

**Beispielrechnung zur Ermittlung der Kosten
eines unbehandelten Konfliktes
in einem Verlag
(fiktives Szenario, präsentiert zur akep-Jahrestagung 2013)**



Erstellt durch:

Dominik Wahlig

99°Celsius
Conflict Management + Communication
Hans-Bunte-Str. 6
69123 Heidelberg

+49 175 16 24 386
dominik.wahlig@99celsius.de

Die Ausgangssituation¹

Der Sysci-Verlag hat vier hauptberufliche Mitarbeiter (Vollzeit). Er wird geleitet von seinen beiden Gründern und Inhabern, einem Verlagskaufmann und einem Professor und Lehrstuhl-inhaber im Bereich der systemischen Forschung.

Seit 23 Jahren produziert und vertreibt der Sysci-Verlag Veröffentlichungen im Bereich der systemischen Forschung. Die Produktpalette umfasst Bücher, Hörbücher und eine renommierte Fachzeitschrift. Der Verlag ist digital nur schwach präsent. Es gibt ein paar E-Books und eine Webseite.

Der Verlag hat daher das Projekt „Nemepromagesy+“ (Neue Medien, Produkte und Marktzugänge im Geschäftsbereich Systemik) begonnen. Das Ziel des Projektes ist eine großvolumige Steigerung der Umsätze und ein Wachstum des Verlages. Dazu wird eine Doppelstrategie verfolgt: Zum einen sollen neue Marktzugänge für das bisherige Portfolio geschaffen werden durch verstärkte Produktion und Vermarktung von E-Books sowie eine interaktive Webseite mit Blogs, Foren und tagesaktuellen Fachbeiträgen bzw. Nachrichten-Häppchen der Autoren. Zum anderen will Sysci sich einen inhaltlichen Schwerpunkt im Bereich „Mindstyle“ verschaffen, der angesiedelt ist zwischen Psychologie, Esoterik und Lebensberatung. Das neue Magazin „Be You!“ ist in Konzeption. Buchveröffentlichungen sind geplant. Der Bereich soll vor allem digital vermarktet werden. Das Magazin erhält eine interaktive Webseite mit neuen Services (Foren, Blogs, Online-Beratung) sowie eine digitale Ausgabe für's Ipad. Apps sollen entwickelt werden.

Im Rahmen des Projektes Nemepromagesy+ wurde vor 6 Monaten ein „New Media Specialist“ eingestellt. Eine weitere Stelle soll besetzt werden. Für das Projekt wurde im laufenden Kalenderjahr ein Budget von €180.000,- eingeplant. Konzeption und Einführung des neuen Magazins sind darin nicht enthalten.

Kürzlich kam es zu einer lautstarken Auseinandersetzung zwischen dem erst 25 Jahre alten New Media Spezialist und dem 55 jährigen Lektor/Redakteur aus dem Bereich Systemik. Letzterer arbeitet seit der Gründung vor 23 Jahren im Verlag. Die beiden waren sich nie grün. Offensichtlich ist das Zerwürfnis aber unüberbrückbar. Was genau den Streit ausgelöst hat, ist nicht mehr nachzuvollziehen. Thema ist aber immer wieder das persönliche Benehmen im Büro. Der junge Kollege wirft dem alten Hasen Spießertum und Unflexibilität vor. Der Ältere Kollege beschwert sich über das flegelhafte Gehabe des jungen. Turnbeschuhte Füße auf dem Schreibtisch seien einfach nicht tragbar. Im Kern geht es jedoch offenbar darum, dass beide Kollegen die Arbeit des jeweils anderen weder verstehen noch wertschätzen können.

Der Konflikt hat sich an einer sensiblen Stelle entwickelt: Der junge Kollege benötigt den inhaltlichen Input und die Erfahrung des älteren, der Ältere ist für eine bessere Vermarktung auf die Medienkompetenz des jüngeren angewiesen. Der Schaden für Verlag und Projekt ist groß. Aber wie groß?

Verschiedene Szenarien sind denkbar:

¹ Es handelt sich um ein fiktives Beispiel.

Szenario 1

Situation eskaliert. Großer Krach. Ein Beteiligter muß gehen.

Berechnung Szenario 1a	Berechnungs- grundlage	Faktor	Summe (EUR)
Redakteur/Lektor muss gehen			
Abfindung: Die Höhe der Abfindung errechnet sich wie folgt: $\text{Anzahl Dienstjahre} \times \text{Höhe Monatsgehalt} \times 0,7^2$	40.000/12	23 x 0,7	53.667,-
Freistellung: Der Mitarbeiter wird bis zum wirksam werden der Kündigung über eine Dauer von vier Monaten freigestellt	51.200/12	4	17.067,-
Bewerbersuche: Kosten für Stellenanzeigen und/oder Personalagentur (pauschal)			1.000,-
Bewerberauswahl (10 Bewerber): interner Zeitaufwand für Bewerberauswahl, Bewerbungsgespräche (1,5h pro Bewerber, zwei Interviewer, zus. 30h), Auswertung			1.500,-
Produktivität des neuen Mitarbeiters im ersten Quartal 50%, im zweiten Quartal 75%	51.200/12	(3 x 0,5) + (3 x 0,25)	9.600,-
Gesamtkosten Szenario I			82.834,-
Gewichtete Kosten (20% Wahrscheinlichkeit)			<u>16.567,-</u>

