

Bernburg  
Dessau  
Köthen



**Hochschule Anhalt**  
Anhalt University of Applied Sciences

**emw**

Fachbereich  
Elektrotechnik, Maschinenbau  
und Wirtschaftsingenieurwesen

## Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Sciences (M. Sc.)

**Thomas Kunze**

---

Vorname Nachname

Wirtschaftsingenieurwesen, 2012, 2304505

---

Studiengang, Matrikel, Matrikelnummer

Thema:

**Schnittstellenkonflikte und ihr  
betriebswirtschaftlicher Schaden**

**Prof. Dr. Grimm**

---

Vorsitzende(r) der Masterprüfungskommission

**Dipl.-Ing. (FH) Axel Grafmanns**

---

1. Prüfer(in)

**Prof. Dr. Grimm**

---

2. Prüfer(in)

**31. 07. 2015**

---

Abgabe am

## Kurzzusammenfassung - Abstract

Die vorliegende Masterarbeit zur Erreichung des akademischen Grades Master of Sciences, mit dem Thema „Schnittstellenkonflikte und ihr betriebswirtschaftlicher Schaden“, betrachtet die Ausprägungen und Auswirkungen von Konflikten an der Schnittstelle zwischen zwei verschiedenen Funktionsbereichen innerhalb einer Organisation, welche in der chemischen Industrie angesiedelt ist. Der Autor hat bereits einen Abschluss als Dipl.-Ing. Verfahrens- und Energietechnik und ist seit etwa fünf Jahren als Produktionsingenieur in diesem Unternehmen tätig. Die Organisation, Durchführung und Koordination bereichsübergreifender operativer Aufgaben im Bereich Produktion gehört zu seinem Tätigkeitsspektrum. Dies beinhaltet die Sicherstellung der Herstellung qualitätsgerechter Produkte, Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Instandhaltungs- und Reparaturmaßnahmen sowie die aktive Unterstützung der Kommunikation und Sicherstellung des Informationsflusses während der Arbeitsprozesse.

Konflikte sind alltäglich in der Arbeitswelt anzutreffen und erzeugen dabei meist verschiedene negative Folgeerscheinungen, welche monetär schwierig zu erfassen und zu kontrollieren sind. Darunter zählen die Kosten für den Verbrauch von Ressourcen wie Personal und Arbeitszeit, aber auch die Auswirkungen auf die Motivation von Mitarbeitern und das allgemeine Betriebsklima. Einerseits liegt der betriebswirtschaftliche Fokus auf der ständigen Kostenreduzierung und Produktivitätssteigerung, andererseits rückt die Ressource Mensch innerhalb des Arbeitssystems immer mehr in den Vordergrund, um Unternehmensziele zu erreichen und am Markt sowie im Wettbewerb weiterhin zu bestehen. Diese beiden Seiten in Einklang zu bringen, stellt für Unternehmen in Zukunft eine enorme Herausforderung dar.

Durch eine schriftliche Befragung von Mitarbeitern auf der Leitungsebene der beiden Funktionsbereiche Produktion und Technik wurde mittels eines standardisierten Fragebogens ein aktueller Zustand ermittelt und die Existenz und Auswirkungen von Schnittstellenkonflikten überprüft. Die Datenerhebung wurde im Unternehmen „Taminco Germany GmbH – Eastman Chemical Company“, einem Hersteller von Methylaminen und deren Derivaten am Standort Leuna durchgeführt. Das Ziel dieser Untersuchung war es die Frage zu prüfen, ob Schnittstellenkonflikte zwischen zwei Funktionsbereichen anzutreffen sind und wie die durch Spannungen, Konflikte und ineffizientes Arbeiten entstandenen Kosten ermittelt werden können und wie diese dann zu beurteilen sind. Daraus wurden mögliche Maßnahmen zur Verbesserung und Überprüfung des aktuellen Zustandes der Schnittstelle abgeleitet.

31.07.2015

Thomas Kunze

## Danksagung

Nicht nur im Arbeitsleben sondern auch in der Ehe sind Konflikte ständig anzutreffen und erfordern immer wieder den beidseitigen Willen, den anderen zu verstehen, um eine Lösung zu finden. Deshalb widme ich diese Masterarbeit ganz besonders meiner Frau Rebekka Kunze und bedanke mich für die ständige liebevolle Unterstützung während des Fernstudiums und in allen sonstigen Lebenslagen.

Weiterhin bedanke ich mich bei meinem Arbeitgeber der „Taminco Germany GmbH - Eastman Chemical Company“ für die Freistellungen während der Präsenzphasen im Studienverlauf und für die Möglichkeit, die Befragung von Mitarbeitern im Unternehmen durchführen zu dürfen.

## Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass die Arbeit selbständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt wurde und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen, einschließlich der angegebenen oder beschriebenen Software, verwendet wurden.

Leipzig, den 31.07.2015

Thomas Kunze

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	3
2. Motivation und Aufgabenstellung .....	5
3. Abgrenzung und Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes.....	6
4. Theoretische Grundlagen – Wissensstand zum Fachgebiet .....	8
4.1 Konflikte – Merkmale, Auswirkungen und Maßnahmen .....	8
4.2 Kommunikationsstörung – Ursachen und Analysemöglichkeit .....	13
4.3 Schnittstellen und Organisationsentwicklung .....	17
4.4 Konfliktkosten – betriebswirtschaftlicher Schaden und Kostenmanagement .....	20
4.5 Personalmanagement – Entwicklung von Humankapital .....	24
4.6 Überblick vorhandener Studien und Methoden zur Erfassung von Konfliktkosten.....	26
5. Methodik und Konzeption der Datenerhebung.....	33
6. Auswertung und Bewertung der Ergebnisse .....	36
7. Berechnung von Konfliktkosten – betriebswirtschaftlicher Schaden.....	48
8. Zusammenfassung und Ausblick .....	51

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1 : Struktur und Schnittstelle der Funktionsbereiche .....	6
Abbildung 4.1.1 : Beeinflussung durch Wirkungsketten im Unternehmen .....	9
Abbildung 4.1.2 : Konfliktarten und Merkmale .....	10
Abbildung 4.1.3: Konflikt-Management-Kleeblatt.....	11
Abbildung 4.1.4: „Was ist der Sinn von Konflikten“ nach Berkel .....	12
Abbildung 4.1.5: Beilegung von sozialen Konflikten nach Bröckermann.....	13
Abbildung 4.2.1 : Sender - Empfänger -Modell nach Shannon Weaver .....	14
Abbildung 4.2.2 : Erweiterung mechanisches systemisches Modell.....	15
Abbildung 4.2.3: Transaktionsanalyse nach Berne.....	16
Abbildung 4.3.1: Organisationsstrukturen .....	17
Abbildung 4.4.1 : Kostenrechnung Konfliktkosten.....	22
Abbildung 4.4.2 : Gegenüberstellung traditionelle Kostenrechnung – Kostenmanagement.....	23
Abbildung 4.5.1: Kategorisierung von Ressourcen.....	25
Abbildung 4.6.1 : KPMG Konfliktkostenstudie Teil 1 und 2 .....	26
Abbildung 4.6.2 : Circle of Conflict mit Konfliktkostenkategorien .....	27
Abbildung 4.6.3 : Gallup Engagement Index.....	28
Abbildung 4.6.5 : Einordnung Konfliktkostenquellen .....	31
Abbildung 4.6.6 : Berechnungsmethodik Konfliktkostenrechner .....	32
Abbildung 5.1: Fünf-Punkt-Likertskala .....	35
Abbildung 6.1 : Dimension Abhängigkeit von Informationsfluss.....	37
Abbildung 6.2 : Dimension Zusammenarbeit ohne Informationsverluste .....	38
Abbildung 6.3 : Dimension Qualität der Arbeitsleistung .....	39
Abbildung 6.4 : Dimension konstruktive Konfliktlösung .....	40
Abbildung 6.5 : Dimension Anzahl beteiligte Mitarbeiter .....	41
Abbildung 6.6 : Dimension Arbeitszeit zur Bearbeitung eines Schnittstellenkonflikts .....	43
Abbildung 6.7 : Abschätzung verschwendeter Arbeitszeit zur Gesamtarbeitszeit .....	43
Abbildung 6.8 : Dimension Anzahl Schnittstellenkonflikte in einer Arbeitswoche .....	44
Abbildung 6.9 : Dimension Schätzung jährlicher Kosten durch Schnittstellenkonflikte .....	45
Abbildung 6.10 : Dimension Konflikttrend im Funktionsbereich.....	46
Abbildung 6.11 : Ursachen für Schnittstellenkonflikte .....	47
Abbildung 7.1: Abschätzung der Konfliktkosten an der Schnittstelle Produktion- Technik.....	48
Abbildung 7.2: verschiedene Schnittstellenbeziehungen im Unternehmen .....	49
Abbildung 7.3: Kosten für Gesamtunternehmen bei verschiedenen Zeitaufwendungen.....	50

## 1. Einleitung

In der heutigen Unternehmenswelt benötigt man zur Lösung der vielfältigen und komplexen Aufgaben eine gut strukturierte Arbeitsteilung. Fachspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten sind dabei häufig auf unterschiedliche Unternehmensbereiche verteilt und werden während eines Arbeitsablaufes wieder miteinander verknüpft. Die Verknüpfung an diesen Schnittstellen wird durch den Informationsfluss hergestellt, welcher durch Kommunikation jeglicher Art aufrechterhalten wird. Kommt es jedoch zu Informationsverlusten an den Schnittstellen, kann eine Konfliktsituation entstehen und der Arbeitsablauf kann nicht mehr effizient erfolgen. Wie stark der Arbeitsablauf beeinflusst wird, hängt von der Art des Konfliktes und der Konfliktphase ab. Im Arbeitsumfeld sind Spannungen und Reibungen zwischen Interaktionspartnern gewissermaßen normal, teilweise unvermeidbar und täglich anzutreffen. Kommt es zu so einem unvereinbaren Zustand, führt das letztendlich zum Verbrauch von Ressourcen, welcher weiterhin oft mit einem geringeren oder sogar ohne einen nutzbaren Output einhergeht. Das Unternehmen erleidet in den meisten Fällen einen unfreiwilligen Nachteil sowie eine Verminderung seines Wertes, welcher dann als betriebswirtschaftlicher Schaden zu verstehen ist. Die Wirtschaftlichkeit sinkt durch die entstandenen Konfliktkosten und der außerplanmäßigen Ressourcenverwendung [vgl. Insam A. et. al. 2009 S.11]. In welcher Größenordnung sich diese Konfliktkosten an Schnittstellen von Funktionsbereichen bewegen, ist jedoch in vielen Unternehmen nicht bekannt, da die zur Ermittlung benötigten Strukturen und Methoden bisher kaum vorhanden sind. Bisherige Untersuchungen zu den Kosten von Konflikten sind auf Grund fehlender Transparenz der benötigten Daten sowie durch bloße Schätzungen relativ ungenau und können daher nicht zu Zwecken des Controllings verwendet werden. Einige Studien rechnen pro Mitarbeiter mit etwa jährlich zehntausend Euro und teilweise mehr, welche für die Folgen von Konflikten aufgewendet werden. Andere Studien zeigen sogar, dass bis zu ein Drittel der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten verloren gehen kann. In der Betrachtung und Beurteilung von Konflikten und deren Kosten steckt daher ein nicht unerhebliches Optimierungspotential, welches immer mehr an Aufmerksamkeit gewinnt und Unternehmen stärker für das Thema sensibilisiert.

Die stetige Steigerung von Effizienz und die Optimierung von Prozessen innerhalb und zwischen den Funktionsbereichen eines Unternehmens sind ein maßgeblicher Bestandteil, um den Gesamterfolg einer Organisation strategisch zu sichern und so dem Wettbewerb standhalten zu können. Durch rationales Handeln werden im betrieblichen Kontext versucht die Erfolgsziele der Produktivität, der Wirtschaftlichkeit, der Rentabilität und der Liquidität zu erreichen [vgl. Händler 2012 S.22]. Der Gesamterfolg von Unternehmen hängt größtenteils von motivierten, gut ausgebildeten und leistungsstarken Mitarbeitern ab, welche mit dem umstrittenen Begriff des

Humankapitals beschrieben werden können. Fragwürdig ist der Begriff Humankapital deshalb, da mit ihm der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Fertigkeiten als Wertgegenstand und als eine renditebringende Investition betrachtet wird. Bei der Ermittlung des Unternehmenswertes wird das Humankapital zunehmend als immaterieller Vermögenswert betrachtet und das Management von Humankapital als wichtiger Baustein zur Unternehmenswertmaximierung. Gleichzeitig erfahren die Kosten, welche durch Humankapital anfallen, eine stärkere Aufmerksamkeit durch Investoren und Anteilseignern [vgl. Dürndorfer/ Nink/ Wood 2005 S.18]. Das Augenmerk moderner Unternehmen verschiebt sich auf ein gesundes Betriebsklima, in dem Mitarbeiter und Führungskräfte Konflikte managen, bevor diese zu nicht unerheblichen Kosten führen.

Die Auswirkungen von Konflikten auf die Mitarbeiter eines Unternehmens erstrecken sich von der inneren Kündigung, über fehlende Motivation und geringes Verantwortungsbewusstsein, bis hin zu Mobbing und häufiger Krankheit. An dieser Stelle ist das Personalmanagement gefragt, denn die Fähigkeit eines Mitarbeiters oder einer Führungskraft Konflikte selbstständig zu bewältigen, kann und muss im Rahmen der Personalentwicklung gefördert werden. Die Forderung nach Teamfähigkeit und sozialer Kompetenz besteht in der Personalbeschaffung und Personalförderung bereits seit Längerem. Der Anspruch an die Konfliktfähigkeit, welche bisher weniger Beachtung gefunden hat, wird sich in Zukunft erhöhen. Die Personalwirtschaft als ein betriebswirtschaftliches Teilgebiet ist für die Erhaltung und Entwicklung der menschlichen Leistungspotenziale in allen Bereichen eines Unternehmens zuständig. Betriebliche Erfolgsziele auf der einen und personalwirtschaftliche Aufgaben auf der anderen Seite können oft einen unvereinbaren Charakter annehmen [vgl. Härdler 2012 S.110ff]. Der Bereich der Personalwirtschaft gerät dabei häufig aus dem Blickfeld, obwohl seine Steuerung und sein direkter Wertbeitrag von strategischer Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens sind. Das zeigt sich vor allem in den häufig nicht vorhandenen personalrelevanten Kennziffern, welche zur Bewertung des Humankapitals benötigt werden. Der Wert des Humankapitals wird häufig intuitiv oder gar nicht erfasst und die Erfolge sowie die Steuerung eingeleiteter Maßnahmen werden nur grob in ihren Zuständen unterschieden [vgl. Dürndorfer/ Nink/ Wood 2005 S.22ff]. In diesem Zusammenhang könnte man die Konfliktkosten als einen Indikator neben möglichen anderen ansehen, mit dem man eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung erfassen und bewerten kann. Der Versuch zur Ermittlung von Konfliktkosten an Schnittstellen in einem Unternehmen stellt somit einen Anstoß dar, um zukünftig den Wirkungskreis zwischen der Betriebswirtschaft, der Personalwirtschaft und der Produktionswirtschaft besser zu verstehen und optimieren zu können. Durch geeignete Gegenmaßnahmen und die persönliche Weiterentwicklungen von Mitarbeitern, kann dadurch auch ein besseres Betriebsklima entstehen und das Unternehmen in seinem Wert wachsen.

## 2. Motivation und Aufgabenstellung

Der Umgang und die Bearbeitung eines Konfliktes, egal welcher Art und Intensität, stellt sowohl für jeden persönlich als auch für ein ganzes Team immer eine spezielle Herausforderung in der täglichen Arbeit dar. Die Herausforderung besteht darin, trotz widersprüchlicher Ansichten, Meinungen und Zielstellungen von einzelnen Akteuren oder abgegrenzten Gruppen ein gemeinsames Projekt oder einen Arbeitsablauf effizient und mit einem positiven Ergebnis abzuschließen. Besitzt ein Team oder ein Mitarbeiter die Fähigkeit zur aktiven Konfliktbearbeitung nicht, so kann das dramatische Folgen für einzelne Projekte, Arbeitsgruppen und letztendlich ganze Unternehmen haben. Eine engagierte und gut ausgebildete Arbeitsgruppe verursacht daher weniger Kosten und erzeugt ein besseres Arbeitsklima, da sie eine Konfliktsituation erkennen kann und in der Lage ist, diese selbstständig zu bearbeiten. Im besten Fall kommt es dabei erst gar nicht zu einem schwierigen Konflikt. Die Betrachtung von betriebswirtschaftlichen Auswirkungen durch Konflikte und die Optimierung von bereichsübergreifenden Arbeitsabläufen mit Hilfe von Coachingprozessen, Mediation oder einem Konfliktmanagementsystems ist noch für viele Unternehmen eine Grauzone. Einerseits existieren bisher kaum geeignete Werkzeuge betriebswirtschaftliche Auswirkungen durch Konflikte und deren Folgen genau zu erfassen und zu kontrollieren. Andererseits ist eine positive betriebliche Konfliktkultur in den seltensten Fällen gegeben, um die möglichen Konfliktbearbeitungsmethoden anzuwenden. In Zukunft werden sich Unternehmen und deren Mitarbeiter diesen Herausforderungen stellen müssen, um die Effizienz der Arbeit sowie die Zufriedenheit und emotionale Bindung von Mitarbeitern zu erhöhen. Heutige Wettbewerbs- und Marktbedingungen lassen eine Nichtbeachtung dieses komplexen Wirkungskreises nicht zu. Auch das hier betrachtete Unternehmen „Taminco Germany GmbH - Eastman Chemical Company“ wird sich auf kurz oder lang den beschriebenen Herausforderungen noch stärker widmen müssen, um die anstehenden Unternehmensziele und Strategien umsetzen zu können.

Mit Hilfe einer schriftlichen Befragung soll die Randbedingung sowie der Zustand der Schnittstelle und allgemein die Existenz von Schnittstellenkonflikten, verursacht durch zwei Funktionsbereiche in einem Produktionsbetrieb, geprüft und der betriebswirtschaftliche Schaden abgeschätzt und bewertet werden. Basierend auf der Auswertung der Ergebnisse werden dann mögliche Maßnahmen und Schlussfolgerungen formuliert und diskutiert. Die Verknüpfung zwischen betriebswirtschaftlichen Daten und eher subjektiven Faktoren aus dem Personalcontrolling stellt eine besondere Herausforderung zur Beurteilung von Konfliktkosten und möglichen Gegenmaßnahmen dar. Durch einen Überblick über die Inhalte verschiedener Studien zum Thema Konfliktkosten und der theoretischen Betrachtung von Schnittstellenprozessen wird ein Bezug zu den Ergebnissen der Befragung geschaffen.

### 3. Abgrenzung und Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes

Nachfolgend sind zum besseren Verständnis des Untersuchungsgegenstandes dieser Betrachtung die beiden Funktionsbereiche sowie deren Aufgaben innerhalb des Unternehmens genauer erläutert. In Abbildung 3.1 sind zur Verdeutlichung die Struktur und die zu untersuchende Schnittstelle dargestellt.

