

## Literatur Empfehlung:

Jürgen Frischmuth, Wolfgang Karrlein, Jan Knop:  
Strategien und Prozesse für neue Geschäftsmodelle.



E-Business und Mobile Business verändern massiv die Art, wie Unternehmen und Organisationen zukünftig funktionieren. Durch die Verschmelzung von Telekommunikation und Informationstechnologie werden sich ganze Prozessketten von Lieferanten zu Verbrauchern dramatisch verändern. Grundvoraussetzungen sind dabei Sicherheit, Verfügbarkeit, Skalierbarkeit, Effektivität, Effizienz und Schnelligkeit. Strategien und neue Geschäftsmodelle, Change Management, sind elementare Bestandteile, die die Einführung von E-Business-Lösungen begleiten müssen.

[Springer Verlag, ISBN 3-540-41295-6](#)

---

## Konflikt !

by Gerhard Zapke-Schauer |

Innerbetriebliche Konflikte entstehen durch

- Bewertungs-
- Beurteilungs-
- Verteilungsfragen

Sie zeigen sich dann als Konflikt, wenn zwischen den agierenden Parteien Abhängigkeit besteht und wenn keiner von ihnen nachgibt.



Rüttiger definierte: "Als sozialer Konflikt lässt sich eine Beziehung verstehen, in der zwei oder mehr Parteien, die von einander abhängig sind, mit Nachdruck versuchen, gegensätzliche Handlungspläne zu verwirklichen, und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind." (1)

Viele bedeutende Fragen in der täglichen Unternehmensführung werden durch Antworten gelöst, die sich als Bewertungen herausstellen. Welche Kunden sollte man adressieren? Welche Kernkompetenzen haben wir? Welche Organisationsform ist die für uns geeignete?

Hat man sich dann für eine bestimmte Vorgehensweise entschieden, z.B. für ein sales concept, dann entstehen neue Fragestellungen. Führt der Sales-Manager den Akquisitionsprozess richtig durch? Wurden die potentiellen Kunden methodisch sauber bearbeitet? Die Antworten darauf geben nun Beurteilungen über das fachlich kompetente Tun wieder. Sie beantworten also nicht ob etwas richtig ist, sondern ob es richtig (handwerklich korrekt, lege artis) getan wurde. Im Streitfall liegt also ein Beurteilungskonflikt vor.

Sind potentielle Kunden ausfindig gemacht und Einigkeit über die Methode des Bearbeitens erreicht worden, springen plötzlich neue Konflikte hervor. Diesmal geht es um die Frage "wer" bearbeitet den Kunden. Regionale Sales-Einheiten, ein Account-Manager, evtl. sogar hochrangige Führungskräfte? Man hört Rufe nach dem notwendigen "Einbinden" von Vorständen in den Kundenakquisitionsprozess und hört gleichzeitig Kritik über deren "schwierige" Verfügbarkeit. Im Streitfall also ein Verteilungskonflikt.

Ohne Abhängigkeit kein Konflikt. (2)

Lutz von Rosenstiel konnte zeigen, dass zum Konflikt Abhängigkeit und gegensätzlicher Handlungsplan gehören. (3) Tritt nur einer der beiden Faktoren auf, ist der Streit noch in weiter Ferne, wenn er überhaupt je kommen sollte.

Konflikt tritt auf, wenn zur Abhängigkeit und zum unterschiedlichen Handlungsplan auch

noch der Nachdruck der Verteidigung kommt. Wer auf die Durchsetzung seiner Interessen verzichtet, der vermeidet selbstverständlich Konflikt.

Der Konflikt bricht nicht aus, wenn sich einer der Beteiligten einer solchen Gegnerschaft überhaupt nicht bewusst ist.

Was aber ist, wenn ein gutes Betriebsklima von den Mitgliedern einer Organisation besonders hoch geschätzt wird?

Viele Mitarbeiter beschreiben das "wünschenswerte" Betriebsklima als angenehm, kollegial, freundlich und helfend. Es ist also nicht verwunderlich, wenn es in Tausenden von Betrieben wiederum Tausende von Mitarbeitern gibt, die deshalb gerne zur Arbeit gehen, weil die Atmosphäre dort so besonders angenehm ist. Ja manchmal trifft man sogar auf die Aussage: "Im Betrieb ist es schöner als zu Hause, dort mögen mich die Leute."



Was wäre, wenn dieses Verständnis innerhalb eines harmonischen Betriebsklimas gestört würde? Bewertungs-, Beurteilungs- und Verteilungsprobleme können im Berufsalltag sehr schnell auftreten. Sie führen damit noch nicht zwangsweise zum Konflikt, denn es bleibt immer noch die Chance des Nachgebens, also des Verzichts auf den Nachdruck um gegensätzliche Handlungsalternativen durchzusetzen. Dieser Verzicht fällt dann besonders leicht, wenn das Business-Ergebnis weniger wichtig erscheint als die Erhaltung der innerbetrieblichen Harmonie.

Im Klartext, je mehr man die innerbetriebliche Harmonie für sein eigenes Lebenskonzept benötigt, desto sensibler reagiert man auf berufliche Kritik seiner Arbeitskollegen. Ist man von der Gruppenharmonie besonders stark abhängig geworden, dann springen die oben beschriebenen Konflikte unvermittelt und gewaltig in die Höhe. Die Folge ist häufig Verzicht auf den Nachdruck der Durchsetzung der "Business-Meinung". In diesem Kontext kommt der familiären (ausserberuflichen) sozialen Einbettung ebenso viel Bedeutung zu, wie umgekehrt der Problemlage des gemeinsamen Arbeitens von Familienmitgliedern am selben Arbeitsplatz. Reduzierte Abhängigkeiten verhindern Konflikt.

Welche Lösungsansätze sind zu empfehlen?

- Aufmerksame, bewusste Mitarbeiter werden regelmässig Bewertungs- und Beurteilungsfragen besprechen.
- Abhängigkeiten soweit als möglich abbauen, da erst diese aus einer differenter Sachdiskussion Konflikte machen
- Organisationsformen mit möglichst wenig Abhängigkeitsbeziehungen wählen. Eine Matrix kann fehlerhaft gestaltet sein und dadurch mehr Abhängigkeiten hervorrufen als Hierarchien.
- Supply-Chain-Management muss auf reduzierte Abhängigkeiten achten.
- Entlohnungs- und Incentivsysteme dürfen keine Verteilungsprobleme aufwerfen
- Auftretende Konflikte dürfen nicht durch Nachgeben, sondern sollten durch Umorganisation gelöst werden.



Literatur:

- (1) Rüttinger B.: Konflikt und Konflikt lösen, München 1981
- (2) Zapke-Schauer G.: Konflikt. Anmerkungen zum Betriebsklima in Quintessenz, Berlin 1991
- (3) von Rosenstiel L.: Soziale Konflikte in Organisationspsychologie, München 1983