

Konstruktive Konflikte

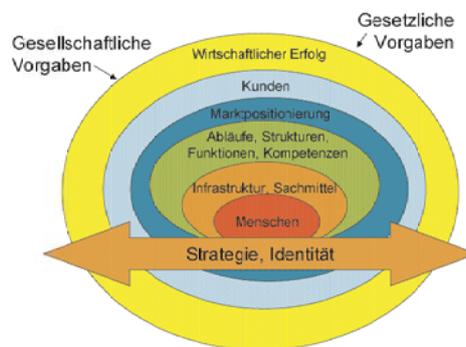
«Man hat Arbeitskräfte gerufen, und es kommen Menschen». Was Max Frisch bereits 1965 mit seinem Zitat thematisiert hat, gilt auch heute. Der sorgsame Umgang mit Menschen sowie gute Arbeitsbedingungen im Unternehmen sind Schlüsselfaktoren für den nachhaltigen unternehmerischen Erfolg.

VON ALEX KUNZE

Stress am Arbeitsplatz führt nicht zu einer Steigerung der Motivation und der Arbeitsleistung, sondern beeinträchtigt die Gesundheit der Mitarbeitenden und damit letztlich ihre Produktivität. Insgesamt mehren sich die Anzeichen, dass psychosoziale Probleme am Arbeitsplatz in der Schweiz immer häufiger vorkommen. Dies hat, neben den gesundheitlichen Folgen für die Betroffenen, auch wirtschaftliche Auswirkungen. Eine Studie des Staatssekretariats für Wirtschaft (seco) aus dem Jahre 2000 schätzte die durch Stress verursachten Kosten auf 4,2 Milliarden Franken oder zirka 1,2 Prozent des BIP. Davon fielen mehr als die Hälfte (2,4 Milliarden Franken) für Kosten im Zusammenhang mit Fehlzeiten und Produktionsausfall an, 1,4 Milliarden Franken für medizinische Kosten und 348 Millionen Franken für Selbstmedikation. Generell gesehen widerspiegelt Stress am Arbeitsplatz ein Missverhältnis zwischen den individuellen Ressourcen und der Realität seiner Arbeitsbedingungen. Die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (Osha) spricht sogar davon, dass Stress am Arbeitsplatz das zweitgrösste berufsbedingte Gesundheitsproblem in der EU nach Rückenschmerzen sei. Weiter gibt die Osha an, dass einer der häufigsten Gründe für Stress der Mangel an Kontrolle bei der Arbeit sei. Beispielsweise erklären 35 Prozent der Arbeitnehmer, dass sie nicht die Reihenfolge ihrer Tätigkeiten bestimmen können; 55 Prozent haben keinen Einfluss darauf, wie lange sie arbeiten. Monotonie, knappe Fristen und Mobbing sind weitere Stressfaktoren.

Auch Arbeitskonflikte, leider oft noch Tabuthemen in der Arbeitswelt, sind verantwortlich für Stress am Arbeitsplatz. Werden diese Konflikte nicht oder zu spät konstruktiv angegangen, können sie eskalieren, was zu erheblichen Verletzungen, Kündigungen und weiterem führen kann. Neben dem Eskalationsgrad wird auch von *heissen* und *kalten* Konflikten gesprochen. Bei heissen Konflikten lässt sich unter anderem eine Atmosphäre der Überaktivität und Überempfindlichkeit

konstatieren. Die Parteien versuchen einander mittels explosiver Taktiken zu überzeugen, Angriff und Vertiefung sind für alle klar sichtbar und nehmen oft Aufsehen erregende Formen an. Kalte Konflikte führen zu einer zunehmenden



Lähmung aller äusserlich sichtbaren Aktivitäten, Frustrationen und Hassgefühle werden hinuntergeschluckt und wirken in den Parteien destruktiv weiter. In kurzer Zeit wird die Organisation angesteckt. Es bilden sich Normen und Prozeduren, die ein gegenseitiges Ausweichen und Vermeiden begünstigen. Konfliktkosten können dabei zu entscheidenden Faktoren einer Unternehmung werden. Im Falle von Kündigungen, wird je nach Situation von Kosten von sechs bis zwölf Monatslöhnen ausgegangen. Lohnt es sich deshalb nicht, Konflikte konstruktiv anzugehen?

Unternehmerische soziale Verantwortung (oft auch gesellschaftliche Verantwortung genannt) umschreibt, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens auch durch Berücksichtigung von sozialen Belangen und Umweltaspekten bei unternehmerischen Aktivitäten sichergestellt werden kann. In anderen Worten bedeutet es, dass die Forderungen der Kunden erfüllt werden und gleichzeitig auch die Ansprüche anderer – beispielsweise der Angestellten, Lieferanten und ihrer Umgebung – Berücksichtigung finden, was eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherstellt. Unter dem Gesichtspunkt der nachhaltigen Unternehmensentwicklung wird so betriebliches Konfliktmanagement immer mehr zu einem wichtigen Bestandteil von unternehmerischer sozialer Verantwortung.

Der von marktwirtschaftlichen Unternehmen angestrebte wirtschaftliche Erfolg baut auf verschiedenen Ebenen auf,

wobei die Menschen und deren Beziehungen eine zentrale Rolle spielen. Oder anders ausgedrückt, wirtschaftlicher Erfolg baut auf Kunden und einer guten Marktpositionierung auf. Voraussetzung dafür sind gut organisierte Abläufe, Strukturen, Funktionen und Kompetenzen, eine zweckmässige Infrastruktur und Sachmittel sowie als Basis motivierte Mitarbeitende, welche letztendlich für den Erfolg des Unternehmens entscheidend sind. Wird die Arbeit durch Konflikte gestört, drohen die anderen Elemente auch aus dem Lot zu geraten. Konflikte in diesem Sinne konstruktiv anzugehen sollte für ein sozial verantwortliches Unternehmen deshalb eine Selbstverständlichkeit sein. In Konflikten, welche noch nicht eskaliert sind, kann dies durch Personalverantwortliche oder durch interne Anlaufstellen angegangen werden. In eskalierten Konflikten empfiehlt es sich mit externen, unabhängigen und neutralen Mediatoren zusammenzuarbeiten. Eine konstruktive Bearbeitung von Konflikten wird somit eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.

Checkliste Konfliktkosten im Unternehmen

- ▶ Wie viele Stunden pro Woche sind Konfliktparteien nur mit dem Konflikt beschäftigt (Telefongespräche, Notizen schreiben, grübeln, zu welchem Stundenansatz)?
- ▶ Wie hoch sind die Kosten für eine Lösung des Verhältnisses (Arbeitsgericht, Abfindung, Personalverwaltungskosten)?
- ▶ In welcher Höhe entstehen Kosten für die Suche nach einer neuen geeigneten Person?
- ▶ Wie hoch sind die Kosten für den Abfluss von Know-how, Teamaufbauprozess mit neuen Mitarbeitern?
- ▶ Welche Aufgaben haben die Parteien wegen dem Konflikt vernachlässigt?
- ▶ Welche Aufgaben sind durch die gestörte Zusammenarbeit der Parteien liegen geblieben? Kosten oder Ausfälle von Einnahmen dadurch?
- ▶ Welche potenziellen Aufträge wurden aufgrund der Beschäftigung mit dem Konflikt nicht akquiriert? Welche Einnahmen entgehen dem Unternehmen dadurch?

Alex Kunze

ist Mediator und arbeitet in der Abteilung CSR der Neosys AG.