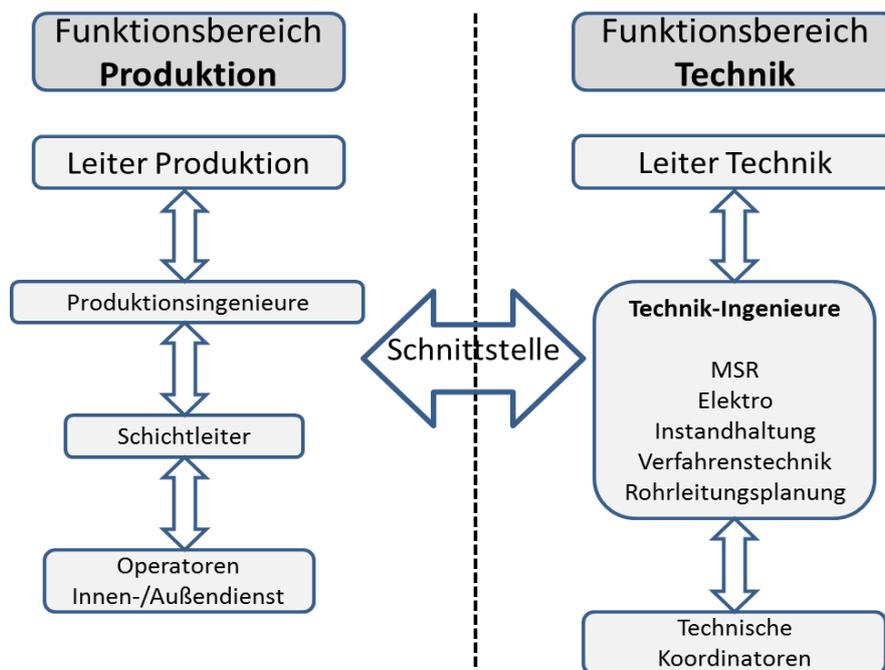


Abbildung 3.1 : Struktur und Schnittstelle der Funktionsbereiche  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die vorliegende Arbeit betrachtet demnach exemplarisch die Schnittstelle zwischen den Funktionsbereichen Produktion und Technik in einem Chemieunternehmen, welches als Arbeitsgruppe betrachtet wird. Innerhalb des Unternehmens, existieren auch andere Funktionsbereiche wie zum Beispiel Verwaltung, Labor oder Geschäftsführung, diese gehören aber nicht zum Umfang dieser Betrachtung. Jeder Funktionsbereich besitzt auf seinem Arbeitsgebiet spezifisches Wissen und spezifische Fähigkeiten und beide Abteilungen müssen eng zusammenarbeiten, um die täglichen operativen Aufgaben und Arbeitsabläufe erfolgreich erledigen zu können. Aber nicht nur operative Angelegenheiten, sondern auch längerfristig geplante Groß-Abstellung und die Umsetzung von Projekten benötigen eine präzise bereichsübergreifende Vorbereitung, um beide Bereiche für den jeweiligen Arbeitsprozess optimal miteinander zu verknüpfen. Die Einhaltung von Zeitplänen und finanziellen Budgets gehören zu den Randbedingungen der täglichen Arbeiten sowie von Projekten und Groß-Abstellungen. Dazu werden ein guter Informationsfluss, eine klare Organisationsstruktur und eine bereichs- und

schichtübergreifende Koordination benötigt. Sind diese Bedingungen nicht gegeben oder beeinträchtigt, kommt es zu Schnittstellenkonflikten.

Der Funktionsbereich der Produktion ist verantwortlich für die Bedienung der Apparate und Maschinen, welche zur Herstellung von verschiedenen Produkten verwendet werden. Die Produktion besteht aus einem Leiter Produktion, zwei Produktionsingenieuren, den Schichtleitern und den Operatoren im Innen- sowie Außendienst. Der Leiter Produktion organisiert seine Abteilung mittels Entwicklung, Motivation und bedarfsgerechter und geeigneter Einteilung seines Personals unter der Überwachung der Verfügbarkeit aller notwendigen Materialien und unter Einhaltung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Die Produktionsingenieure führen innerhalb der Produktionsleitung alle Maßnahmen der Analyse, Optimierung und kontinuierlichen Verbesserung durch, um die qualitäts- und mengengerechte Produktion sicherzustellen. Sie arbeiten bereichsübergreifend und führen die erforderlichen Abstimmungen mit den zuständigen Kollegen durch. Der Schichtleiter ist verantwortlich für die Lenkung und Steuerung der Produktions- und Nebenanlagen mit Hilfe des Anlagenpersonals. Dabei ist das Ziel, Produktionsausfälle durch frühzeitiges Erkennen von Störungsmöglichkeiten zu vermeiden.

Der Funktionsbereich Technik ist für die Instandhaltung und Weiterentwicklung der zur Produktion benötigten Anlagen zuständig. Die Technik besteht aus dem Leiter Technik, fünf Projektingenieuren für die Bereiche Mess-, Steuer-, Regelungstechnik, Instandhaltung, Rohrleitungsplanung, Elektro und Verfahrenstechnik sowie zwei technischen Koordinatoren und sechs Montagehandwerkern. Das operative Tagesgeschäft besteht darin, die Anlagen ständig zu warten und eine hohe Verfügbarkeit in der Produktion zu gewährleisten, da sonst weitere Kosten durch Produktionsausfälle und größere Reparaturstillstände entstehen könnten. Ein gutes Niveau der Instandhaltung sichert eine hohe Verfügbarkeit der Anlagen und durch die Überwachung und Überprüfung von sicherheits- und prozessrelevanten Messstellen wird die Qualität der hergestellten Produkte gewährleistet. Die Erhaltung bzw. Einhaltung des vorgeschriebenen technischen Zustandes auf Grund von gesetzlichen Vorgaben, technischen Regeln, Hersteller-Betriebsanweisungen und der notwendigen Verfügbarkeit für eine marktgerechte Produktion ist von großer Bedeutung. Weiterhin ist die Organisation der Arbeiten, Aktivitäten und Kommunikation unter Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften bei der Durchführung von Instandhaltungsmaßnahmen genau geregelt. Geplante Instandhaltungsmaßnahmen können Inspektionen und Revisionen als auch Wartungsarbeiten und Reparaturen sein. Ungeplante Instandhaltungsmaßnahmen werden oft am gleichen oder spätestens am nächsten Tag erledigt. Ziel der Instandhaltung ist es, jegliche Behinderung der Lieferfähigkeit in Zeit, Menge und Qualität unter Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben zum Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz aufgrund von Ausrüstungsproblemen mit geringstmöglichem Aufwand sicherzustellen.

#### 4. Theoretische Grundlagen – Wissensstand zum Fachgebiet

Im folgenden Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen und Begrifflichkeiten des Themas Schnittstellenkonflikte und Kommunikationsstörungen in Unternehmen erläutert, um diese dann in Zusammenhang mit den Ergebnissen der schriftlichen Befragung, den Schlussfolgerungen und möglichen Maßnahmen zu bringen. Die betreffenden Bereiche sind hierbei breit gefächert und umfassen die Gebiete des Personal- und Konfliktmanagements, der Betriebswirtschaft und des Selbst- und Führungsmanagements. Weiterhin wird der Überblick zu bisherigen Konfliktkostenstudien und Konfliktkostenermittlungen gegeben.

##### 4.1 Konflikte – Merkmale, Auswirkungen und Maßnahmen

Konflikte und Spannungen gehören zum Alltag von Unternehmen sowie deren Mitarbeitern dazu und werden normalerweise von den Beteiligten selbst umgehend gelöst. Durch das Aufeinandertreffen verschiedener Interessen, Meinungen, Persönlichkeiten, Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter und die durch Arbeitsteilung vorhandenen Schnittstellen in einem Unternehmen, entsteht ein sehr breites Spektrum an möglichem Konfliktpotential. Auch die Tatsache, dass Menschen die meiste Zeit des Tages und auch scheinbar immer mehr Zeit auf Arbeit verbringen, lässt ein erhöhtes Spannungspotential entstehen. Nicht immer ist eine entstehende Konfliktsituation sofort erkennbar und die Reaktion auf einen Konflikt ist nie gleich, da die Zeit für Überlegungen und Handlungsvarianten in solch einer Situation sehr kurz ist. Da es scheinbar unvermeidbar ist, den ständig lauerten Spannungssituationen im Arbeitsumfeld entfliehen zu können, aber ständige ungelöste Probleme einen großen unternehmerischen Schaden anrichten würden, wird ein offensiver konstruktiver Umgang mit Konflikten notwendig wie nie zuvor.

Nach Proksch [2014] ist ein Konflikt ein zwischenmenschliches Phänomen, welches durch die Verbindung von einem Sachproblem mit einem Beziehungsproblem bestimmt ist. Berkel [2008] spricht aus sozialwissenschaftlicher Sicht dann von einem Konflikt, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind. Innerhalb einer Organisation verfolgen Akteure gegensätzliche Handlungspläne und streben dadurch nicht immer die gleichen Ziele an und erzeugen auch dadurch einen Konflikt [vgl. Marcus 2011 S.109 ff]. An sich ist ein Konflikt als wertneutral zu betrachten und die Art der Konfliktlösung bestimmt den positiven oder negativen Ausgang [vgl. Exenberger/ Grabler/ Hauska 2006 S.2]. Häufig verbinden Menschen aus Ihrer persönlichen Erfahrung heraus jedoch mit dem Begriff „Konflikt“ etwas Negatives und Beteiligte einer Konfliktsituation handeln entweder eher passiv, zurückhaltend und defensiv oder bearbeiten die Situation übertrieben kämpferisch und lösen damit eine entsprechende negative Gegenreaktion aus. Dementsprechend

wird dadurch in der Folge nicht nur die zwischenmenschlichen Beziehung belastet sondern auch gleichzeitig der Unternehmenserfolg negativ beeinflusst. Die Abbildung 4.1.1 zeigt beispielhaft einige Wirkungsketten schlecht gelöster Konflikte im Unternehmen.

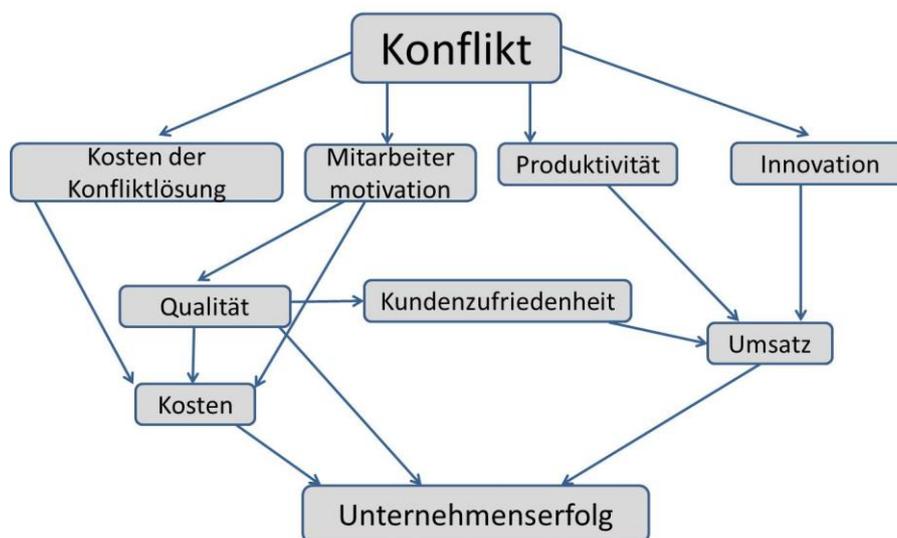


Abbildung 4.1.1 : Beeinflussung durch Wirkungsketten im Unternehmen  
(Quelle: vgl. Exenberger/ Grabler/ Hauska 2006 S.4)

Die Ausprägungen und die konkreten Auslöser von Konflikten sind dabei sehr vielseitig und man findet daher auch die Konfliktsymptome auf ganz unterschiedlichen Ebenen. Man unterscheidet dabei zwischen verbal - nonverbal, offen - verdeckt, aktiv - passiv, bewusst - unbewusst [vgl. Kreyenberg 2004 S.14]. Nach Kreyenberg [2004] bietet diese Einordnung der Symptome auf die entsprechenden Ebenen die Möglichkeit der strukturierten Analyse. Dadurch kann ein sich anbahnender Konflikt, aber auch ein vergangener Konflikt besser verstanden und nachvollzogen werden. Weitere meist nicht eindeutig erkennbare Symptome sind nach Proksch [2014] Widerstand und Ablehnung, Rückzug und Desinteresse, Intrigen und Gerüchte, Sturheit und Uneinsichtigkeit, Übermaß an Formalität und Überkonformität. Bestandteile eines Konfliktes sind mindestens zwei unterschiedliche Konfliktparteien, welche eine bestimmte Abhängigkeit aufweisen und durch unterschiedliche Ziele und Handlungsabsichten ein emotionales Spannungsfeld entstehen lassen [vgl. Kreyenberg 2004 S.24]. Durch die rationale Bewältigung des Alltags werden die emotionalen Bestandteile der Arbeit zu oft ausgeblendet und lassen dadurch Konflikte und Spannungen weiter anwachsen. Da meist kein Raum für die emotionale Bearbeitung vorliegt, kommt es zu einer Negativspirale der Gedanken, welche im schlimmsten Fall bis zur Eskalation oder Streiterei führen. Konflikte zwischen Gruppen oder Unternehmensbereichen sind teilweise feindselige Äußerungen, die sich zwischen organisatorischen Einheiten beobachten lassen. Sie sind durch komplexe bis unklare Entstehungsbedingungen, hochgeneralisierte Feinbilder und auf Annahmen über „die anderen“ gegründetes Verhalten charakterisiert [vgl. Jiranek/ Edmüller 2003 S.251ff]. Konflikte

unterscheiden sich von einfachen Problemen durch das Uneins sein und die dabei entstehenden negativen Gefühle der Akteure, welche einen starken Handlungsantrieb verursachen. Eine kritische Urteilsbildung ist dabei stark vermindert und kann zu unreflektierten Handlungen führen [vgl. Proksch 2014 S.4ff]. Die aus einem Unternehmen resultierenden Konfliktarten und deren Merkmale sind in Abbildung 4.1.2 dargestellt. Besondere Bedeutung bekommt im Zusammenhang mit den betrachteten Schnittstellenkonflikten die Konfliktart der Beziehungskonflikte. Hierbei wird durch die gestörte Kommunikation der Informationsfluss entlang der Schnittstelle behindert und kann zu Konflikten führen. Bei vielen Beziehungskonflikten erfolgt die Verlagerung von einer Ebene auf die andere. Die Verschiebung von der Sachebene, also Ziel-, Bewertungs-, Ressourcen oder Rollenkonflikt auf die Beziehungsebene ist häufig anzutreffen, da Beziehungskonflikte oft nicht direkt ausgetragen werden [vgl. Kreyenberg 2004 S.32ff]. In diesem gesamten Prozess der Konfliktbewältigung auf der Beziehungsebene wird sehr viel Zeit verwendet, um über Probleme und empfundene Ungerechtigkeit mit anderen zu reden. Es entstehen dabei eine große Menge unproduktiver Situationen an der Schnittstelle, eine konstruktive Konfliktlösung wird jedoch dadurch nicht herbeigeführt. Zur Lösung benötigt es eine gute Verantwortungs- und Konfliktlösungskultur vor allem von Führungskräften, welche durch das gesamte Unternehmen getragen werden muss.

<b>Konfliktart</b>	<b>Merkmal, Beschreibung</b>
Zielkonflikt	Zwei oder mehr Parteien verfolgen unterschiedliche Ziele
Bewertungskonflikte	Die Parteien verfolgen die gleichen Ziele versuchen aber diese auf unterschiedlichen Wege und mit unterschiedlichen Methoden zu erreichen
Verteilungskonflikte	Die Parteien können sich nicht über die Aufteilung von persönlichen, finanziellen und technischen Ressourcen einigen
persönlicher Konflikt	Verschiedene Entscheidungs- oder Verhaltenstendenzen in einem Menschen oder durch persönliches Verhalten ausgelöster innerer Konflikt
Beziehungskonflikte	Gestörte Kommunikation in einer Beziehung, keine Befriedigung von Bedürfnissen, Antipathie
Rollenkonflikte	Widersprüchliche Rollenerwartung und Rollenausführung von Akteuren

Abbildung 4.1.2 : Konfliktarten und Merkmale

[Quelle: vgl. Kreyenberg 2004 S.25]

Genauso vielseitig wie die Ursachen und Ausprägung können die Auswirkungen eines Konfliktes auf eine Person, eine Gruppe von Menschen oder sogar ein ganzes Unternehmen sein. Konflikte werden von Betroffenen auf Grund von Gefühlen der Aggression, Angst und mangelnden Wertschätzung als stressverursachend und belastend erlebt [vgl. Proksch 2014 S.10ff]. Es können ganze Teams durch aggressive oder passive Kommunikation, Bildung von In- Outgroups und durch feindseliges Verhalten zerbrechen. Durch die Konfliktaustragung kommt es zu einem wirtschaftlichen Schaden bei unproduktiver Zeitverwendung, Krankheit durch psychische Dauerbelastung und Kündigung. Nach Hårdler [2012] werden fünf grundlegende Absichten der Konfliktbewältigung unterschieden:

- Konkurrenz (zielt auf Erfüllung der eigenen Interessen)
- Zusammenarbeit (Lösung zu Gunsten beider Parteien)
- Vermeidung (Unterdrückung des Konflikts)
- Anpassung (Zurückstellen eigener Interessen)
- Kompromiss (ein Teil wird der Interessen des Gegners geopfert)

Typische Konfliktfelder sind unklares Führungsverhalten, unbekannte Zuständigkeiten sowie unklare Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen [vgl. Sochart 2014 S.91]. Durch diese Störungen innerhalb verschiedener Beziehungssysteme kommt es zu einer außerplanmäßigen Ressourcenverwendung mit Folgekostensteigerung. Diesem Effekt entgegenzuwirken, versucht man mit verschiedenen Methoden, wie zum Beispiel Mithilfe eines Konfliktmanagements, die Konflikte möglichst frühzeitig zu erkennen und sie zu analysiere, weitergehend aufzulösen und wenn möglich einen positiven Nutzen zu erhalten [vgl. Schawel/ Billing 2012 S.144]. In Abbildung 4.1.3 sind nach Proksch [2014] die verschiedenen Methoden zur Konfliktbearbeitung.

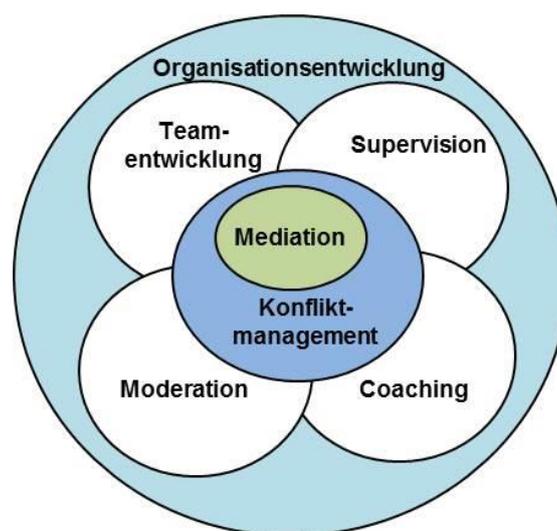


Abbildung 4.1.3: Konflikt-Management-Kleeblatt  
(Quelle: vgl. Proksch 2014 S.40)

dargestellt Die vier Grundformen der Konfliktauflösung sind dabei trennende Maßnahmen (Kündigung, Versetzung, andere Aufgabe), Integrierende Maßnahmen (Mediation, Supervision, Klärungsgespräch), sachbezogene Maßnahmen (Fehlersuche, Zielvereinbarung, Regeln) und personenbezogene Maßnahmen (Coaching, persönliche Gespräche) [vgl. Proksch 2014 S.27ff]. Unter Konfliktmanagement werden hierbei alle Steuerungsmaßnahmen verstanden, welchen den Konfliktbeteiligten zu einer Lösung verhelfen sollen. Es ist fokussiert auf das Erkennen, die Analyse, das Lösen und die positive Nutzung von Konflikten und ist im Grunde eine elementare Aufgabe für jeden, besonders wenn eskalierende Konflikte zu einem größeren Schaden für das Unternehmen führen [vgl. Schawel/ Billing 2012 S.144]. Vorrangig liegt das Konfliktmanagement aber in der Verantwortung von Führungskräften, da sie die Aufgabe haben für ihre Mitarbeiter eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sie sich entwickeln und für das Unternehmen die bestmögliche Leistung erbringen können. Um eine Organisation langfristig und ganzheitlich weiter zu entwickeln, kann man sich den Methoden der Teamentwicklung, der Supervision, der Moderation und dem Coaching bedienen. Die Mediation stellt nach Proksch [2014] eine besondere Form der Konfliktbearbeitung dar, da sie eine auf Freiwilligkeit der Parteien beruhende Vermittlung ist und bei der durch Förderung der Kommunikation eine selbst verantwortete Lösung des Konfliktes ermöglicht wird. Trotz der vielen negativen Eigenschaften und Erfahrungen haben Konflikte für Unternehmen einen Sinn und bieten eine enorme Chance im Bereich der gesamten Unternehmensentwicklung und im Bereich der Beziehungen zwischen Mitarbeitern. Ebenso wird ein Team oder auch ein einzelner Akteur an positiv gelösten Konflikten wachsen. In Abbildung 4.1.4 sind verschiedene Punkte der Sinnhaftigkeit von Konflikten zusammengefasst.

<b>„Was ist der Sinn von Konflikten“</b>
Sie machen Probleme bewusst und Brennpunkte werden sichtbar.
Sie stärken den Willen zur Veränderung und zeigen an, dass etwas verändert werden muss.
Sie erzeugen Druck zur aktiven Problembewältigung von brisanten Themen.
Sie vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen.
Sie verfestigen den Zusammenhalt und versachlichen Spannungen in der täglichen Arbeit.
Sie machen Beziehungen und Gespräche lebendig, spannend und durchbrechen den Alltag.
Sie vertiefen Fähigkeiten, Kenntnisse und führen zu Erkenntnisgewinn.
Sie fördern die Chance eine neue kreative Lösung zu finden und vertiefen das Problemverständnis.
Sie fördern die Persönlichkeitsentwicklung und lassen uns und andere besser kennen lernen.
Sie erzwingen das sorgfältige Durchdenken und führen dadurch zu besseren Entscheidungen.

