ständig abnimmt, da die Anforderungen an den Alltag permanent ansteigen: Psychische Belastungen durch Überforderung, mangelnde gesellschaftliche Anerkennung, Aggression durch Bewohner und Angehörige, Arbeitsverdichtung und Zeitdruck, Einspringen an freien Tagen führen oft zu Konflikten im Team, in der Person selbst und belasten damit die ganze Organisation.

Circle of Conflict

Konflikte haben in sozialen Organisationen unterschiedliche Ursachen: Vordergründig sind es meist personale Konflikte, d.h. Personen streiten oder arbeiten nicht zusammen, was zu Störungen am Arbeitsplatz führt. Tatsächlich aber sind es häufig Auseinandersetzungen um begrenzte Mittel oder Positionen, die zur Verschlechterung der Beziehungen untereinander geführt haben, oder aber es sind Störungen und Unklarheiten in den Prozessen und Strukturen des betrieblichen Alltags, den Rollen oder Schnittstellen. Diese Konflikte sind eindeutige Indikatoren dafür, dass etwas in den Bereichen und Abteilungen nicht stimmt. Hier ist die Führungskraft gefragt, Entscheidungen zu treffen, denn es ist ihre Aufgabe, Konflikte zu erkennen, zu analysieren und zu lösen.

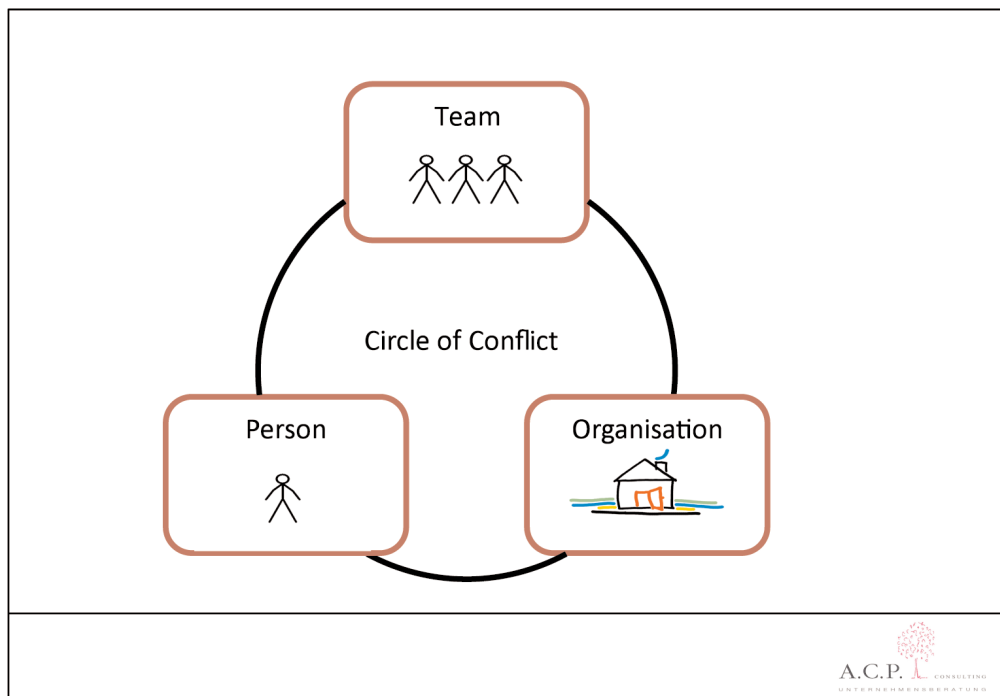


Abb. 1

Sozialen Einrichtungen entstehen durch Mobbing, Fluktuation und Fehlzeiten jedes Jahr hohe Kosten. Durch arbeitsunfähige Mitarbeiter oder den Einsatz von gesunden Kollegen, die das Arbeitspensum der kranken Mitarbeiter auffangen müssen, entstehen im Unternehmen bereits Konfliktkosten von über 50.000 € im Jahr, so berichtet Anne-Catherine Poirier, Beraterin und Wirtschaftsmediatorin aus Düsseldorf.

Konfliktkosten sind jede geplante und insbesondere jede ungeplante Abweichung von der zielgerichteten Ressourcenverwendung. Hierbei unterscheidet man zwischen dysfunktionalen Konfliktkosten und funktionalen Konfliktkosten. Diese sind für jede Organisation unvermeidbare Konfliktkosten, sie werden anhand von Zielen und Werten innerhalb der Einrichtung definiert. Dysfunktionale Konfliktkosten dagegen sind für die Einrichtung vermeidbare Konfliktkosten und bieten für die Einrichtung ein großes Optimierungspotential. Die Einführung eines Konfliktkosten-Controllings ermöglicht somit, die einzelnen Konfliktkosten zu messen, zu managen und dysfunktionale Konfliktkosten zu reduzieren.