Weitere, nur schwer bezifferbare Kosten des Szenarios 1a:

- Projekt Nemepromagesy+ verzögert sich erheblich (mehrere Monate)
→ Fehlinvestitionen, bzw. verzögerte Amortisation in Höhe mehrerer tausend Euro
- Autoren verlieren vertrauten Ansprechpartner
- Knowhow geht verloren
 - Prozessknowhow
 - Wissen über Autoren
 - Wissen über historische Hintergründe von Prozessen, Entscheidungen, Entwicklungen im Verlag
- Gerüchteküche in der Verlagsszene (ggf. angeheizt durch verletzten Ex-Mitarbeiter)
→ Imageverlust als Arbeitgeber, schädliche Gerüchte

2

Hierbei handelt es sich um die übliche Formel zur Berechnung von Abfindung bei vorzeitigem Auflösen des Arbeitsverhältnisses von Seiten des Arbeitgebers. Der letzte Faktor in der Formel variiert normalerweise zwischen 0,7 und 1,0.

99° Celsius
Conflict Management + Communication
Hans-Bunte-Str. 6
69123 Heidelberg

dominik.wahlig@99celsius.de
www.99celsius.de

Berechnung Szenario 1b	Berechnungs- grundlage	Faktor	Summe (EUR)
New Media Specialist muss gehen			
Abfindung: Die Höhe der Abfindung errechnet sich wie folgt: Anzahl Dienstjahre x Höhe Monatsgehalt x 1	30.000/12	1	2.500,-
Freistellung: Der Mitarbeiter wird bis zum wirksam werden der Kündigung über eine Dauer von vier Monaten freigestellt	38.400/12	4	12.800,-
Bewerbersuche: Kosten für Stellenanzeigen und/oder Personalagentur (pauschal)			1.000,-
Bewerberauswahl (10 Bewerber): interner Zeitaufwand für Bewerberauswahl, Bewerbungsgespräche (1,5h pro Bewerber, zwei Interviewer, zus. 30h), Auswertung			1.500,-
Produktivität des neuen Mitarbeiters im ersten Quartal 50%, im zweiten Quartal 75%	38.400/12	(3 x 0,5) + (3 x 0,25)	7.200,-
Gesamtkosten Szenario I			25.000,-
Gewichtete Kosten (20% Wahrscheinlichkeit)			<u>5.000,-</u>

Weitere, schwer bezifferbare Kosten des Szenarios 1b:

- Nemepromagesy+ verzögert sich erheblich (mehrere Monate)
→ Fehlinvestitionen, bzw. verzögerte Amortisation in Höhe mehrerer tausend Euro
- Unterstützung der neuen Sparte „Mindstyle“ durch neue Medien verzögert sich um
mehrere Monate
→ hohe Umsatzeinbussen!
- Gerüchteküche in der Verlagsszene (ggf. angeheizt durch verletzten Ex-Mitarbeiter)
→ Imageverlust als Arbeitgeber, schädliche Gerüchte

Szenario 2

Der Konflikt schwelt weiter. Man geht sich aus dem Weg. Unzufriedenheit, Demotivation, Burn-Out, innere Kündigung sind die Folgen. Hauptbetroffener hier: Der Redakteur/Lektor.

Berechnung Szenario II	Berechnungsgrundlage	Faktor	Summe (EUR)
Krankheitstage des Mitarbeiters pro Jahr (20) ³	€51.200,-/200	20	5.120,-
Produktivitätseinbußen Mitarbeiter (1,5h pro 8h Arbeitstag = 19%)	€51.200,-/200 * 180	0,19	8.755,-
Bearbeitungszeit Geschäftsführer (5%)	80.000	0,05	4.000,-
Gesamtkosten Szenario II (pro Jahr)			17.875,-
Gewichtete Kosten (75% Wahrscheinlichkeit)			<u>13.406,-</u>

Weitere, nur schwer bezifferbare Kosten des Szenarios 2:

- Nemepromagesy+ verzögert sich erheblich (mehrere Monate)
→ Fehlinvestitionen, bzw. verzögerte Amortisation in Höhe mehrerer tausend Euro
- Qualitätseinbußen
 - Schlechtere Autorenbetreuung
 - Steigende Fehlerquote in Schlußredaktion
- Konflikt breitet sich in der Belegschaft aus
 - erhebliche Unruhe unter den Mitarbeitern
 - Belegschaft wird gespalten

Anmerkungen

Bei dem vorliegenden Fall handelt es sich um eine fiktive Beispielrechnung. Die Kostenberechnung geht von folgenden Annahmen aus:

- Jahresgehalt/Arbeitskosten des Redakteurs/Lektors €40.000,-/€51.200,-
- Jahresgehalt/Arbeitskosten des New Media Spezialisten €30.000,-/€38.400,-
- Arbeitskosten = 128% des Jahresgehaltes

³ lt. WHO führt ein Burnout zu durchschnittlich 30,4 Krankheitstagen pro Jahr