Abbildung 4.1.4: „Was ist der Sinn von Konflikten“ nach Berkel  
(Quelle: vgl. Berkel 1997 S.32ff)

Nach Kreyenberg [2004] verdeutlichen Konflikte Unterschiede in den Ansichten und Meinungen. Verborgene Informationen und Probleme werden so offen gelegt und durch geeignete Lösungen können Prozesse neu gestaltet werden. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten führt zu einem besseren Arbeitsergebnis und einem angenehmeren Arbeitsklima und muss in der Unternehmenskultur einen festen Platz einnehmen [vgl. Schawel/ Billing 2012 S.146]. Die nachfolgende Abbildung 4.1.5 zeigt den Umgang und die verschiedenen Möglichkeiten zur Prävention und Beilegung von sozialen Konflikten.

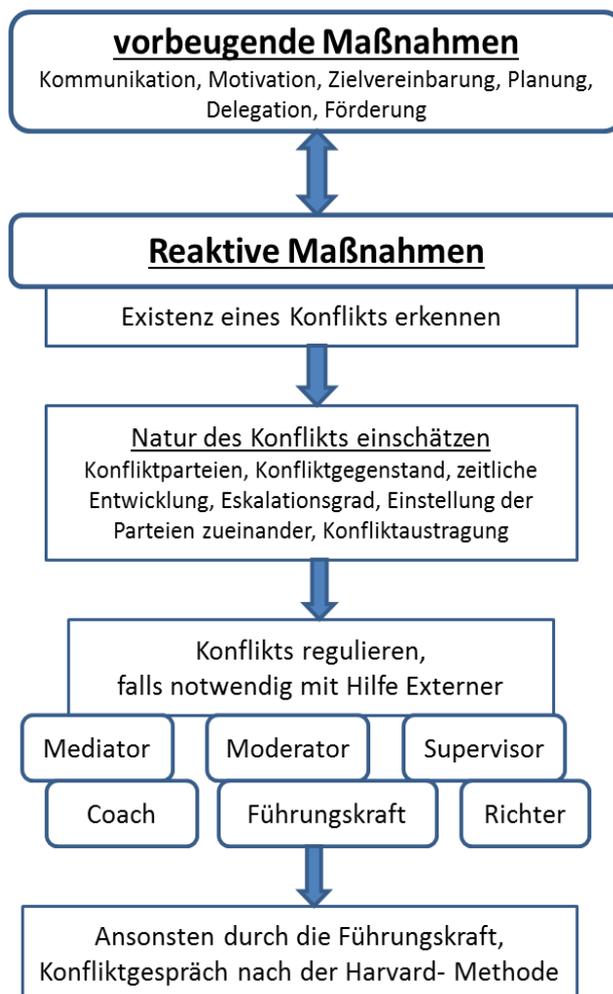


Abbildung 4.1.5: Beilegung von sozialen Konflikten nach Bröckermann

(Quelle: vgl. Bröckermann 2012 S.280)

#### 4.2 Kommunikationsstörung – Ursachen und Analysemöglichkeit

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil von Prozessabläufen innerhalb einer Organisation und kann in die zwei Dimensionen der formalen und zwischenmenschlichen Ebene untergliedert werden. Ob bei der Zusammenarbeit in Projektgruppen, in der bereichsübergreifenden täglichen Arbeit oder bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern, spielt die Kommunikationskompetenz auf

der zwischenmenschlichen Ebene eine große Rolle [vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.112 ff]. Im Sinne eines rein mechanischen Modells nach Shannon-Weaver (Abbildung 4.2.1) ist Kommunikation die Übertragung von Informationen von einem Sender zu einem Empfänger.

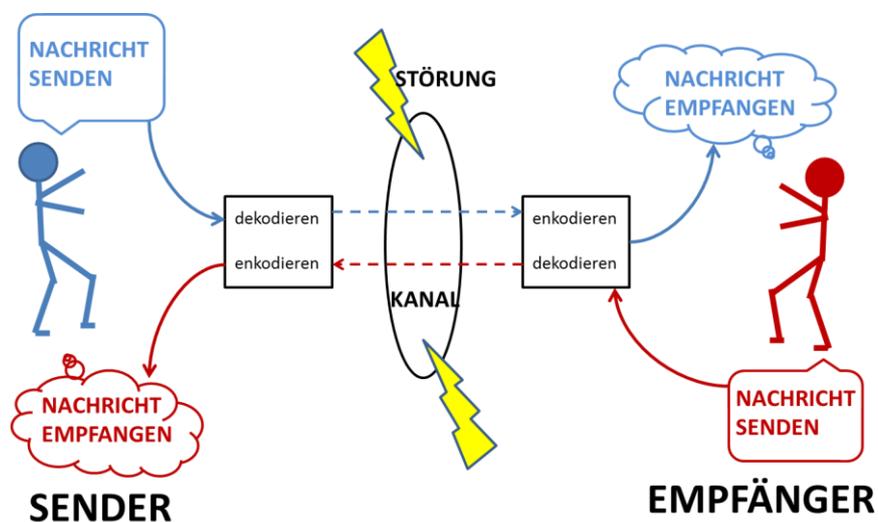


Abbildung 4.2.1: Sender - Empfänger -Modell nach Shannon Weaver  
(Quelle: eigene Darstellung)

Durch die Kodierung vom Sender und Dekodierung vom Empfänger wird die Nachricht über einen Übertragungskanal gesendet und empfangen [vgl. Haberleitner/ Deistler/ Ungvari 2007 S.40]. Mit dem Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun, lassen sich die Nachrichten auf vier verschiedenen Ebenen, der Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellebene betrachten. Dabei gilt, dass sowohl der Sender als auch der Empfänger die Nachricht auf den vier Ebenen kodiert und auch entschlüsselt [vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.114ff]. Liegt ein optimaler Prozessablauf vor, so kommt die Information richtig an und es liegt keine Störung vor. Das Hauptziel, nämlich Informationen durch Kommunikation weiterzugeben, ist dann erreicht. Kommunikationsstörungen treten dann auf, wenn die gesendete und empfangene Nachricht von Sender und Empfänger in unterschiedlicher Weise interpretiert wird. Die Einfachheit dieses Modells ist jedoch durch die Komplexität heutiger Problemstellungen und Anforderungen an Mitarbeiter sowie Projektgruppen zur Erklärung von Kommunikationsstörungen nicht mehr ausreichend. Die Grundannahmen der Kommunikationsstörung, zum Beispiel in Coaching-Prozessen oder im Konfliktmanagement allgemein, basieren meistens auf dem systemischen Ansatz, welcher die Beziehungen zwischen Menschen und nicht nur die Einzelperson in den Mittelpunkt stellt [Haberleitner/ Deistler/ Ungvari 2007 S.32]. Es wird dabei versucht, den Akteur in seiner ganzheitlichen Vernetzung und Komplexität zu verstehen und entsprechende Coachingmaßnahmen anzupassen, um eine Verbesserung der Kommunikationskompetenz zu erreichen. Die systemische

Sicht löst sich von dem Richtig oder Falsch Denken und versucht unterschiedliche Positionen zusammenzuführen [vgl. Proksch 2014 S.31]. Die Kommunikationskompetenz setzt sich aus der Fähigkeit konstruktiv, emphatisch, respektvoll und bewusst zu kommunizieren und dem Willen und der Offenheit sich mit anderen auszutauschen zusammen [vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.113ff]. Abbildung 4.2.2 zeigt einige verschiedene Aspekte, welche in einer systemischen Betrachtung Beachtung finden sollte. Das System der Kommunikation funktioniert jedoch nicht bei Interessenlosigkeit, Informationsverweigerung oder dem Zustand der verbalen Handlungsverweigerung [vgl. Jiranek/ Edmüller 2003 S.40ff].

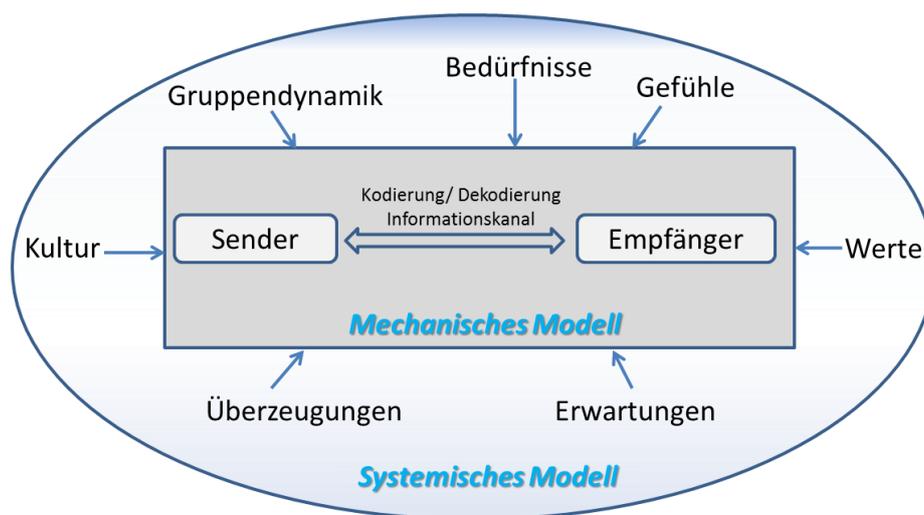


Abbildung 4.2.2 : Erweiterung mechanisches systemisches Modell  
(Quelle: eigene Darstellung)

Beziehungskonflikte werden oft auch als Kommunikationskonflikte bezeichnet und liegen vor, wenn es in der Beziehung von Menschen oder Gruppen zu unterschwelligem oder offenen Störungen kommt [vgl. Kreyenberg 2004 S. 31]. Da Kommunikation ein wichtiges Arbeitsmittel an den Schnittstellen von Funktionsbereichen ist, muss besonderes Augenmerk auf die zwischenmenschlichen Beziehungen in Unternehmen gelegt werden. Durch Vermeidungsverhalten und Harmoniesucht, unterentwickeltem Wahrnehmungsvermögen, defizitäre Konzepte von Kommunikation, fehlende Feedbackkultur, Eitelkeit bis hin zu Arroganz ist es sonst nicht möglich die Kommunikationsstörung produktiv nutzen zu können [vgl. Gehlen 2008 S.71ff]. Mit Hilfe der Transaktionsanalyse nach Berne [2014] kann man das Kommunikationsverhalten und die soziale Verbindung zwischen Akteuren besser verstehen und eine Kommunikationsstörung aufzeigen. Die aus der Tiefen- und Verhaltenstherapie stammende Methode (siehe Abbildung 4.2.3) unterscheidet die drei Ich-Zustände, dem Kindheits-Ich, Eltern-Ich, und Erwachsenen-Ich, welche sich aus verschiedenen Gefühlen, Gedanken und Verhalten zusammensetzen. Während eines Kommunikationsprozesses mit anderen, wechseln wir in verschiedenen Ich-Zustände hin und her.

Das ist an der Wortwahl, dem Tonfall und auch am Inhalt dessen, was wir sagen sowie an Mimik, Gestik und Körpersprache erkennbar. Durch die Analyse können eingefahrene Kommunikationsmuster und Konflikte erkannt und bearbeitet werden [vgl. Berne 2014 S.37ff].

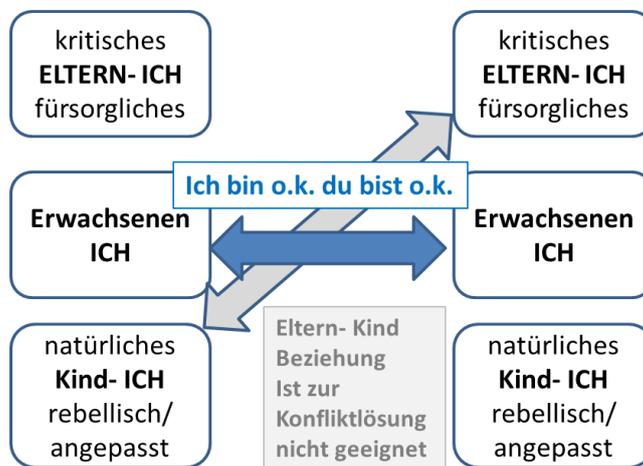


Abbildung 4.2.3: Transaktionsanalyse nach Berne  
(Quelle: vgl. Berne 2014 S. 38)

Unter der formalen Ebene von Kommunikation versteht man die Art und Weise der Organisation des Informationsflusses, welche einfach, geplant und objektiv sein sollte [vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.113]. Der Weg der Kommunikation ist hier meistens einseitig und dient dem Informations- und Gedankenaustausch hinsichtlich der Aufgabenerfüllung [vgl. Bröckermann 2012 S.243]. Die formale Kommunikation erfolgt in Organisationen nach festgelegten Regeln über eine bestimmte Form, durch verschiedene Medien, auf definiertem Weg und mit einem eindeutigen Zweck der Kommunikation [vgl. Marcus 2011 S.108]. Kommunikation und Information sind wesentliche Bestandteile sowohl in der Unternehmenswelt als auch im Privatleben. Durch die ständige Weiterentwicklung der Vielfalt an Formen und Medien der Information und Kommunikation erscheint es wichtiger denn je die theoretischen Grundmodelle zu verstehen, um so eventuelle Kommunikationsstörungen zu erkennen und richtig zu analysieren. Meist übergibt man in einer Organisation die Aufgabe der Analyse und die Verbesserung von zwischenmenschlichen Kommunikationsprozessen an erfahrene externe Coaches, da es bisher unüblich ist innerhalb einer Organisation eine extra Stelle für einen speziell ausgebildeten Kommunikationscoach zu besetzen. Immer häufiger wird dadurch auch die Führungskraft im Unternehmen zum Coach, welcher die Anforderungen von Mitarbeitern und der Organisation zusammenführen muss. Das Wissen über Kommunikation und der möglichen Störungen hilft dabei das übergeordnete Ziel, der Erfolg des Gesamtunternehmens, sicherzustellen [vgl. Haberleitner/ Deistler/ Ungvari 2007 S.27].

### 4.3 Schnittstellen und Organisationsentwicklung

Eine Organisation stellt ein soziales Gebilde dar, welches durch formale Regelungen die Handlungen der beteiligten Akteure auf ein bestimmtes Ziel ausrichtet. Speziell eine Wirtschaftsorganisation verfolgt aus dem Motiv der Gewinnerzielung bestimmte Leistungsziele, welche auf Grund der hohen Komplexität die Arbeitsteilung benötigt, welche wiederum die Koordination von Handlungen bedarf [vgl. Marcus 2011 S.111ff]. Die Einteilung der Arbeitseinheiten kann entweder nach Funktionen, nach Teams und Projekten, in einer Matrix oder in Sparten erfolgen. Die formale Trennung, Gruppierung und Koordination von Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten wird durch die Organisationsstruktur bestimmt [vgl. Härdler 2012 S.474]. In Abbildung 4.3.1 sind die unterschiedlichen Formen der Organisationen mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt.

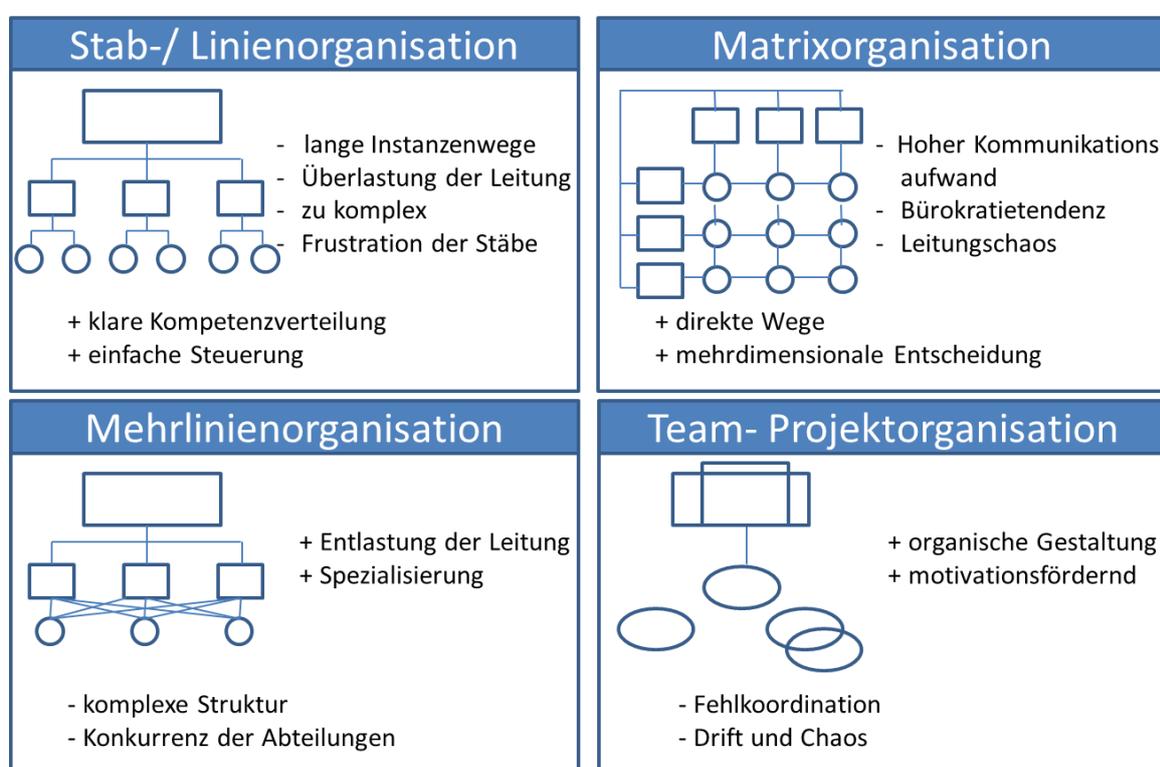


Abbildung 4.3.1: Organisationsstrukturen  
(Quelle: vgl. Picot/Reichwald/Wigand 2003 S.204)

Meistens wird die Organisation klassisch in einer Stab- und Linienorganisation nach ihren Funktionen wie z.B. Buchhaltung, Personalwesen, Service, Produktion und Entwicklung unterteilt. Die Struktur, welche idealtypisch der Kommunikationsstruktur entspricht, wird in einem Organigramm dargestellt. Es existieren aber auch andere Organisationsformen wie zum Beispiel die modulare Organisationsform. Der modernere Ansatz der Modularisierung richtet eine Organisationseinheit an Prozessen aus, um so starre hierarchische Funktionsstrukturen der

funktionalen bzw. verrichtungsorientierten Arbeitsteilung aufzulösen und besser auf veränderte Wettbewerbsbedingungen reagieren zu können [vgl. Picot/ Reichwald/ Wigand 2003 S.230]. Anforderungen an Führungskräfte in modular strukturierten Unternehmen sind enorm hoch, da durch die Matrixform viele Schnittstellen und Konfliktpotentiale entstehen, welche zu lösen sind [vgl. Picot/ Reichwald/ Wigand S.246]. Weitere moderne Organisationsformen sind strategische Netzwerke, Kooperationen und virtuelle Organisationen. Egal welche Form eine Organisation annimmt, der notwendige Bedarf an Informationsaustausch durch Kommunikation an den Übergängen zwischen Personen, Bereichen, Teamgruppen und verschiedenen Organisationen bleibt bestehen und muss ständig durch die Akteure aufrechterhalten werden. Wichtig dabei ist die optimale Gestaltung der Ablauforganisation, um möglichst geringe Risiken und Nebenwirkungen an diesen Übergängen zu erzeugen. Dazu dienen unter anderem Stellen- und Funktionsbeschreibungen von Mitarbeitern und Funktionsbereichen sowie Prozessbeschreibungen von Arbeitsabläufen.