Wie geht man vor?

Die Konfliktkosten lassen sich in Konfliktkostenkategorien einteilen, s. Abb. 2:

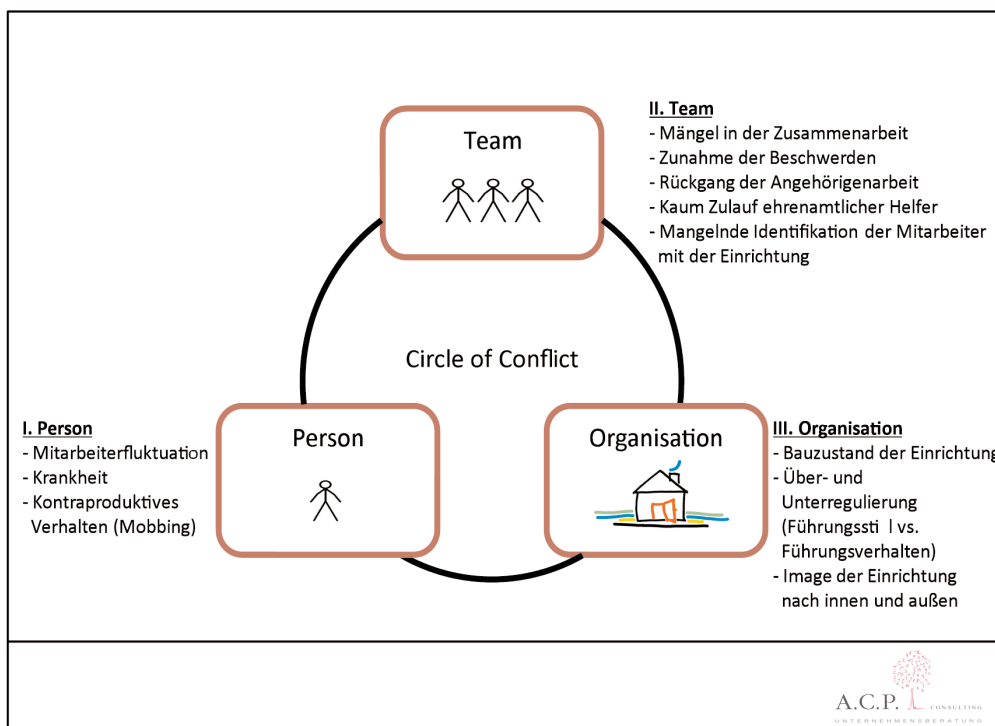


Abb. 2

Konfliktkosten müssen nun zuerst in der Summe gemessen und bewertet werden, um dann in der Geschäftsleitung Zielgrößen zu definieren. Zusätzlich müssen Interventionsmaßnahmen und -kosten (Kosten für Mediation, Coaching, Beratung) bei den Einsparpotentialen berücksichtigt werden. Demnach kann ein Konfliktkosten-Controlling funktionale Konfliktkosten budgetieren und dysfunktionale Konfliktkosten reduzieren. Erfahrungen zeigen allerdings, dass ein jährliches Einsparpotential von mindestens 25 % der Konfliktkosten möglich ist.

Wenn die Pflegedienstleitung also einen Konflikt wahrnimmt, ist es erforderlich zu entscheiden, ob sie selbst diesen Konflikt lösen will oder aber einen externen Dritten (Mediator) einschaltet. Dies erfordert allerdings eine spezielle Führungsqualität und -reife, die nicht immer vorhanden ist. Zum einen ist die Sensibilität für die betrieblichen Abläufe und zum anderen die Sensibilität für die Beziehungen notwendig. Wenn die Führungskraft in der Einrichtung nicht untersuchen will (weil konfliktscheu), was zwischen den Menschen ihrer Einrichtung vor sich geht, wird sie nie verstehen, was in diesen Menschen vorgeht. Voraussetzung ist also eine gewisse Achtsamkeit der Führungskraft zu ihrem Team, den Menschen an sich.

Hinzu kommt die Voraussetzung, bei der Konfliktlösung eine gewisse Allparteilichkeit, Empathie und Lösungsorientierung darzulegen, was für die Führungskraft im eigenen Unternehmen schon sehr schwierig ist. Es bietet sich also an, einen externen Mediator einzuschalten, der als allparteilicher Dritter den Konfliktlösungsprozess so steuert, dass die Konfliktparteien selbst eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung für ihr Problem finden. Die Mediatorin sorgt für den nötigen Rahmen und steuert den Klärungsprozess, die Verantwortung für die Lösung bleibt bei den Konfliktparteien.