Die durch die Arbeitsteilung entstandene Trennung zweier Funktionsbereiche wird als Schnittstelle bezeichnet. Die Unterscheidung erfolgt in betriebsinterne Schnittstellen, zwischen Mitarbeitern und Abteilungen, und in betriebsexterne Schnittstellen, zwischen Lieferanten, Kunden und dem Unternehmen [vgl. Beyer S.2]. Die Schnittstellenproblematik nimmt mit zunehmender Anzahl der Schnittstellen zu und besteht im Grunde aus einem erhöhten Konfliktpotential verursacht durch Kommunikationsprobleme innerhalb einer komplexen Unternehmensstruktur. Nach Bruhn und Reichwald [vgl. Bruhn/ Reichwald 2005 S.132] sind Führung, Organisation und Kommunikation eng miteinander verbunden und können aufeinander nicht verzichten. So müssen die Organisationsstruktur und das Führungssystem kompatibel sein, da Führung im Unternehmen über Personen und Strukturen erfolgt. Die Kommunikationskompetenzen von Führungskräften sollten entsprechend ausgeprägt sein, da sie als erfolgsentscheidende Faktoren angesehen werden [vgl. Härdler 2012 S.488]. Gute Führung zeigt sich dort wo strategische Ziele der Organisation in geeigneter Weise an die Mitarbeiter kommuniziert und dann motiviert in der Praxis umgesetzt werden. Die Defizite der internen Kommunikation, welche oft nur sporadisch zum Einsatz kommt, sind in einer fehlenden kommunikativen Infrastruktur begründet. Außerdem sind die kommunizierten Inhalte der Kommunikationsmittel wie das Intranet, das schwarzes Brett oder die Mitarbeiterzeitung häufig untereinander nicht widerspruchsfrei und der zeitliche Einsatz schlecht abgestimmt [vgl. Bröckermann 2012 S.243]. Die Verbindung zwischen Kommunikation und Führung ist heutzutage durch die starre organigrammbezogene Funktionssicht nicht vorhanden. Zukünftig müssen daher auf organisatorischer und personeller Ebene die Ausbildungskonzepte auf die gleichzeitige Wahrnehmung von Führungs- und Kommunikationsfunktionen ausgerichtet sein [vgl. Bruhn/ Reichwald 2005 S.136]. Aus dieser Sicht heraus muss bei auftretenden

Schnittstellenproblemen als erstes geklärt werden ob ein organisatorisches Problem vorliegt oder ob der Grund in der Qualität von zwischenmenschlichen Beziehungen liegt. Denn was nützt es den Prozessablauf zu ändern, wenn persönliche Spannungen weiterhin ungelöst bestehen bleiben. Der Nutzen der Arbeitsteilung ist umso größer, wenn die Schnittstellen so gestaltet sind, dass sie wenig Informationsverluste und Qualitätseinbußen verursachen. So sollten zum Beispiel Arbeitsvorgänge in einem definierten Zustand übergeben werden, so dass das Erreichte transparent und nachvollziehbar ist und der nächste Arbeitsschritt effizient ansetzen kann. [vgl. Berner 2012 S.76ff]. Neben der formalen Struktur besitzen Organisationen noch eine informelle tiefere Struktur, welche das eigentliche Wesen eines Unternehmens ausmacht [vgl. Marcus 2008 S.111ff]. Nach Nerdinger [2008] sind unter dem Begriff der Organisationskultur Elemente wie geteilte Überzeugungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen und symbolische Ausdrucksformen zu verstehen, welche ebenfalls zur Gestaltung einer Schnittstelle beitragen. Härdler [2012] bezeichnet die Unternehmenskultur als subtiles Steuerungs- und Führungsinstrument, um ihre Organisationsmitglieder entscheidend zu beeinflussen. Eine Organisationskultur ist von verschiedenen Schlüsselmerkmalen wie Innovations- und Risikofreudigkeit, Ergebnis-, Menschen- und Teamorientierung bestimmt. Hier zeigt sich, wie sich das Unternehmen gegenüber anderen abgrenzt, wie die Identifikation und Bindung der Mitglieder mit dem Unternehmen ermöglicht wird und wie die Unsicherheit im Handeln der Angestellten durch Standards und Richtlinien erfolgt [vgl. Härdler 2012 S.489]. All das bietet eine Menge an Anknüpfungspunkten, um mitdenkende und mitgestaltende Mitarbeiter innerhalb verschiedener Organisationsstrukturen zu entwickeln, welche dann wiederum in den Arbeitsprozessen und an den Schnittstellen effektiv agieren können. Die Entwicklung solch einer Unternehmenskultur mit der entsprechenden Mitarbeiterförderung stellt einen langfristigen strategischen Prozess dar, welcher durch die Unternehmensführung initiiert werden muss und in dem die Organisationsplanung mit der Personalentwicklung vereint wird. Traditionell wird die Beziehung zwischen Mensch und Organisation als Spannungsverhältnis interpretiert und man spricht von einem Grundkonflikt [vgl. Proksch 2014 S.41]. Nach Bröckermann [2012] knüpft an diesem Punkt die Organisationsentwicklung an, welche auch als Change Management bezeichnet wird. Änderungen, welche die Organisation betreffen, werden von der Belegschaft oft nicht verstanden und akzeptiert, da innerhalb der Personalentwicklung die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen zur Lösung einer Problemstellung nicht vorhanden sind. Diese Vermittlungsproblematik zwischen Managern, Führungskräften und den ihnen zugeordneten Mitarbeitern wird mit internen oder externen Beratern erforscht und neue, wirksamere Formen der Zusammenarbeit entwickelt [vgl. Bröckermann 2012 S.343ff]. Ein erfolgreicher organisatorischer Umwandlungsprozess kann nur mit einem aktiven Lernprozess aller Beschäftigten einhergehen.

#### 4.4 Konfliktkosten – betriebswirtschaftlicher Schaden und Kostenmanagement

Zur gezielten Steuerung der Unternehmensaktivitäten entlang der unterschiedlichen Prozesse ist eine Vielzahl an unterschiedlichen Informationen über die Beschaffungs- und Absatzmärkte, der Güter- und Zahlungsströme oder der Produktionsfaktoren notwendig [vgl. Götze 2010 S.3]. Im Unternehmen werden Produktionsfaktoren eingesetzt, um Güter zu produzieren oder Dienstleistungen bereitzustellen und dabei fallen mit ihrem Verbrauch und Gebrauch Kosten an. Unter vielen anderen stellt das Personal und das Humankapital einen Produktionsfaktor dar, welcher zur Realisierung betriebswirtschaftlicher Ziele optimal einzusetzen ist [vgl. Dürndorfer/ Nink/ Wood 2005 S.16]. Die physische und geistige menschliche Arbeitsleistung ist nach Härdler [2012] ein aktiver Potenzialfaktor (Gebrauchsfaktor). Aus Sicht der traditionellen Betriebswirtschaft sollen Führungskräfte das harmonische Zusammenspiel der verschiedenen Produktionsfaktoren sicherstellen und im Konfliktfall die Wahrheit durch die Analyse des reinen Sachverhaltes finden, um dann eine Entscheidung durchzusetzen. In diesem Fall ist ein Konflikt eine reine Störung des Produktionsflusses in der Maschine der Organisation, welche umgehend beseitigt werden muss, um die Funktionsweise der Ablauf- und Aufbauorganisation zu sichern [vgl. Proksch 2014 S.21].

Die Kosten- und Leistungsrechnung erfasst mit Hilfe der drei Stufen Kostenartenrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung diejenigen Kosten, welche beim Einsatz und Verbrauch eines Produktionsfaktors entstehen [vgl. Härdler 2012 S.433ff]. Sie liefert Zahlen und Informationen für das Kostencontrolling, also dem Überwachen und Steuern von Kosten, welche eher Gegenwarts- und Zukunftsbezug haben [vgl. Härdler 2012 S.412]. Die zahlenmäßige Abbildung des Gewinns, welcher sich aus dem innerbetrieblichen Rechnungswesen ergibt, ist ein eindeutiger Indikator für den wirtschaftlichen Erfolg und die Gesamtsituation des Unternehmens. Klassischerweise beruhen die Entscheidungen von Unternehmen und Investoren auf finanziellen Kennzahlen wie z.B. dem Cashflow, dem Börsenwert oder der Gewinn- und Verlustrechnung, welche lediglich die Leistung der vergangenen zwei Jahre widerspiegelt [vgl. Dürndorfer/ Nink/ Wood 2005 S.201]. Der innere Zustand (wie gebunden und motiviert sind die Mitarbeiter) und der äußere Zustand (wie loyal, langfristig gebunden sind die Kunden) von Unternehmen wird aber durch derartige Kennzahlen nicht abgebildet. Einheitliche Standards oder Ermittlungsverfahren existieren dafür bisher nicht. Negative Auswirkungen in diesem Bereich der Organisation sind daher schwer einzuschätzen und können enormen wirtschaftlichen Schaden verursachen. Ein betriebswirtschaftlicher Schaden ergibt sich durch einen materiellen oder immateriellen Nachteil und unfreiwilligen Einbußen für ein Unternehmen. Im Fall von Konfliktkosten handelt sich im ersten Moment um einen immateriellen Nachteil, wie z.B. Verschwendung von Arbeitszeit oder Mitarbeiterfluktuation, welcher aber auch einen materiellen Schaden, wie z.B. Sabotage oder

Diebstahl nach sich ziehen kann. Auch durch einen Image- oder Kundenverlust drohen betriebswirtschaftliche Nachteile. Der Aufbau dieser Verbindung zwischen Kunden und Unternehmen geschieht langfristig und ist von Vertrauen geprägt, kann jedoch relativ schnell und kurzfristig zerstört werden. Doch wie hoch sind diese Kosten und wie sieht es jenseits der zahlenmäßigen Abbildung dieser wirtschaftlichen Gesamtsituation im inneren des Unternehmens aus? Wie kann die Komplexität menschlichen Handelns und deren Auswirkungen in den betrieblichen Vorgängen und Produktionsabläufen transparent in Zahlen möglichst zeitnah erfasst und beurteilt werden?

Die Bedeutung von Humankapital im Unternehmen wurde seit längerem erkannt und steht trotzdem noch im Widerspruch zur klassischen Rationalität und Genauigkeit der monetären Bewertungen eines Unternehmens [vgl. Dürndorfer/ Nink/ Wood 2005 S.17]. Die Entscheidung zur Investition in materielle Güter und Sachanlagen hängt von der aktuellen finanziellen Lage einer Organisation und der Bewertung zukünftiger Gewinn- und Renditemöglichkeiten ab. Hingegen kann die Entscheidung zur Investition in Humankapital nach derartigen Betrachtungen nicht stattfinden, da die Nutzenpotentiale, die möglichen Risiken auf Grund des langfristigen Charakters sowie der Komplexität, durch die traditionelle Kostenrechnung oder anderen betriebswirtschaftlichen Bewertungsverfahren schwer erfasst werden. Dieses nicht fassbare Vermögen (intangible assets, siehe Abbildung 4.5.1) des Humankapitals ist eine Kombination aus Fachwissen, Intelligenz, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Motivations- und Entwicklungsmöglichkeiten oder Engagement [vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.146ff]. Kosten, welche durch den Einsatz immaterieller Güter, wie zum Beispiel der Arbeitsleistung verursacht werden, sind in der Kostenartenrechnung bereits mit erfasst. Üblich geschieht hier die Untergliederung nach der Art des Verbrauchs an Produktionsfaktoren. Neben den Kosten für Fremddienste und Rechtsgüter werden hier die Personalkosten, in Form von Löhnen, Gehältern, gesetzlichen und freiwilligen Sozialkosten aufgeführt [vgl. Götze 2010 S.38]. Die Erfassung von Konfliktkosten, die Kosten zur Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern oder der Kosten von Mitarbeiterfluktuation, Demotivation sowie krankheitsbedingte Ausfälle auf Grund von Konflikten werden jedoch bisher nicht erfasst. In Abbildung 4.4.1 ist trotzdem der Versuch zur Darstellung von Konfliktkosten nach der Kosten- und Leistungsrechnung erfolgt. Würde man Kosten verursacht durch Kommunikationsstörungen kurzfristig, unmittelbar und direkt zuordenbar erfassen können, wäre die folgende Einordnung des in der Masterarbeit betrachteten Untersuchungsgegenstandes denkbar. Da aber auch hier die Kosten nicht schnittstellenübergreifend auf eine Kostenstelle zugeordnet werden kann, Kostenträger individuell verantwortlich sind und keine Team- und Prozessverantwortung vorliegt, bleibt der ungenaue Erfassungszustand erhalten.

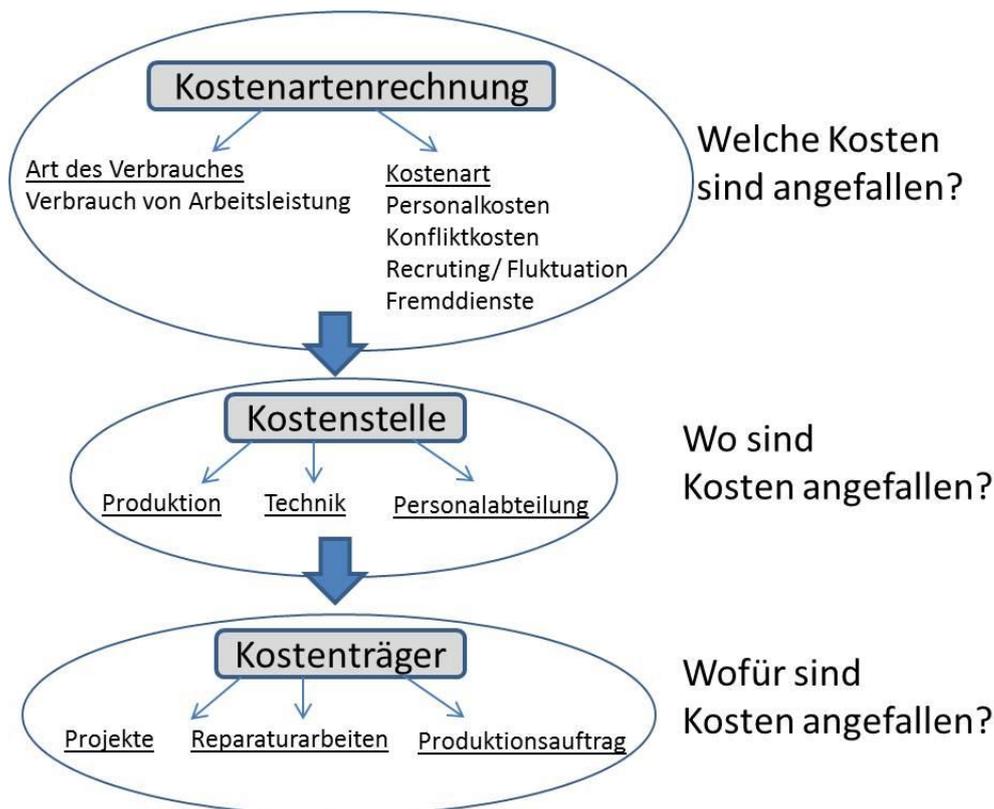


Abbildung 4.4.1 : Kostenrechnung Konfliktkosten  
(Quelle: vgl. Götze 2010 S.21, eigene Darstellung)

Begründet in der Entwicklung der heutigen Unternehmensumwelt, stellt daher das Kostenmanagement einen Trend weg von der Kostenrechnung dar oder ist mindestens als eine Erweiterung zur traditionellen Kosten- und Leistungsrechnung zu verstehen [vgl. Götze 2004 S.271]. Die gesamtwirtschaftliche Tendenz fordert die stärkere Einbeziehung von Mitarbeitern, welche zu Problemen in der allgemeinen Verhaltenssteuerung innerhalb des Unternehmens führt und dadurch das Aufgabenfeld im Kostenmanagement, die kostenbezogene Mitarbeiterführung inklusive Planungs-, Kontroll-, Informations-, Organisation- und Controllingaufgaben entsteht lässt [vgl. Götze 2010 S.271]. Das Kostenmanagement beinhaltet die verschiedensten Steuerungsmaßnahmen, welche der Beeinflussung von Kostenstruktur, Kostenverlauf und Kostenniveau dienen. Die Zuordnung und Kontrolle von Konfliktkosten wäre in diesem System der Kostenerfassung besser aufgehoben, da hier auch auf prozess- und schnittstellenübergreifende Kosteninformationen eingegangen wird [vgl. Götze 2010 S.273]. Die reine Kostenrechnung hingegen stellt ein kurzfristiges Instrument dar, welches aktuelle Informationen zur Planung und Steuerung der Organisation liefert. Mittel- und langfristige Auswirkungen und Veränderungen von Führungssystemen oder Mitarbeiterverhalten können so nicht erfasst werden. In Abbildung 4.4.2 sind die Unterschiede zwischen Kostenrechnung und Kostenmanagement nochmal dargestellt.

<b>Merkmal</b>	<b>Kostenrechnung</b>	<b>Kostenmanagement</b>
Führungssysteme	primär Informationssysteme	alle Führungssysteme
Schwerpunkt der Kostenbeeinflussung	Kostenoptimierung bei gegebenen Rahmenbedingungen	Kostengestaltung (kunden- und wettbewerbsbezogene Produkt- und Prozessgestaltung)
Fristigkeit	kurzfristig	kurz-, mittel- und langfristig
Bezugsgrößen von Kosteninformationen	Kostenart, Kostenstelle, Kostenträger	auch schnittstellenübergreifend, prozessbezogen
Kostenverantwortung	individuelle Kostenstellenverantwortung	auch Team- und Prozessverantwortung
Genauigkeitsgrad	rechnerisch exakt, hohe Detaillierung	zur Kostenbeeinflussung ausreichende Detaillierung

Abbildung 4.4.2 : Gegenüberstellung traditionelle Kostenrechnung – Kostenmanagement  
(Quelle: vgl. Götze 2010 S.273, eigene Darstellung)

Unabhängig von den verschiedenen Möglichkeiten der Kostenerfassung werden die Konfliktkosten sowie Folgeerscheinungen aktuell unzureichend berücksichtigt, da dem Organisationscontrolling bisher keine einheitlichen Werkzeuge und Vorgehensweisen vorliegen [vgl. Insam/ Reimann 2009 S.21]. Möchte man die Konfliktkosten aber steuern und kontrollieren, so muss man versuchen sie vorher messbar zu machen. Ein Ansatz dazu wurde von der KPMG Studie Teil 1 mit dem „Circle of Conflict“ gelegt und ist unter Abbildung 4.6.2 dargestellt. Hiernach werden die Kosten in drei Haupt- sowie neun Unterkategorien untergliedert und zugeordnet. Hauptsächlich besteht der betriebswirtschaftliche Schaden aus der außerplanmäßigen Verwendung von Arbeitszeit von Mitarbeitern, Opportunitätskosten, wie durch entgangene Aufträge und Erlöse und dem materiellen Schaden, wie Diebstahl und Sabotage. Mit einer systematischen Erfassung der Konfliktkosten und deren Management kann man Unternehmen miteinander vergleichen und durch geeignete Maßnahmen weitere Kosten reduzieren. Eine Verbindung von weichen mit harten Fakten wäre damit im Unternehmen geschaffen. Doch leider ist das in der Realität nicht so einfach durchführbar, da die ungenaue Erfassung dieses komplexen Konfliktsystems mit allen ihren Folgeerscheinungen nicht möglich ist. Das Fachgebiet der Konfliktkostenbetrachtung ist im Vergleich zu anderen Kostenbetrachtungen noch weit entfernt innerhalb des betrieblichen Abrechnungsprozess einen festen akzeptierten Platz einzunehmen.

#### 4.5 Personalmanagement – Entwicklung von Humankapital

Auf die Personalabteilung soll an dieser Stelle auf Grund der wachsenden Bedeutung innerhalb des gesamtunternehmerischen Wirkungskreises eine genauere Betrachtung erfolgen. Innerhalb des Systems der verschiedenen Produktionsfaktoren ist die objektbezogene und dispositive Arbeitsleistung der bestimmende Faktor der betrieblichen Betätigung [vgl. Bröckermann 2012 S.14]. Die Personalwirtschaft hat also die Aufgabe der mitarbeiterbezogenen Gestaltung und Verwaltung rund um das eingesetzte Personal. Durch den Wandel von einer rein administrativen-verwaltenden Funktion hin zu einem wertorientierten Erfolgsfaktor gewinnt das Personalmanagement immer mehr an strategischer Bedeutung für ein Unternehmen [vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.24ff]. Die klassischen Kernaufgaben der Personalverwaltung sind und bleiben die Personalplanung, die Personalbeschaffung, die Personalauswahl, die Lohnabrechnung und die Vertragsgestaltung. Die neuen Verantwortungsbereiche oder auch übergreifenden Personalaufgaben bestehen aus der Personalentwicklung, dem Personalcontrolling und der Personalführung, welche langfristiges proaktives Denken und Handeln erforderlich machen [vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.27]. Durch die Personalentwicklung erfolgt die Vermittlung von Kompetenzen und Qualifikationen, welche zur Verrichtung aktueller und zukünftiger Aufgaben erforderlich ist. Die Personalführung ist eine wert-, ziel-, und ergebnisorientierte, wechselseitige soziale Beeinflussung auf Mitarbeiter, um Arbeitssituationen strukturiert erfüllen zu können [vgl. Bröckermann 2012 S.17]. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter innerhalb der Organisation und deren Funktionsbereichen für die Positionen entsprechend geeignet sind und in der Folge so geführt und geschult werden, dass die geforderte Leistung erbracht werden kann. Ist eine Position beispielsweise unpassend besetzt und der Mitarbeiter verfügt nicht über relevante Fähigkeiten, so kann es auch hier an den Schnittstellen der Funktionsbereichen zu Konflikten kommen. Weitergehend ist die Aus- und Weiterbildung bei dem Erkennen von Defiziten und die persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeitern unerlässlich, um eventuellen Störungen entgegenzuwirken und die persönlichen Kompetenzen zu festigen. Die Steuerung und Kontrolle solcher personalbezogenen Aktivitäten in einer Organisation wird durch das Personalcontrolling mit Hilfe von Statistiken, Datenauswertungen und Kennzahlen messbar gemacht [vgl. Händler 2012 S.134]. Die Informationen über verschiedene Merkmale der Personalstruktur sind dabei von großer Bedeutung. Um Personalmanagementaktivitäten in Ihrer Gesamtheit beurteilen zu können, wurde eine Vielzahl von Modellen und Theorien entwickelt. Dabei wird zwischen dem ökonomisch orientierten Ansatz (betriebswirtschaftlich monetär) und dem verhaltensorientierten Ansatz (Mensch und sein Verhalten) unterschieden. Eines der wichtigsten ökonomischen Ansätze stellt der Transaktionskostenansatz dar, welcher besagt, dass im Zusammenhang mit jedem

Beschäftigungsverhältnis im Vorfeld und während des Bestehens oder der Abwicklung Kosten anfallen. Dazu gehören Kosten für Auswahl und Suche von Mitarbeitern, Vertragsgestaltung oder Vertragsauflösung und notwendige Qualifizierung. Aber auch der ökonomisch-ressourcenbasierte Ansatz (siehe Abbildung 4.5.1) repräsentiert eine wichtige Verknüpfung zwischen strategischen Personalmanagement und den Humanressourcen [vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.64ff]. Die Erfassung und Förderung der strategischen Ressourcen, so die Hauptannahme, lässt hier den Wettbewerbsvorteil von Unternehmen wachsen. Jede Ressource, auch die personengebundene Ressource, kann so einzeln in Ihrem Wachstum bewertet werden. Exakte Ermittlungsverfahren oder Instrumente sind jedoch in der Praxis kaum anzutreffen.

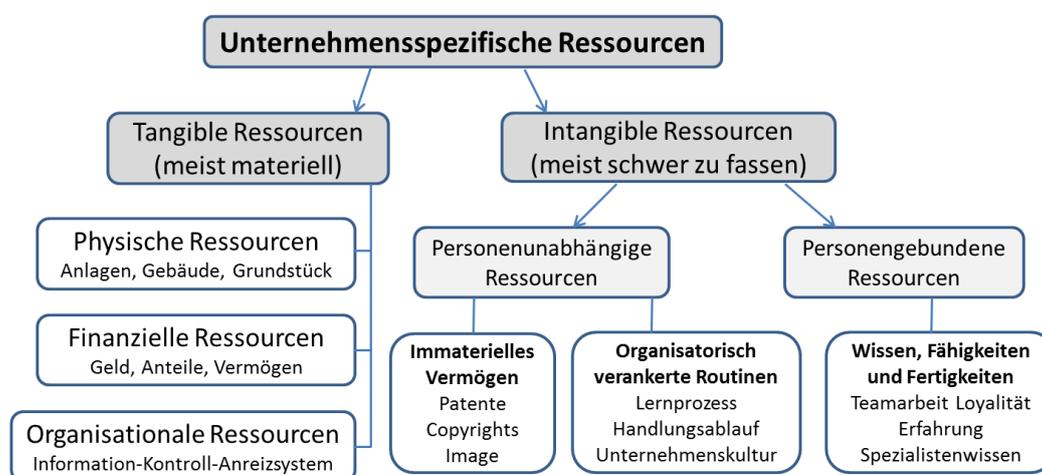


Abbildung 4.5.1: Kategorisierung von Ressourcen  
(Quelle: vgl. Bartscher/ Stöckl/ Träger 2012 S.71)

Im Fokus des verhaltensorientierten Ansatzes steht der Einfluss auf Mitarbeiter durch motivations-, führungs- und beziehungstheoretische Ansätze und die Betrachtung von nicht-monetären Erfolgswirkungen. Dazu zählt die Anwendung und Umsetzung von Wissen aus den Bereichen Motivation und Bedürfnisse, Führung und Stile, Gruppendynamik und Teambuilding, Kommunikation und Empathie.

Bei beiden Ansätzen ist der Bezug zwischen unternehmerischen Zielen, praktischem Auftreten von Führungskräften und den Aktivitäten des Personalmanagement enorm wichtig. Einerseits müssen Kosten des ökonomischen Ansatzes identifizierbar, abrechenbar und zu minimieren sein. Andererseits sind die Anforderungen aus den verhaltenstheoretischen Ansätzen sehr umfangreich und erfordern eine strategische Personalarbeit. Auch die Beurteilung und Erfolgskontrolle ist durch fehlende Transparenz von Maßnahmen und Auswirkungen weitaus schwieriger. Schnittstellenkonflikte werden durch all diese Maßnahmen und den Einfluss auf das Personal ständig indirekt mit beeinflusst. Deshalb kann und muss man einen Zusammenhang zwischen den Kosten für Schnittstellenkonflikte und der Personalmanagementaktivität herstellen.

#### 4.6 Überblick vorhandener Studien und Methoden zur Erfassung von Konfliktkosten

Dieser Abschnitt liefert einen Überblick über verschiedene Studien und Modelle zum Thema Konfliktkosten, Elementen und Umsetzung von Konfliktmanagementsystemen sowie der emotionalen Mitarbeiterbindung im Bereich Humanresources. Vorrangig sind hier die Studien der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft „KPMG AG“, des Markt- und Meinungsinstituts „Gallup“ und von „Price Water Coopers“ zusammen mit der „Europa-Universität Viadrina Frankfurt“ zu nennen, welche in den letzten Jahren grundlegende Erkenntnisse und Ansätze rund um das Thema Konflikte erarbeitet haben. Die Firma KPMG hat eine erste Konfliktkostenstudie im Jahr 2009 und eine weitere zusammen mit der „Unternehmerschaft Düsseldorf“ im Jahr 2012 durchgeführt (siehe Abbildung 4.5). Es wurden wirtschaftliche Schäden durch Reibungsverluste in Höhe von mehreren hunderttausend Euro bis hin zu mehreren Millionen Euro pro Unternehmen berechnet. In der zweiten Studie, welche detaillierte Kosten verschiedener Konfliktsituationen aus der unternehmerischen Praxis darlegt, konnten die Kosten in einzelnen Konfliktfällen von bis zu 3 Million Euro bestätigt werden. Der Anspruch der Studie lag in der reinen Erfassung von Kosten. Ein Ausblick auf mögliche Konfliktmanagementkonzepte und Strukturen innerhalb der Unternehmensführung wurde vernachlässigt.

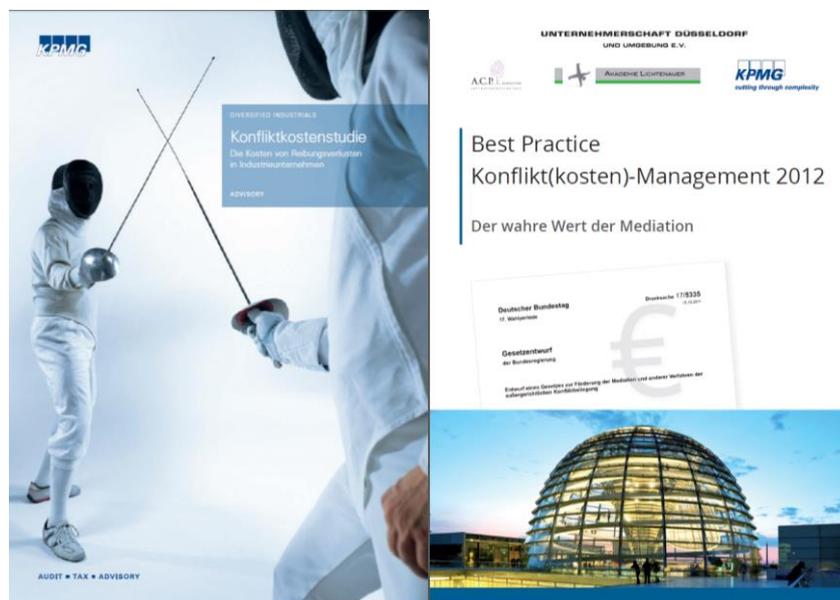


Abbildung 4.6.1 : KPMG Konfliktkostenstudie Teil 1 und 2  
(Quelle: vgl. Insam et. al. 2009 und Insam et. al. 2012)

Ausgehend von dem Begriffsverständnis, das Kosten durch jede Störung der planmäßigen Ressourcenverwendung entstehen, wurde ein Konfliktkostenmodell mit den drei Dimensionen Person, Team und Organisation sowie neun Konfliktkostenkategorien erarbeitet (siehe Abbildung

4.6). Mit dieser Unterteilung werden die entstandenen Kosten dem jeweiligen Personenkreis und der entsprechenden Kategorie zugeordnet. Weiterhin wird in der KPMG Studie zwischen dysfunktionalen, also dem Unternehmen schadenden und zu vermeidenden, und funktionalen, dem Unternehmen positiv nützlichen Konfliktkosten unterschieden. Nach der KPMG Konfliktkostenstudie entstehen Konfliktkosten hauptsächlich durch verlorene Arbeitszeit, welche durch die Konfliktbeteiligten verschwendet wurde. Die Summe der Konfliktkosten ist demnach die Differenz aus geplanter Arbeitszeit zu tatsächlich verwendeter Arbeitszeit eines Mitarbeiters, welche durch Sachkosten, zum Beispiel externe Berater und Rechtsanwaltskosten, ergänzt werden. Laut der Studie Teil 1 ist der Informationsstatus über Konfliktkosten in den jeweiligen Kategorien sehr gering, da 2/3 der befragten Unternehmen entweder keine Angabe machten oder die Kosten als nicht ermittelbar einstufen. In der Studie Teil 2 von 2012 wurden einzelne Konflikte detailliert untersucht. Es ist festzuhalten, dass dabei fallspezifisch Konfliktkosten von ca. 30.000 Euro bis zu drei Millionen Euro ermittelt wurden, welches eine enorme Spannweite darstellt. Es zeigt sich hier die Abhängigkeit der Konfliktkosten von verschiedenen Faktoren, wie Anzahl der betroffenen Mitarbeiter, Stufe des Konfliktes, Art und Dauer des Konfliktes. Die Ermittlung der einzelnen fallspezifischen Konfliktkosten erfolgte auf Grundlage des „Circle of Conflict“ in Abbildung 4.6.2.

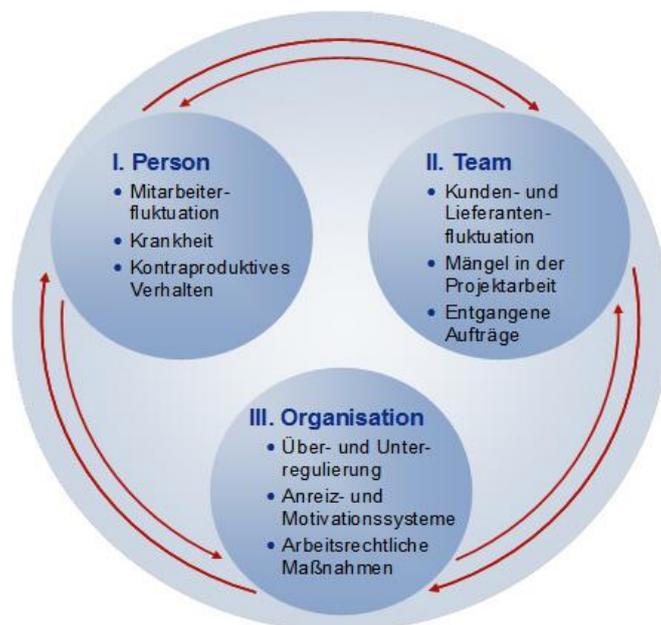


Abbildung 4.6.2 : Circle of Conflict mit Konfliktkostenkategorien  
(Quelle: vgl. Insam et. al. 2009 KPMG Konfliktkostenstudie Teil 1 S.7)

KPMG diskutiert im ersten Teil der Studie ebenfalls eine Zuordnung von Konfliktkosten zu diversen Kostenarten im Bereich Controlling und stellt fest, dass verschiedene Anteile der Konfliktkosten bereits in der klassischen Kosten- und Leistungsrechnung indirekt und ungenau enthalten sind. Die präzise Erfassung der Kosten erfordert jedoch eine umfangreiche detaillierte Zeiterfassung

innerhalb der Konfliktkostenkategorien, um diese dann mit Entgelten zu multiplizieren [vgl. Insam/ Reimann 2009 S.22ff]. Kostentransparenz erzielt man nach KPMG nur durch die Beurteilung von Input (Personalkosten, Rechts- und Beratungskosten) zu Output (Quantität und Qualität der Arbeitsleistung).

Das Markt – und Meinungsinstitut Gallup erforscht Einstellungen und Verhaltensweisen von Menschen und liefert Analysen zur Beratung von Unternehmen sowie Führungskräften, um aktuelle Herausforderungen zu lösen. Seit 2001 wird anhand von zwölf Fragen zum Thema Arbeitsplatz und -umfeld der sogenannte Engagement Index Q12 erstellt, welcher Auskunft über den Grad der emotionalen Mitarbeiterbindung, dem Engagement und der Motivation im Arbeitsumfeld gibt. Wie vom Gallup Institut publiziert, kann dabei eine langfristige Steigerung des Unternehmenswertes nur durch die Berücksichtigung menschlichen Verhaltens und dem Managen von weichen Faktoren, wie z.B. Engagement und emotionale Bindung von Mitarbeitern, erreicht werden. In den Gallup Studien aus dem Jahr 2005 geht es nicht direkt um Konfliktkosten bzw. Schnittstellenkonflikte und ihre betriebswirtschaftlichen Folgen, sondern mehr um die Bewertung von Humankapital, die Ursachen und Folgen von vernachlässigten Mitarbeitern [vgl. Dürndorfer/ Nink/ Wood 2005 S.12ff]. In den bisherigen Untersuchungen (siehe Abbildung 4.6.3) zeigte sich, dass etwa 15-24% der Befragten gar keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben und innerlich gekündigt haben. Des Weiteren verspüren 60-70% nur eine geringe Verbindung zum Unternehmen und machen Dienst nach Vorschrift. Lediglich 11-16% arbeiten wirklich engagiert mit hoher emotionaler Bindung zum Arbeitsplatz.

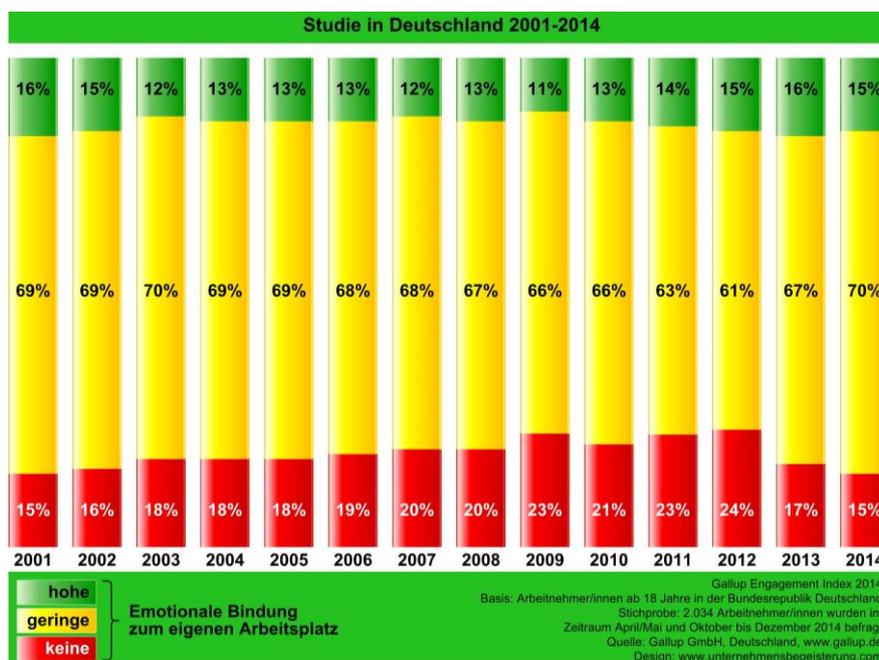


Abbildung 4.6.3 : Gallup Engagement Index  
(Quelle: vgl. Berkemeyer 2014 Gallup Studie S.1)

Gallup beziffert die jährlichen Mehrkosten durch geringe emotionale Bindung bei einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern auf etwa 300.000 Euro, welche sich in einer schlechteren Produktivität, hohen Fehltagen durch Krankheit, Fluktuation und schwacher Mitarbeiterbindung ausdrücken [vgl. Berkemeyer R. 2014 S.2 ]. Die mangelnde Zufriedenheit der Mitarbeiter wird so zu einem wirtschaftlichen Problem. Gallup empfiehlt die professionelle Pflege und Entwicklung von Humanressourcen, um Lösungen für die vielfältigen Probleme zu schaffen. Die Befragten wissen demnach selten was von Ihnen erwartet wird und bemängeln das sich Vorgesetzte kaum für sie als Mensch interessieren. Sie vermissen grundsätzlich eine offene horizontale Kommunikation zwischen Kollegen und eine vertikale Kommunikation zwischen unterschiedlichen Ebenen und Funktionsbereichen. Es zeigt sich, dass durch einen gestörten Kommunikationsfluss Spannungen und Konflikte entstehen, welche letztendlich dem Unternehmen einen Schaden zufügen und den Unternehmenswert verringern. In der Gallup Studie wird nochmal deutlich auf den Wirkungskreis zwischen Humanressourcen, Unternehmenszielen und Führungsverantwortung der Leitung hingewiesen. Mit dem Buch „Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen“ (vgl. Dürndorfer/ Nink/ Wood 2005) werden konkrete Handlungsempfehlungen für einen Veränderungsprozess im Unternehmen aufgezeigt, um das Humankapital in das Zentrum unternehmerischen Denkens zu rücken.

Eine weitere sehr umfangreiche Studienreihe von PriceWaterCoopers und der Europa-Universität Viadrina Frankfurt behandelt die Entwicklung und Veränderungen von Konfliktmanagementsystemen in deutschen Unternehmen im Zeitraum von 2005 bis 2015. Die Studien beschäftigen sich mit den einzelnen Komponenten und Instrumenten, welche nötig sind, um ein effektives Konfliktmanagement einzuführen und langfristig zu etablieren. Das Konfliktmanagementsystem wird hier als Mittel einer wertorientierten Unternehmensführung angesehen, dass sich in ein bereits bestehendes Führungs- und Managementsystem integrieren lässt. Die Auswertung basiert auf einer Dokumentenanalyse und Befragung mehrerer Unternehmen zu den Erfahrungen und Ansätzen im Bereich Konfliktmanagement. Die Evaluierung des Entwicklungsstandes wurde zusammen mit dem Unternehmen SAP im Bereich der Arbeitsplatzkonflikte mit zahlreichen qualitativen Interviews und schriftlichen Befragungen durchgeführt. Im Mittelpunkt der Einführung eines Konfliktmanagementsystems steht das sogenannte Viadrina-Komponentenmodell in Abbildung 4.6.4. Nach Aussage der Studie liegt ein Konfliktmanagementsystem erst dann vor, wenn alle sechs Komponenten durch entsprechende Elemente realisiert wurden sind und durch die siebte Komponente „Koordination und Controlling“ alle miteinander systematisch vernetzt und geregelt sind [vgl. Gläßer et. al. 2011 S.23ff].



Abbildung 4.6.4 : Viadrina Komponentenmodell 2013

(Quelle: vgl. Gläßer et. al. 2011 S.23)

Sehr interessant für das Thema betriebswirtschaftlicher Schaden durch Konflikte sind die Erfassung der Quellen eines Konfliktes und die Einordnung in verschiedene Kategorien (siehe Abbildung 4.6.5). Etwa die Hälfte der Konfliktkostenquellen ist nach dieser Übersicht nicht sichtbar und nicht quantifizierbar, was einer präzisen Ermittlung von Konfliktkosten enorm entgegenwirkt. Denn wie sollen diese Kosten transparent und voll umfänglich erfasst werden wenn ein großer Anteil nicht konkret zu fassen ist? Nach der PriceWaterCoopers/Viadrina Studie sind Konfliktkosten ebenfalls als unproduktiver Verbrauch betrieblicher Ressourcen anzusehen. Dabei setzen sich die entscheidungsrelevanten Konfliktkosten aus den vier Kostenarten folgend zusammen:

- Konflikte-Personalkosten
- Konflikt- Sachkosten
- Konflikt-Interventionskosten
- Konflikt- Opportunitätskosten

Die Ermittlung der Beträge geht aber meist auch hier nicht über eine Schätzung hinaus. Am schwierigsten und komplexesten erscheint die Schätzung von Opportunitätskosten durch z.B. einem konfliktverursachten stornierten Auftrag. Die Gesamtkosten ergeben sich durch Addition der Konfliktkostenarten sind [vgl. Kirchhoff et. al 2013 S.45ff].