Die Führungskraft selbst kann in der Einrichtung dazu beitragen, dass die individuelle Konfliktkompetenz der einzelnen Mitarbeiter gestärkt wird, Regeln in der Zusammenarbeit definiert werden und Mitarbeiter Kommunikationsseminare besuchen, um zukünftig zu lernen, achtsam miteinander umzugehen.

Auch die Qualitätsbeauftragte könnte eine Ausbildung zur Mediatorin absolvieren und als Case Managerin fallweise eingesetzt werden.

Beispiel Konfliktkostenanalyse durch Mediatorin

Fall: Teamkonflikt Wohnbereich A

Ausgangspunkt: Wohnbereich A einer Einrichtung in Köln mit sieben Mitarbeitern und einer Wohnbereichsleiterin.

Konflikteinordnung: Wohnbereichsleiterin hat ein Führungsproblem. Mitarbeiter beschwerten sich über die ungerechte Dienstplangestaltung, es gibt einen Beziehungskonflikt, einige Mitarbeiter sprechen nicht mehr miteinander, Defizite in der Kommunikation führen zu falscher Dokumentation, Übergaben sind fehlerhaft und mangelhaft, Beschwerden der Angehörigen.

Ablauf der Mediation: Durch die Pflegedienstleitung wurde Frau Anne-Catherine Poirier (Wirtschaftsmediatorin/Diplom-Betriebswirtin) eingeschaltet. Die Mediation dauerte 1,5 Tage und fand in der Einrichtung statt.

In der Vorbereitungsphase sprach Frau Poirier mit jeder Mitarbeiterin persönlich. Am ersten Tag wurde eine Auftragsklärung sowie Zieldefinition und Festlegung von Gesprächsregeln festgehalten.

Am zweiten Tag wurden die Konfliktthemen erhoben, die Interessen der Parteien geklärt und Lösungswege definiert. Das Ergebnis war eine Einigung auf Umgangs- und Teamregeln sowie eine Vereinbarung über die Kriterien für die Dienstplangestaltung, Entwicklung einer To Do Liste.

Konfliktkostenberechnung, auszugsweise auf Basis des Circle of Conflict:

1. Person/Team:

Mitarbeiterfluktuation (eine Mitarbeiterin hatte bereits gekündigt)

Jahresgehalt ca. 40.000 €, davon 10 % 4.000 €

Krankheit/Fehltage 12.500 €

Kontraproduktives Verhalten (Mobbing) 10 – 15 %

bei 8 Stunden der Arbeitszeit = 6.000 € * 7 MA 42.000 €

Beschwerden der Angehörigen 10 – 15 % der Zeit

für Kommunikation etc. 4.000 €

Verschlechterung in der Zusammenarbeit in

anderen Funktionsbereichen 10 – 15 % 4.000 €

2. Organisation:

Über- und Unterregulierung: unzureichende Regelungen,

Produktivitätsverlust 5 – 10 % 3.000 €

Summe der Konfliktkosten 69.500 €

Interventionskosten:

Mediatorin = 1,5 Tage 2.100 €

Vergleich:

Jahr 1 ohne Mediation: Konfliktkosten 69.500 €

Jahr 2 mit Mediation: Konfliktkosten

(2.100 € + Konfliktkosten) < 69.500 €

In sozialen Einrichtungen gibt es kaum Erfahrungen mit der Vernetzung von Konfliktmanagement und Konfliktkostencontrolling. Dies kann nun anders werden. Konflikte sollten analysiert und ihre Kosten errechnet werden. Mit diesen Zahlen, Fakten und Daten kann durch Mediation und Coaching sowie Beratung strukturell an der Lösung des Konfliktes gearbeitet werden.

Um steigende Konfliktkosten zukünftig zu minimieren, ist ein professionelles Konfliktkostenmanagement daher unerlässlich. Ziel ist es, Konfliktpotentiale und bestehende Konfliktsituationen frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Methoden (Mediation/Coaching/Beratung) zu vermeiden und zu lösen. Diese Konfliktkosten müssen identifiziert, quantifiziert und – sofern sie dysfunktional sind – durch ein wirksames Konfliktmanagement reduziert werden.

Vor dem Konfliktmanagement ist somit Konfliktkostencontrolling ein notwendiger erster Schritt.

Anne-Catherine Poirier
Diplom-Betriebswirtin
Wirtschaftsmediatorin (univers.) BMWA®
A.C.P. consulting
Unternehmensberatung
An St. Swibert 37
40489 Düsseldorf
Tel: 02 11.41 04 02
E-Mail: poirier@acpconsulting.de