Konfliktkostenquelle	sichtbar	unsichtbar	quantifizierbar	nicht quantifizierbar	einem einzelnen Konflikt zuordenbar	nicht einem einzelnen Konflikt zuordenbar
Gerichtskosten	X		X		X	
Rechtsanwaltskosten	X		X		X	
Vorhalten Rechts- abteilung	X		X			X
Kündigung, Abfindung, Nachbesetzung	X		X		X	
„innere Kündigung“		X		X	X	X
„schlechte Stimmung“		X		X	X	X
Fehlzeiten	X		X			X
reduzierte Ergebnis- qualität		X		X	X	X
„Dienst nach Vorschrift“		X		X	X	X
Verlust des Vertrauens in Regelungskompetenz Vorgesetzter		X		X	X	X
Beschädigung, Diebstahl	X	X	X			X
Prozesssabotage		X	X		X	X
Mitarbeiterfluktuation	X	X	X	X	X	X
Streuwirkung des Konflikts auf Unbeteiligte (Öffentlichkeit)		X		X	X	X
geringere Arbeitgeber- attraktivität	X			X	X	X
Imageverlust bei Kunden/Kooperations- partnern	X	X	X	X	X	X

Abbildung 4.6.5 : Einordnung Konfliktkostenquellen  
(Quelle: vgl. Kirchhoff et. al 2013 S.35)

Bei der Evaluierung des Konfliktprogramms zusammen mit dem Unternehmen „SAP“ wurde festgestellt, dass der konkrete Wertbeitrag schwierig bis gar nicht zu ermitteln ist, jedoch Manager und Führungskräfte die positiven Effekte des Konfliktmanagements sehen und schätzen [vgl. Kirchhoff L., et. al 2013 S.26]. Die Messbarkeit wäre nach SAP wünschenswert, wird aber dennoch nicht überbewertet. Die Studie entwirft einen Erfassung- und Verrechnungsansatz für Konfliktkosten auf Basis der klassischen Kostenrechnung. Es wird empfohlen eine Kostenstelle „Konfliktmanagement“ zu schaffen, mit der die Konfliktgemeinkosten, also Kosten für die Verwaltung dieses Managementsystems, zugeordnet werden können. Konflikteinzelnkosten (Kosten für Mediator, Gerichtskosten, Kosten für Anwalt etc.) können hingegen direkt verursachungsgerecht über einen Kostenträger abgerechnet werden.

Ein weiteres Schätzverfahren bietet der Konfliktkostenrechner, welcher im Internet unter dem Hyperlink „<http://www.konfliktkostenrechner.de/home/conflictcosts>“ verfügbar ist. Über eine feste Kalkulation werden hier die maßgeblichen Kostenkomponenten mehrstufig zugeordnet. Die



## 5. Methodik und Konzeption der Datenerhebung

Die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung im Rahmen der Masterarbeit erfolgte in einer strukturierten Vorgehensweise, wie sie in der empirischen Forschung verlangt wird. Empirische Forschung ist die systematische Erfassung und Interpretation sozialer, wirtschaftlicher, politischer Fragen, welche empirisch mit Hilfe theoretischer Annahmen an der Realität überprüft werden. Systematisch heißt in diesem Zusammenhang, dass dies nachvollziehbar über einheitliche Auswahl- und Erhebungstechniken vor sich geht [vgl. Görtler/ Rosenkranz 2006 S.21ff]. Willkür und Zufall wurden dadurch ausgeschlossen, um die Ergebnisse auch verwertbar zu machen. Zuerst wurde ein Modell der Wirklichkeit erstellt, indem eine theoretische Betrachtung zur Thematik der Schnittstellenkonflikte in Bezug auf die Unternehmensrealität und den Untersuchungsgegenstand durchgeführt wurde. Diese Vorstellung des Realitätsausschnitts besteht aus den Ursachen, Wirkungen und Merkmalen der Schnittstellenproblematik innerhalb von Organisationen, welche zu teilweise nicht unerheblichen Kosten führen können. Daraus wurde die zu überprüfende These „Schnittstellenkonflikte erzeugen einen betriebswirtschaftlichen Schaden“ abgeleitet.

Um die aufgestellte These zu beantworten wurde als Erhebungsmethode die schriftliche Befragung ausgewählt, da zur Beantwortung der Frage- und Problemstellung „Schnittstellenkonflikte“ eine Beobachtung oder Inhaltsanalyse nicht in Frage kommt [vgl. Mayer 2013 S.35]. Ein standardisierter Fragebogen erfasst mittels vorgegebener Fragen und Antwortkategorien die Meinungen und Antworten ausgewählter Personen. Eine nicht standardisierte Befragung einzelner Personen oder eine Gruppendiskussion zum Beispiel mittels Interviewleitfaden ist möglich, wurde aber im Hinblick auf die Repräsentativität und der vielen schwierigen Einflussmöglichkeiten ausgeschlossen. Eine qualitative Befragung mittels Leitfadeninterview konnte weiterhin auf Grund des engen Zeitrahmens der Masterthesis und den wesentlich höheren Anforderungen an ein Interview und die Auswertung nicht erfolgen. Weitere Vorteile des Fragebogens ergeben sich durch eine geringere Antworthemmung sowie mehr Zeit zur Beantwortung, kein Antwortdruck bei den Teilnehmern und keine Intervieweffekte durch persönliche unangenehme Fragen. Nachteilig ist jedoch die fehlende Möglichkeit, bei Verständnisschwierigkeiten nachzufragen und aufzuklären [vgl. Görtler/ Rosenkranz 2006 S.54ff].

Ziel des standardisierten Fragebogens ist also die Abbildung und Ist-Stand-Analyse der Unternehmensrealität hinsichtlich der Schnittstellenkonflikte an dem Übergang zweier Funktionsbereiche und des daraus sich ergebenden betriebswirtschaftlichen Schadens. Die gewonnenen Daten können als Bestandsaufnahme betrachtet werden aus denen sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen und mit denen eine Konfliktkostenschätzung erfolgen kann. Eine wiederholt durchgeführte Befragung lässt sich nutzen um unternehmensinterne

Veränderungen abzubilden und die Wirksamkeit von Maßnahmen zu überprüfen. Eine wiederholte Befragung stellt ein Instrument innerhalb des Qualitätsmanagements dar und ist für die unternehmensinterne Kommunikation von zentraler Bedeutung [vgl. Görtler/ Rosenkranz 2006 S.108].

Der Fragebogen, welcher im Anhang I dargestellt ist, richtet sich an die Mitarbeiter aus dem Bereich Produktion und Technik der „Taminco Germany GmbH - Eastman Chemical Company“ in Leuna, welche als Arbeitsgruppe aus verschiedenen Funktionsbereichen definiert wurde und durch eine gemeinsame Schnittstelle charakterisiert ist. Die Mitarbeiter der betrachtenden Bereiche, der Betriebsrat und die Geschäftsleitung wurden rechtzeitig über den Erhebungsprozess informiert und mit einbezogen. Die Freigabe zur Befragung durch die Betriebsleitung und den Betriebsrat erfolgte per E-Mail am 20.05.2015. Die Ausgabe des Fragebogens erfolgte am 02.06.2015 nach einer kleinen Präsentation über den Ablauf und Grund der Befragung persönlich an den Großteil der Mitarbeiter. Den zu diesem Zeitpunkt nicht anwesenden Kollegen wurde der Fragebogen in den Folgetagen, ebenfalls mit einer kleinen Einführung zum Thema ausgehändigt. Der Zeitraum von der Ausgabe bis zur Beantwortung und Rücklauf betrug zwei Wochen. Alle möglichen 18 Mitarbeiter hatten somit ausreichend Zeit die Beantwortung durchzuführen. Innerhalb dieses Zeitraumes erfolgten keine Zwischenfragen der Mitarbeiter zum Fragebogen. Die Grundgesamtheit besteht aus Mitarbeitern der beiden Unternehmensbereiche Produktion und Technik, welche der Führungsebene zuzuordnen sind. Insgesamt gehören 18 Personen zum Untersuchungsgegenstand. Die Arbeitsgruppe besteht aus Ingenieuren und Facharbeitern unterschiedlicher Fachbereiche wie z.B. Verfahrenstechnik, Elektrotechnik, Maschinenbau, den technischen Koordinatoren im operativen Geschäft und den Schichtleitern sowie deren Stellvertretern (siehe Abbildung 3.1). Bei der Befragung handelt es sich um eine Vollerhebung, da alle benannten Mitarbeiter der beiden Unternehmensbereiche die Chance haben an der Befragung teilzunehmen. Nur bei einer genauen Definition der Grundgesamtheit ist eine schlüssige Interpretation der Ergebnisse gegeben [vgl. Görtler/ Rosenkranz 2006 S.56]. Dadurch wird eine hohe Repräsentativität der Befragung gewährleistet, was bedeutet, dass ein wirklichkeitstreu Abbild der Grundgesamtheit erfasst wurde. Die Befragung erfolgte auf freiwilliger und anonymer Basis. Nach Görtler [2006] ist eine Rücklaufquote von mindestens 70% bei schriftlicher Mitarbeiterbefragung als akzeptabel und repräsentativ anzusehen. Die Fragestellungen sind nicht unternehmens- oder bereichsspezifisch formuliert. So könnte dieser Fragebogen auch in anderen Unternehmen und unterschiedlichen Funktionsbereichen zur Befragung verwendet werden. Es wurden ausschließlich geschlossene Fragen gestellt, welche auf einer Fünf-Punkt-Likertskala mit den Abstufungen „stimme nicht zu – stimme eher nicht zu - teils/teils – stimme eher zu – stimme voll und ganz zu“ zur Beantwortung standen (siehe Abbildung 5.1). Die Skalenstufen

wurden zusätzlich mit Zahlen von 1 -5 versehen. Die Möglichkeit zur Enthaltung oder neutralen Position ist nicht gegeben.

Stimme nicht zu			teils-teils		stimme voll und ganz zu
<input type="checkbox"/>					
1	2	3	4	5	

Abbildung 5.1: Fünf-Punkt-Likertskala  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die verwendete Likertskala wird zur Erfassung von Meinungen und Einstellungen verwendet. Allgemein stellen Skalen eine Methode zum Einschätzen von nicht beobachtbaren Variablen und der indirekten Messung der Merkmalsausprägungen dar [vgl. Mayer 2013 S.81]. Des Weiteren wurden fünf Fragen mit vier vorgegeben Antwortmöglichkeiten zu den Themen Anzahl Beteiligter Mitarbeiter, Anzahl Konflikte, zeitlicher Aufwand zur Bearbeitung und Kosten von Schnittstellenkonflikten sowie Konfliktursachen gestellt. Die inhaltliche Gestaltung und die optische Aufbereitung spielt ebenfalls eine wesentliche Rolle. Design, Format und Layout wurden so ausgewählt und vorbereitet das ein Bild der Seriosität und leichten Handhabbarkeit entsteht. Auf Übersichtlichkeit und eine großzügige Gestaltung sowie gleich aufbereitete Antwortkategorien wurde geachtet. Die Themenbereiche Informationsfluss, Konflikte, Randbedingungen sind voneinander getrennt und nicht durchmischt, so dass ein gedanklich sinnvoller Fragebogenablauf entsteht. Durch die relativ kurze Bearbeitungszeit von etwa maximal 10 Minuten und der geringen Anzahl von zehn Fragen soll die Motivation und Bereitschaft zur Teilnahme gesteigert werden. Eine größere Anzahl von Fragen würde zwar zu genaueren Ergebnissen führen aber die Bereitschaft zur Teilnahme würde sinken. Die ersten beiden Fragen liefern Hinweise über den Informationsfluss. Im mittleren Teil werden die Wahrnehmung von Konflikten und der Umgang mit ihnen erfragt. Der dritte Teil soll zur Quantifizierung von Konfliktkosten dienen, wobei die Anzahl der Konflikte, die Anzahl der betroffenen Mitarbeiter und die zur Konfliktbearbeitung verwendete Zeit als Grundlage der Berechnung dienen. Um die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen, wird das Ergebnis der Befragung dem Unternehmen und den Teilnehmern vorgestellt.

Mit Hilfe des Fragebogens soll ein Gefühl für die betriebswirtschaftlichen Folgen und die Gesamtzusammenhänge von Konflikten im Unternehmen geschaffen werden. Eine exakte und umfassende Ermittlung von Konfliktkosten ist zwar auf Grund bereits genannter Ursachen nicht möglich, jedoch führt auch eine grobe Abschätzung zu einer Sensibilisierung im Umgang mit Konflikten und deren Folgen. Weiterhin soll der Blickwinkel auf das eigentlich Wichtigste im Unternehmen gelenkt werden, nämlich auf den Menschen und dem ganzheitlichen Zusammenhang, welcher zum zentralen Bestandteil des Unternehmenserfolges gehört.

## 6. Auswertung und Bewertung der Ergebnisse

Im folgendem werden die Antworten der schriftlichen Befragung einzeln dargestellt, hinsichtlich der Schnittstellenproblematik bewertet und versucht diese an Empfehlungen zur Optimierung für das Unternehmen zu knüpfen. An der Befragung zum Thema „Schnittstellenkonflikte und ihr betriebswirtschaftlicher Schaden“ hatten insgesamt 18 Mitarbeiter die Möglichkeit teilzunehmen. Dabei sind die Anteile an möglichen Teilnehmern aus beiden Funktionsbereichen etwa gleich groß verteilt, so dass auch davon auszugehen ist, dass die gewonnen Daten beide Seiten der Schnittstelle repräsentativ wiedergeben. Die Rücklaufquote der Fragebögen lag bei 78% (14 Personen), was in der Literatur als qualitativ ausreichend für schriftliche Befragungen erachtet wird. Im Anhang II ist die Aufbereitung der Erhebungsdaten ersichtlich. Im Unternehmen „Taminco Germany GmbH - Eastman Chemical Company“ wurden Befragungen zu Personalthemen mittels Fragebogen bisher selten durchgeführt. In den letzten zehn Jahren konnten alle Mitarbeiter dreimal an einer internen Zufriedenheitsumfrage teilnehmen. Die Ergebnisse aus dem Jahr 2013 führten zu den folgenden Maßnahmen, welche bereits den Fokus auf Kommunikation entlang der Arbeitsprozesse und der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern legten.

- weitere Investitionen in die Entwicklung der Leiter/Managern  
(z. B. Training Selbsterkenntnis, Kommunikationsstil in Führungsebene)
- Professionalisierung der Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote  
(z.B. Intensivierungstraining Operators, Meeting/Zeitmanagement, Karriereentwicklung)
- Installieren von Tools, die die Kommunikation verbessern  
(z. B. Management-Control Berichterstattungssystem)
- attraktivere Gestaltung der Arbeitsumgebung  
(z.B. Kontrollraum, Sicherheitspläne, Büroflächen)

Unabhängig von den Ergebnissen des Fragebogens zum Thema Schnittstellenkonflikte konnte während des Erhebungsprozesses subjektiv durch die Rückmeldungen der Befragten festgestellt werden, dass viele Mitarbeiter sich der vorhandenen Schnittstelle und dessen Konfliktpotential kaum bewusst sind. Das alltägliche miteinander Arbeiten und Kommunizieren geschieht in der Regel intuitiv. Theoretisches Hintergrundwissen zu den Themen Kommunikation, Führungsverantwortung, Konfliktbearbeitung und Konfliktkosten sind bei den Befragten geringfügig vorhanden, da die Anforderungen an die Arbeitspositionen bisher einen reinen technischen Charakter besitzen. Spannungs- und Konfliktsituationen werden daher selten systematisch, eher instinktiv und zufällig abgearbeitet.

**Frage 1)** Um Ihre täglichen Arbeiten erledigen zu können, sind Sie von einem bereichsübergreifenden Informationsfluss abhängig.

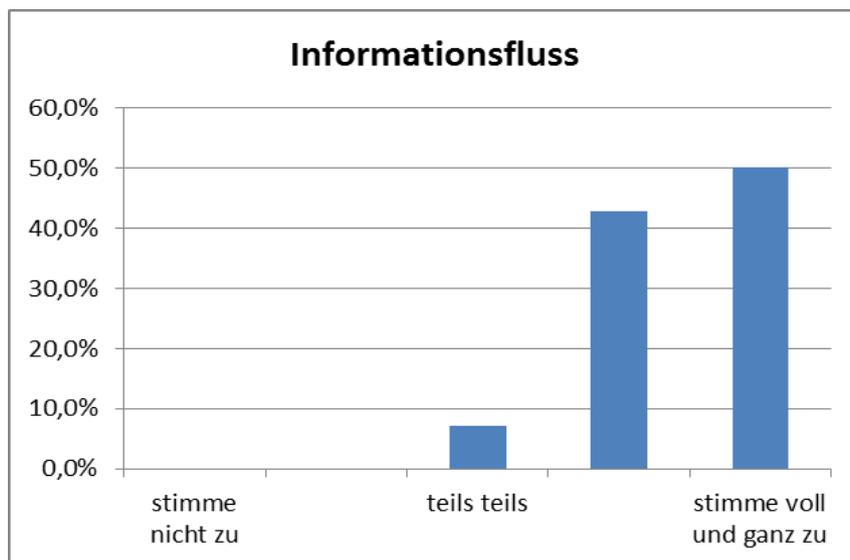


Abbildung 6.1 : Dimension Abhängigkeit von Informationsfluss  
(Quelle: eigene Darstellung)

Aus Abbildung 6.1 wird sehr deutlich ersichtlich, dass die Mitarbeiter der Funktionsbereiche Informationen vom anderen Bereich benötigen, um ihre täglichen Arbeiten erledigen zu können. Es stimmten 50% für „stimme voll und ganz zu“ und 42,9% für „trifft eher zu“ und demnach besteht auch ein Bewusstsein für die Wichtigkeit eines guten Informationsflusses während der Arbeitsprozesse. Keiner der Befragten benötigt wenig oder gar keine Informationen. Ein notwendiges Merkmal einer gut funktionierenden Schnittstelle ist der übergreifende Informationsfluss. Da Informationen mit Hilfe von Kommunikation über verschiedene Medien ausgetauscht werden, ist es hier von Bedeutung die entsprechende Kommunikationsform (wie z.B. Face-to-Face, E-Mail, schriftliche Anweisung etc.) bewusst zu wählen, so dass die Informationen auch richtig gesendet und empfangen werden können. Dafür müssen aus organisatorischer Sicht die richtigen Kanäle zur Verfügung stehen und auch genutzt werden. Auch die Kommunikationskompetenz der Beteiligten spielt eine wichtige Rolle, um sich konstruktiv, respektvoll und bewusst miteinander auszutauschen. Bei Vorliegen einer Störung ist das System der Kommunikation gestört und Konflikte können entstehen. Wie im Gliederungspunkt 3 erläutert besitzen die Funktionsbereiche im Unternehmen unterschiedliche fachliche Kompetenzen, welche während der Arbeitsabläufe zusammengeführt werden müssen. Die Verbindung zwischen beiden Bereichen wird dann durch die Kommunikation und den Informationsfluss hergestellt. Da das Unternehmen „Taminco Germany GmbH - Eastman Chemical Company“ eine Stab- und Linienorganisation besitzt, sollten die Kompetenzen klar verteilt und eine einfache Steuerung der Tätigkeiten und Prozesse möglich sein (siehe Abbildung 4.3.1).

**Frage 2)** Die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen anderen Funktionsbereich läuft ohne Informations- und Reibungsverluste ab.

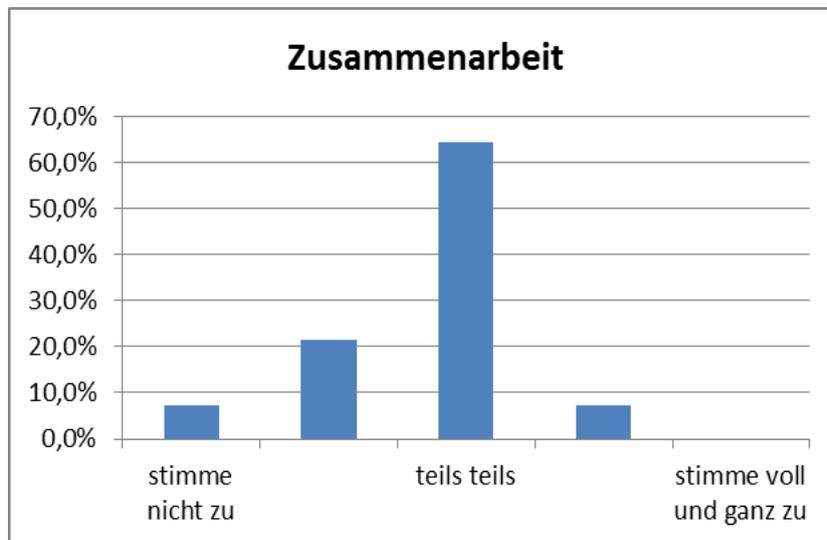


Abbildung 6.2 : Dimension Zusammenarbeit ohne Informationsverluste  
(Quelle: eigene Darstellung)

Anknüpfend soll in Frage 2 der Zustand der Zusammenarbeit und der Schnittstelle allgemein hinsichtlich des Konfliktpotenzials abgebildet werden, denn in der Folge von Informations- und Reibungsverlusten können sich Konflikte ergeben und in eine negative Richtung entwickeln. Schnittstellenübergreifende Probleme können zeitliche Verzögerungen im Prozessablauf, keine eindeutig abgeklärten Erwartungen und Anforderungen und zusätzlicher Arbeitsaufwand sein. Bei der Frage 2 ist ein Anteil von 64,3% der Mitarbeiter der Meinung, dass Informations- und Reibungsverluste an der Schnittstelle „teils/teils“ bestehen. Glaubt man der Mehrheit der Befragten, so kann man schlussfolgern, dass scheinbar mehr als die Hälfte der Informationen während der Zusammenarbeit beider Bereiche verloren gehen und nicht richtig gesendet bzw. empfangen werden oder auch Erwartungen und Anforderungen nicht erfüllt sind. Für etwa 28,5%, welches die Summe aus „stimme nicht zu“ und „stimme eher nicht zu“ ist, besteht ein noch größerer Informations- und Reibungsverlust an der Schnittstelle. Gesamt gesehen lässt sich daraus auf ein Verbesserungspotential im kommunikativen Bereich und der Informationsübermittlung schließen. Dabei wäre erst einmal zu analysieren, ob die geeigneten Organisationsstrukturen zum optimalen Kommunizieren überhaupt vorhanden sind oder die hauptsächlichen Ursachen in persönlichen Defiziten weicher Eigenschaften liegen. Der von den Mitarbeitern benötigte Informationsfluss (siehe Abbildung 6.1), verläuft scheinbar etwas gehemmt zwischen den Bereichen und beeinflusst somit die effiziente Zusammenarbeit (siehe Abbildung 6.2). Eine Möglichkeit zur Verbesserung des Zustandes wäre beispielsweise die Vermittlung von theoretischem Wissen zum Thema Kommunikation und die Weiterentwicklung von kommunikativen Fähigkeiten oder einer

Überprüfung der Schnittstellenstruktur und der Organisationsprozesse hinsichtlich der täglichen Reibungspunkte. Auch die Prüfung der gegenseitigen Ansprüche der beiden Funktionsbereiche wäre nochmal abzuklären. Ausgehend vom Konflikt-Management-Kleeblatt nach Proksch [2014] (siehe Abbildung 4.1.3) wäre die Anwendung von integrierenden (z.B. Klärungsgespräch), sachbezogenen (z.B. Zielvereinbarung und Fehlersuche) und personenbezogene Maßnahmen (z.B. Coaching, persönliche Gespräche) anzuwenden. Durch weitere Befragungen könnte man versuchen die genauen Ursachen zu ermitteln, um dann eine effiziente Gegenmaßnahme auszuwählen und einzuleiten. Die Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen könnte dann durch eine erneute Befragung erfolgen.

**Frage 3)** *Die Qualität Ihrer Arbeitsleistung wird bei einem Schnittstellenkonflikt direkt beeinflusst.*

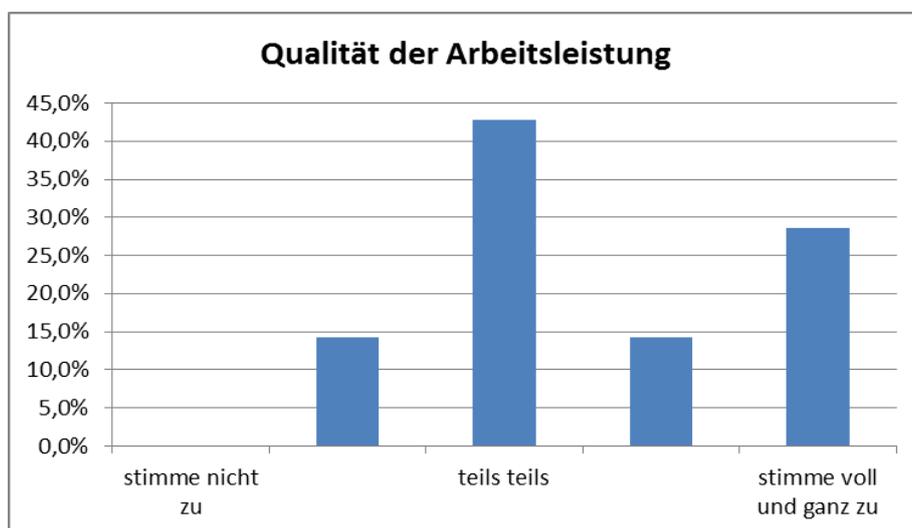


Abbildung 6.3 : Dimension Qualität der Arbeitsleistung  
(Quelle: eigene Darstellung, Anhang II)

Es zeigt sich in Frage 3 ein durchaus gemischtes Feld von Antworthäufigkeiten, welche aber schon die Tendenz zeigt, dass die täglichen Arbeiten bei Schnittstellenkonflikten eher qualitativ beeinflusst werden, als das keine Auswirkungen festzustellen sind. Informationsverluste haben demnach Folgen, welche mit unterschiedlicher Stärke die Qualität der Arbeitsleistung beeinflussen. Als Folge von Schnittstellenkonflikten erhält man also bei gleichbleibendem Input (Personalkosten, Stundenlohn) einen geringeren Output (weniger und schlechter erledigte Arbeitsaufgaben). Die Wirtschaftlichkeit des Arbeitssystems ist dadurch negativ betroffen. Die häufigste Antwort ist hier mit 42,9% die „teils/teils“ Einschätzung. Da die Mitarbeiter im Unternehmen nicht nur in bereichsübergreifende Arbeiten, sondern auch in Projekten tätig sind und auch Einzelaufgaben zu erledigen haben, wurde möglicherweise diese Einschätzung am meisten gewählt. Eine hohe

Beeinflussung der Arbeitsleistung liegt bei 28,6% vor, welchem mit „stimme voll und ganz zu“ abstimmten. Dieser Anteil ist demnach besonders auf einen guten Informationsfluss angewiesen, um Arbeitsprozesse erfolgreich gestalten zu können. Bei 14,3% mit „stimme eher nicht zu“ sowie „stimme eher zu“, wird die Qualität mehr oder weniger stark beeinflusst. Man erkennt bereits durch die ersten drei Fragen den gesamten Wirkungskreis und die Merkmale an einer Schnittstelle. Es besteht demnach zwischen beiden Funktionsbereichen eine Abhängigkeit von einem guten Informationsfluss, welcher aber mit Informations- und Reibungsverlusten behaftet ist und somit die Arbeitsleistung qualitativ beeinflusst. Wie gut oder schlecht dieser hier abgebildete Zustand der Schnittstelle ist, kann jedoch so nicht beantwortet werden. Hierzu müsste man eine Schnittstellenanalyse durchführen, mit der anhand der Kriterien Zufriedenheit und Gewichtung eine Beurteilung des anderen Bereiches stattfindet.

**Frage 4)** *Schnittstellenkonflikte zwischen den Funktionsbereichen werden umgehend sachlich angesprochen und konstruktiv zur Lösung gebracht.*

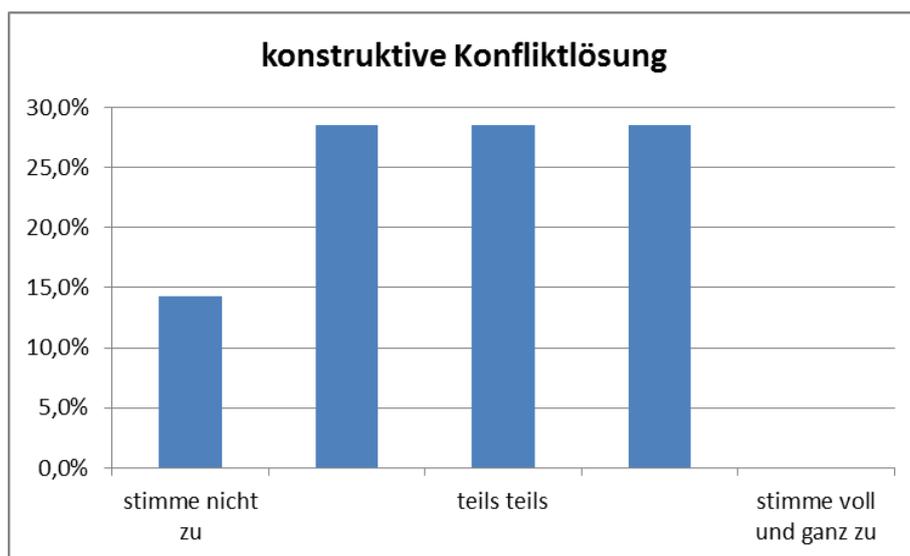


Abbildung 6.4 : Dimension konstruktive Konfliktlösung

(Quelle: eigene Darstellung, Anhang II)

Wie in Abschnitt 4.1 erläutert, wird durch die Art der Konfliktlösung der positive oder negative Ausgang eines Konfliktes bestimmt. Konfliktpartner sollten in der Lage sein, in Konfliktsituationen konstruktiv und ohne eskalierenden Streit eine Lösung zu erzielen, mit der keiner der Verhandlungspartner als Verlierer zurückbleibt. Eine Voraussetzung hierbei ist, dass auch erst einmal beide Parteien die Konflikt- und Spannungssituation als solche erkennen. In Abbildung 6.4 zeigen sich sehr deutlich die scheinbar unterschiedlichen Erfahrungen im Umgang mit Konflikten und einige Defizite an der Schnittstelle hinsichtlich konstruktiver Konfliktlösungen. Ein Teil von

28,6% wählten "stimme eher zu" und sagen das Konflikte konstruktiv gelöst werden. Die gleiche Anzahl stimmt aber auch für „teils/teils“ was bedeutet, dass nicht immer konstruktive Konfliktlösungen gesucht werden. Der größte Anteil mit 42,9%, als Summe von „stimme nicht zu“ und „stimme eher nicht zu“, sieht dagegen die sofortigen Konfliktlösungen eher nicht. Es stellt sich auch hier die Frage was die genauen Ursachen der vielmehr zurückhaltenden konstruktiven Konfliktlösung sind. In Kapitel 4.1 und Abbildung 4.2 sind die verschiedenen Konfliktarten wie Rollen,- Ziel oder Beziehungskonflikt und deren Ausprägungen aufgeführt. Eine fortführende Analyse könnte anhand einer Beschreibung und Beurteilung von konkreten Konfliktsituationen erfolgen, um dann die entsprechenden Konfliktart herauszufiltern und einen konstruktiven Lösungsansatz zu entwickeln. Ein konstruktiver Umgang mit Konflikten führt zu einem besseren Arbeitsergebnis und fördert ein gutes Arbeitsklima, da sonst verborgene Ansichten und Meinungen unbeachtet blieben und die Reaktionen, wie Demotivation, Rückzug und Krankheit, von Mitarbeiter, eher negativ ausfallen. Der Unternehmenserfolg wäre durch solche Folgen beschädigt.

**Frage 5)** *Wie viele Mitarbeiter beider Funktionsbereiche sind im Durchschnitt bei einem Schnittstellenkonflikt und dessen direkten und indirekten Auswirkungen, wie z.B. Diskussionen, Zeitverschwendung, Meetings, Demotivation, zusätzlicher Arbeit etc. betroffen?*

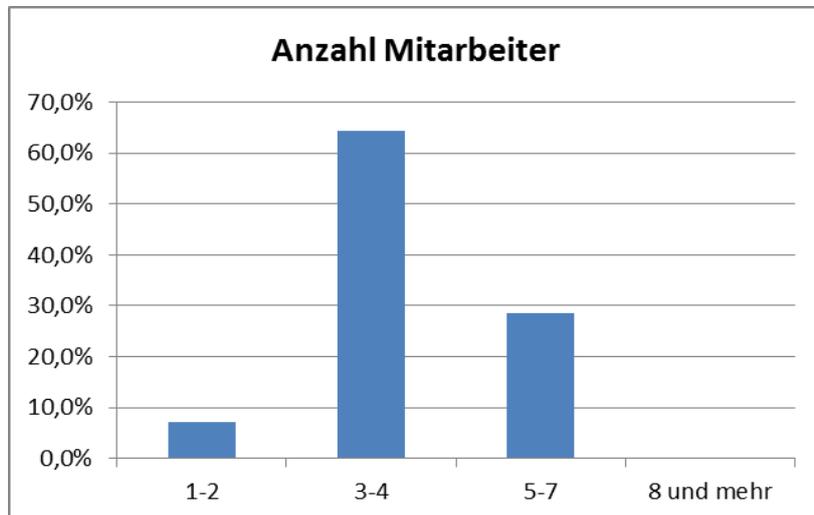


Abbildung 6.5 : Dimension Anzahl beteiligte Mitarbeiter  
(Quelle: eigene Darstellung, Anhang II)

Die Auswirkungen von Schnittstellenkonflikten können massiv die gesamte Organisation betreffen. Eine einfache Abschätzung des betriebswirtschaftlichen Schadens erfolgt im nachfolgenden Gliederungspunkt 7 über die Anzahl der Mitarbeiter, welche direkt und indirekt am Konflikt beteiligt sind und der Arbeitszeit (Abbildung 6.6), welche für die Bewältigung verschwendet wurde. Einige praxisnahe Beispiele aus der täglichen Arbeit an der Schnittstelle Produktion-Technik der „Taminco

Germany GmbH - Eastman Chemical Company“, welche zu Konflikten und entsprechenden negativen Folgen führen können, werden nachstehend aufgeführt:

- fehlerhafte zeitliche Abstimmung einer Wartungsarbeit, Voraussetzungen zum Beginn des Arbeitsprozesses sind nicht gegeben
- Ausführung und Endergebnis einer Arbeit entspricht nicht den Erwartungen und der geforderten Qualität, Nachbesserung wird erforderlich, ein zeitlicher Verzug ist die Folge
- kein ausreichender Informationsfluss über den Stand des Arbeitsprozesses, Verzögerungen und Fertigmeldungen von Arbeiten werden nicht gemeldet
- unklare allgemeine Erwartungen und Ansprüche an den jeweils anderen Bereich
- keine Ressourcen (z.B. Arbeitskräfte und Arbeitszeit oder Materialien) zur Durchführung von Reparatur- und Wartungsarbeiten
- Arbeitsstandards, Anweisungen und Abläufe werden nicht eingehalten, dadurch verzögert sich der gesamte Ablauf

Mit erheblicher Mehrheit schätzen 64,3% der Befragten ein, dass 3-4 Mitarbeiter am gesamten Konfliktprozess entlang der Schnittstelle beteiligt sind. 28,6% sehen sogar 5-7 beteiligte Mitarbeiter. An dieser Stelle sollte man sich nochmal der möglichen Auswirkungen auf die Mitarbeiter und deren Verhalten in Folge von Konflikten bewusst werden. Interessant ist hier die Frage, wie die Konflikte ausgelebt werden? Ob verbal, bewusst, passiv oder verdeckt spielt bei einer Analyse und Auflösung dieser Situationen eine große Rolle. Die Konfliktlösung und mögliche zukünftige Konfliktvermeidung bedarf einer Verantwortungs- und Konfliktkultur, welche vor allem durch Führungskräfte gelebt und getragen werden muss. Sinkende Motivation und Produktivität, Rückzug und Desinteresse oder ein Übermaß an Formalität und Überkonformität, um hier nur einige zu nennen, sind zwar meist nicht eindeutig erkennbare Folgen, verringern aber trotzdem den eindeutigen zahlenmäßigen Unternehmenserfolg und verschlechtern das Betriebsklima. Auch die moderne Ausrichtung des Personalwesens aus Kapitel 4.5 muss an dieser Stelle anknüpfen. Die Überprüfung und Entwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen der beteiligten Mitarbeiter ist unabdingbar, um Konfliktsituationen zu erkennen, zu vermeiden oder zu lösen. Die entsprechenden Maßnahmen führt die Personalentwicklung mit den Anforderungen der Organisationsentwicklung zusammen, welche den umfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess des Unternehmens und ihren Mitarbeitern gestalten muss. Das Personalcontrolling hilft dabei den Erfolg mit Hilfe von Kennzahlen zu kontrollieren und neue Ziele zu erstellen. Die qualitative Messung und Bewertung von weichen Faktoren ist notwendig, dient aber lediglich als wichtiger Indikator, um den Fortschritt und die Entwicklung zu verfolgen

**Frage 6)** *Wie viel wöchentliche Arbeitszeit verwenden Sie zur Bearbeitung eines Schnittstellenkonfliktes und dessen Folgen?*

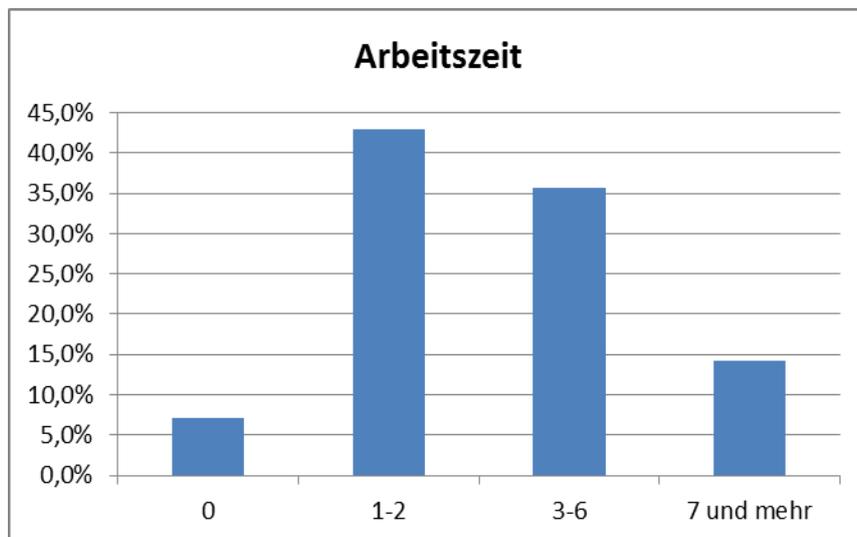


Abbildung 6.6 : Dimension Arbeitszeit zur Bearbeitung eines Schnittstellenkonflikts  
(Quelle: eigene Darstellung, Anhang II)

Die Ermittlung von Arbeitszeit für Schnittstellenkonflikte und dessen Folgen ist für die Abschätzung der verursachten Kosten besonders interessant. 42,9% verwenden 1-2 Stunden pro Arbeitswoche zur Bearbeitung eines Schnittstellenkonfliktes und 35,7% sogar zwischen 3-6 Stunden. Diese Arbeitszeit wurde, wie bereits in den Studien von KPMG erläutert, außerplanmäßig eingesetzt und sind letztendlich aufgewendete Personalkosten, welche wenig oder gar keinen nutzbaren Output erzeugten. Nach Insam [2009] zeigt die KPMG Studie Teil 1, dass in jedem Unternehmen 10-15% der Arbeitszeit für Konfliktbewältigung verbraucht wird. Ausgehend von den beiden top Antworten in Abbildung 6.6 „1-2h“ und „3-6h“, zeigt Abbildung 6.7, dass diese Abschätzung durchaus auch auf das betrachtete Unternehmen zutrifft.

**Annahme: 52 Wochen x 40h x 70 Mitarbeiter**

**=145.600 h/a**

**bei 1-2 h pro Woche → 2,5 – 5,0 %**

**bei 3-6 h pro Woche → 7,5 - 15,0%**

Abbildung 6.7 : Abschätzung verschwendeter Arbeitszeit zur Gesamtarbeitszeit  
(Quelle: eigene Darstellung)

**Frage 7) Wie viel Schnittstellenkonflikte erleben Sie im Durchschnitt in einer Arbeitswoche?**

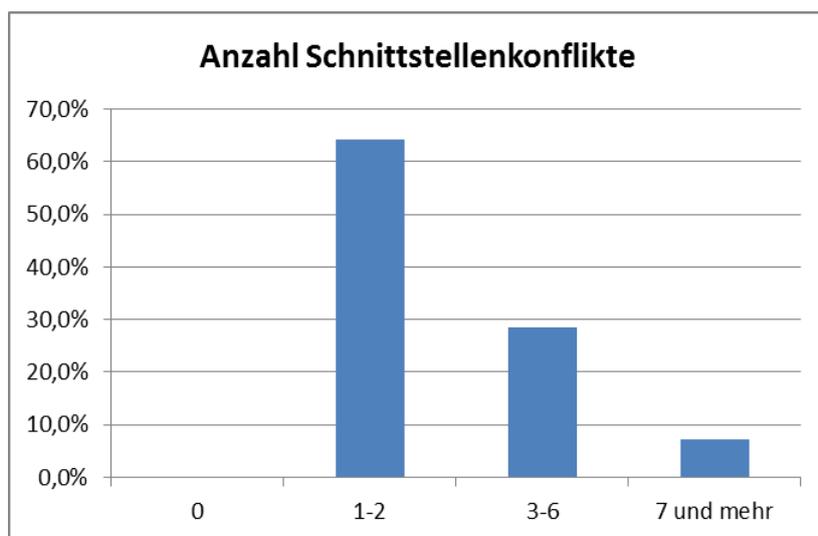


Abbildung 6.8 : Dimension Anzahl Schnittstellenkonflikte in einer Arbeitswoche  
(Quelle: eigene Darstellung, Anhang II)

Die Einteilung der Arbeitseinheiten im Unternehmen ist nach ihrer Funktion getrennt. Der Bereich Produktion bedient die Apparate und Maschinen, um qualitätsgerechte Produkte in ausreichender Menge und zu einer bestimmten Zeit für den Kunden bereitzustellen. Die Verfügbarkeit und Instandhaltung der zur Herstellung benötigten Produktionsfaktoren wird durch die Technik sichergestellt. Beide Funktionsbereiche sind im alltäglichen Arbeitsablauf voneinander abhängig und unterstützen den anderen mit spezifischen fachlich-technischen Kenntnissen und Fähigkeiten. Die Gestaltung der Ablauforganisation ist hier von großer Bedeutung, um an den Übergängen der beiden Funktionsbereiche möglichst geringe Nebenwirkungen zu erhalten. Auch das Führungssystem muss dementsprechend kompatibel sein, so dass Struktur und Personen eine funktionierende Einheit bilden können. Aus einer subjektiven Sicht heraus ist dieser Zustand gegeben, jedoch muss er auch ständig durch Führungsarbeit aufrecht erhalten werden.

Anhand dieser Auswertung in Abbildung 6.8 ist eine Fragestellung der Masterarbeit eindeutig beantwortet. Ja, es gibt Schnittstellenkonflikte zwischen den Funktionsbereichen, welche nach Ansicht von 64,3% „1-2“ mal pro Woche anzutreffen sind. Keiner der Befragten hat mit „0“ geantwortet und nur eine Person mit „7 und mehr“. Konflikte sind also im Unternehmensalltag der „Taminco Germany GmbH - Eastman Chemical Company“ absolut präsent. Der sich daraus ergebende betriebswirtschaftliche Schaden, welcher sich aus Anzahl der Konflikte, der Arbeitszeit und den beteiligten Personen ergibt, wird im Anschluss der Fragebogenauswertung im Gliederungspunkt 7 betrachtet. Die Dauer und Intensität der Schnittstellenkonflikte, wäre in einer weiteren Befragung zu betrachten. So könnte man noch genauere Kostenabschätzungen zu den Schnittstellenkonflikten entlang der beiden Funktionsbereiche erstellen.

**Frage 8)** Schätzen Sie die Kosten in Ihrem Unternehmen, welche durch Schnittstellenkonflikte in Ihrem Funktionsbereich jährlich erzeugt werden?

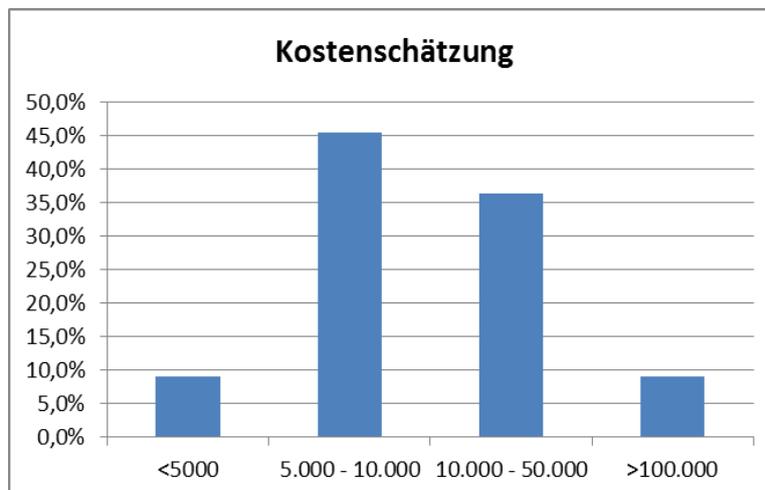


Abbildung 6.9 : Dimension Schätzung jährlicher Kosten durch Schnittstellenkonflikte  
(Quelle: eigene Darstellung, Anhang II)

Die Frage 8 ist eine reine Schätzfrage, welche auf dem reinen subjektiven Bauchgefühl der Befragten beruht. Drei Mitarbeiter haben sich bei dieser Frage der Stimme entzogen und keine Antwort gesetzt. Die Ursache hierfür ist unbekannt. Der größte Teil von 45,5% schätzt die Kosten zwischen „5.000- 10.000 Euro“ ein. Gefolgt von 36,4%, welche die Kosten für Schnittstellenkonflikte auf „10.000 – 50.000 Euro“ schätzen. Jeweils eine Stimme fällt mit 9,1% auf „<5000“ und „>100.000“ Euro. Es zeigt sich auch hier, dass den Mitarbeitern durchaus bewusst ist, dass durch Konflikte Kosten entstehen können. Die Schätzungen der Mitarbeiter werden durch die nachfolgende Berechnung, welche auf den Ergebnissen der Fragen 5,6 und 7 beruhen, einem Vergleich unterzogen. Durch diesen Vergleich der beiden Einschätzungen kann eine generelle Sensibilisierung des Unternehmens und der Mitarbeiter erfolgen. Unter der Annahme, dass kein Mitarbeiter seinem Arbeitgeber oder seinem Unternehmen bewusst Schaden zufügen möchte, wird er interessiert sein, auch die Kosten für Konflikte, sofern sie ihm bekannt sind, zu reduzieren bzw. gar nicht erst zu erzeugen. Das Unternehmen wird ebenso an der Reduzierung der Kosten interessiert sein, entsprechende Maßnahmen einleiten und diese dann versuchen zu bewerten. Welche Maßnahmen einzuleiten sind, muss durch eine detaillierte Analyse verschiedener Faktoren, wie z.B. Zustand der Organisationsabläufe, Wissensstand und Qualifikation der Mitarbeiter, strategische Ziele des Unternehmens oder Verfügbarkeit von Ressourcen erfolgen. Wie im Gliederungspunkt 4.5 bereits diskutiert, existieren dann zur Bewertung von Maßnahmen monetäre und verhaltensorientierte Ansätze. Um Aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, ist eine Verbindung zwischen Personlamanagement, Personalcontrolling und der Organisationsentwicklung notwendig insofern diese Einteilung überhaupt in Unternehmen besteht.

**Frage 9) Nehmen Schnittstellenkonflikte in Ihrem Funktionsbereich zukünftig zu oder ab?**

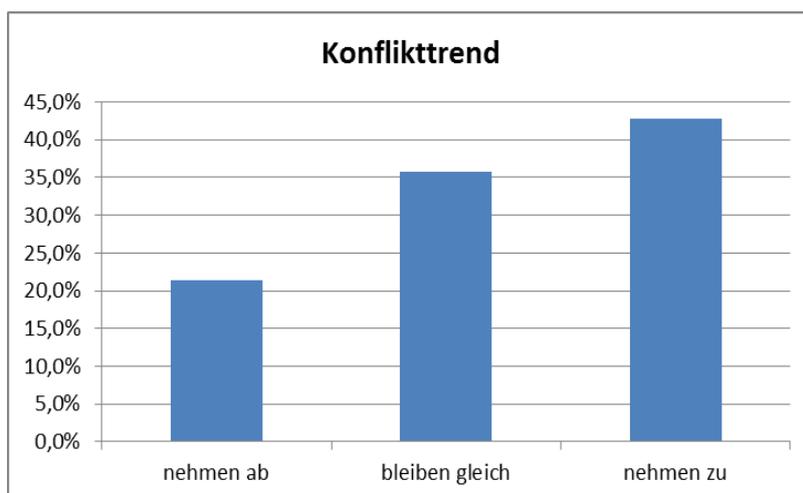


Abbildung 6.10 : Dimension Konflikttrend im Funktionsbereich  
(Quelle: eigene Darstellung, Anhang II)

Die meisten Mitarbeiter mit 42,9% sind der Meinung, dass Schnittstellenkonflikte in Zukunft zunehmen werden. 35,7% sind der Meinung, dass diese zumindest gleich bleiben. Bewahrheitet sich dieser Trend und das Konfliktpotential nimmt zu, würden Mitarbeiter noch mehr Zeit in die Bearbeitung von Konflikten und deren Folgen investieren und verschwenden. Bei der Betrachtung der Konfliktkosten kann man also zukünftig von steigenden oder zu mindestens gleichbleibenden Bedingungen ausgehen. Außerdem kann die Forderung nach effizienten, strukturierten Konfliktlösungsmethoden und effektivere Förderung und Entwicklung von Humankapital bestehen bleiben.

Es stellt sich gesamt betrachtet die Frage, welche Präventionsmaßnahmen in einer Organisation getroffen werden sollten, um Konflikte und deren Auswirkungen zu verringern. Hier muss, wie bereits in Frage 8 erläutert, die Verbindung zwischen Personalmanagementaktivitäten und der Organisationsentwicklung hergestellt werden, um an den richtigen und notwendigen Stellschrauben zu drehen. Wichtig ist die strategische Konfliktkultur des gesamten Unternehmens und das Ziel eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen. Eine kontinuierliche Verbesserung erhält man aber nur durch regelmäßige Kontrolle der Aktivitäten und Korrektur der Zielstellung. Regelmäßige Mitarbeitergespräche, in denen eine offene und ehrliche Kommunikationskultur gelebt wird, gehören hier zum Repertoire der unterschiedlichen Instrumente. Ein systematisches Vorgehen bei einem Konfliktfall, um auf einer möglichst niedrigen Konfliktstufe zur konstruktiven Auflösung zu gelangen, ist unbedingt erforderlich. Diese Systematik muss unternehmensspezifisch erstellt und den Mitarbeiter zur Hand gelegt werden. Dadurch wird eine Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema Konflikte und die möglichen Auswirkungen erreicht.

**Frage 10)** Welches sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Ursachen für Schnittstellenkonflikte?

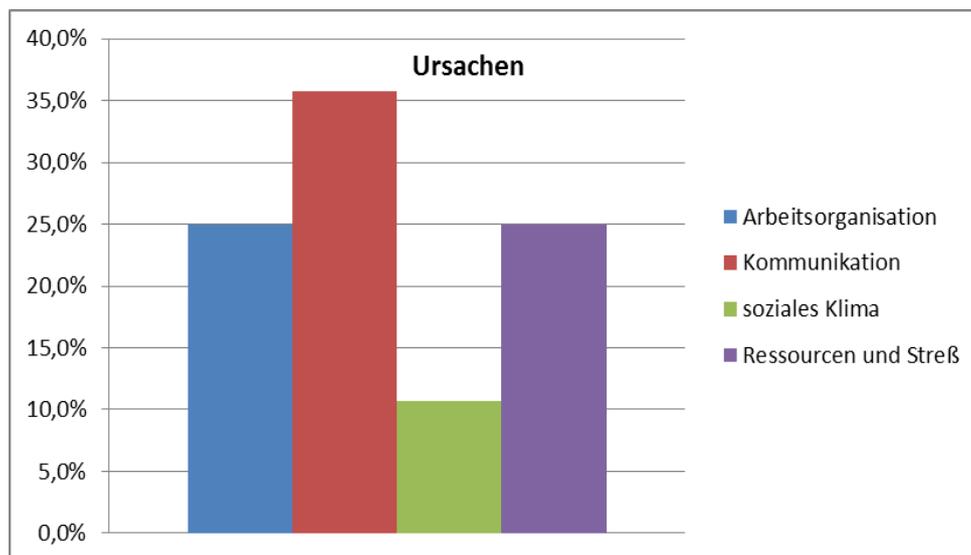


Abbildung 6.11 : Ursachen für Schnittstellenkonflikte  
(Quelle: eigene Darstellung, Anhang II)

Anhand der Ergebnisse aus Frage 10 kann man die möglichen Gegenmaßnahmen zur Verbesserung der Schnittstellenkonflikte im Unternehmen ableiten. Die häufigste genannte Ursache für Schnittstellenkonflikte mit 35,7% ist hier die Antwort „Kommunikation“, gefolgt von der „Arbeitsorganisation“ und „knappen Ressourcen und Streß“ mit jeweils 25%. Es zeigt sich hier erneut, dass an der Schnittstelle von den Funktionsbereichen eine gut funktionierende Kommunikation überaus wichtig ist und scheinbar ein Bedarf zur Überprüfung der Qualifikation und Kompetenzen im Bereich Kommunikation besteht. Nach Bröckermann [2012] in Abbildung 4.1.5 gehört die Kommunikation zu einer der vorbeugenden Maßnahmen, um Konflikte beizulegen. Als wesentlicher Bestandteil von Prozessabläufen, muss daher auf der formalen und zwischenmenschlichen Ebene die Übertragung von Informationen bereichsübergreifend sichergestellt werden. Die Überprüfung der Qualität dieser Informationsübertragung, stellt das Unternehmens erneut vor ein weiteres schwer zu erfassendes Terrain. Formale Kommunikation kann man relativ einfach in inhaltlicher und zeitlicher Abfolge steuern und verändern. Jedoch der Kommunikationsprozess auf der zwischenmenschlichen Ebene, welche aus Sicht des systematischen Ansatzes in Abbildung 4.2.2 durch Aspekte wie Bedürfnisse, Gefühle, Kultur oder Überzeugungen stark beeinflusst wird, ist in seiner Komplexität schwer eindeutig zu erfassen. Es bedarf einer guten Kommunikationskompetenz, wenn nicht sogar professioneller Hilfe durch Externe, um diese wichtige Ebene des Informationsaustausches zu gestalten und bei Bedarf zu verändern.

## 7. Berechnung von Konfliktkosten – betriebswirtschaftlicher Schaden

Nachfolgend erfolgt eine Abschätzung von Konfliktkosten am Beispiel der Schnittstelle Produktion und Technik der „Taminco Germany GmbH – Eastman Chemical Company“. Als Grundlage dienen dazu die Ergebnisse der Fragen 5,6 und 7. Die Frage 8 wird dann zum Vergleich der von den Mitarbeitern abgeschätzten Kosten verwendet. Die Berechnung der Kosten, basiert ähnlich wie bei der KPMG Studie auf der für die Konfliktbearbeitung verwendete Arbeitszeit, die Anzahl der Mitarbeiter welche an einem Konflikt beteiligt sind und die Häufigkeit von Schnittstellenkonflikten. Verwendet man die am häufigsten gewählten Aussagen, so ergeben sich die folgenden Annahmen zur Berechnung der Konfliktkosten, welche in Abbildung 7.1 dargestellt sind.

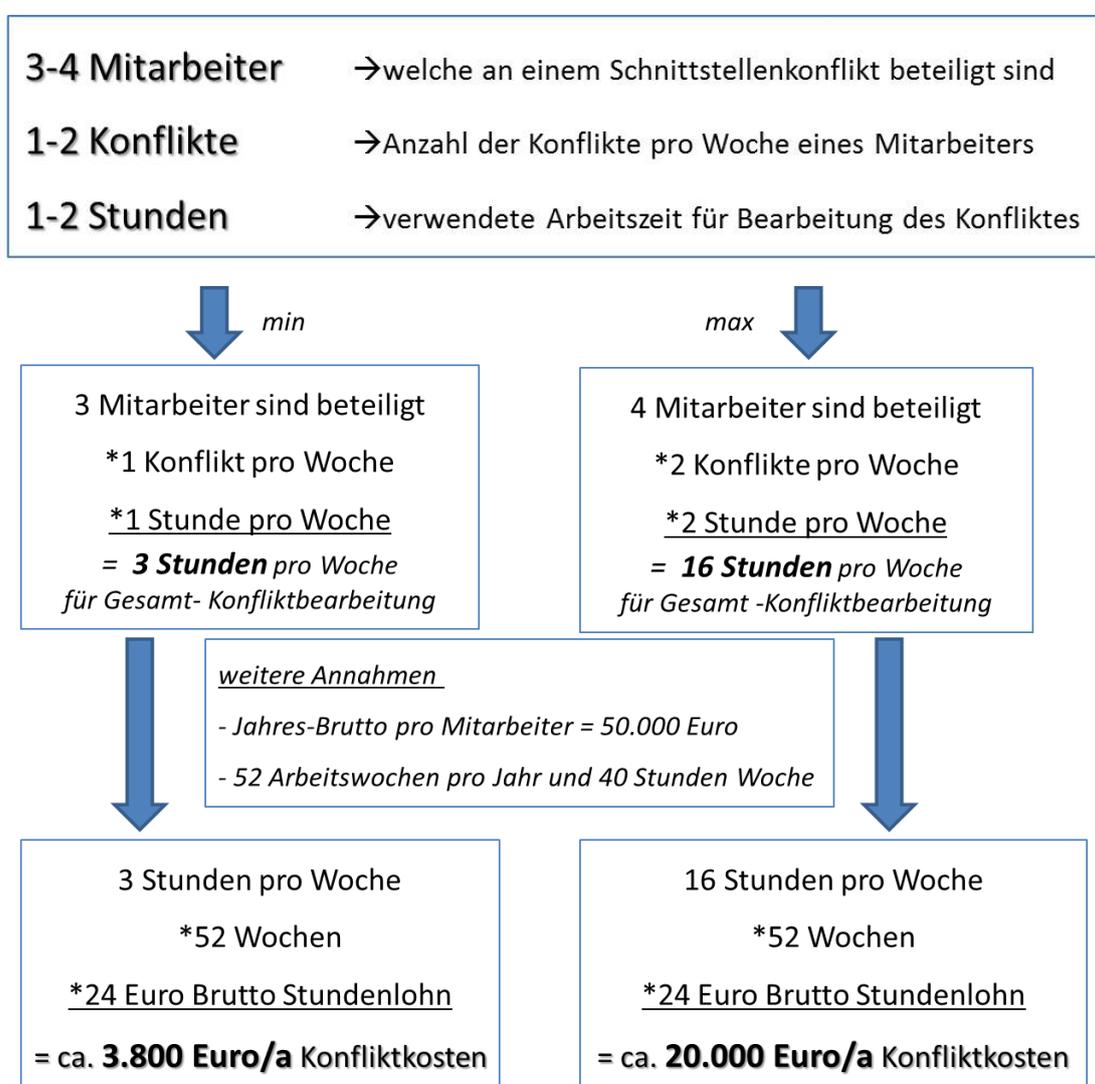


Abbildung 7.1: Abschätzung der Konfliktkosten an der Schnittstelle Produktion- Technik  
(Quelle: eigene Darstellung)

Vergleicht man die geschätzten Kosten aus Frage 8 mit den ermittelten Werten aus der Berechnung in Abbildung 7.1, so erkennt man, dass diese „subjektive Bauchgefühl-Schätzungen“ der Befragten nicht weit voneinander entfernt sind. Der meist geschätzte Bereich lag zwischen 5.000 -10.000 Euro pro Funktionsbereich. Verdoppelt man die Kosten der Schätzung für zwei Funktionsbereiche, so hat man etwa die 20.000 Euro pro Jahr aus der Berechnung Abbildung 7.1 ebenfalls erreicht. Unter der Annahme, dass jede Schnittstelle zwischen einem Funktionsbereich des Unternehmens ähnlich hohe Anteile in die Konfliktkostenberechnung mit einbringt (siehe Abbildung 7.2), so würden jährlich Kosten von bis zu 120.000 Euro durch Konflikte entstehen können.

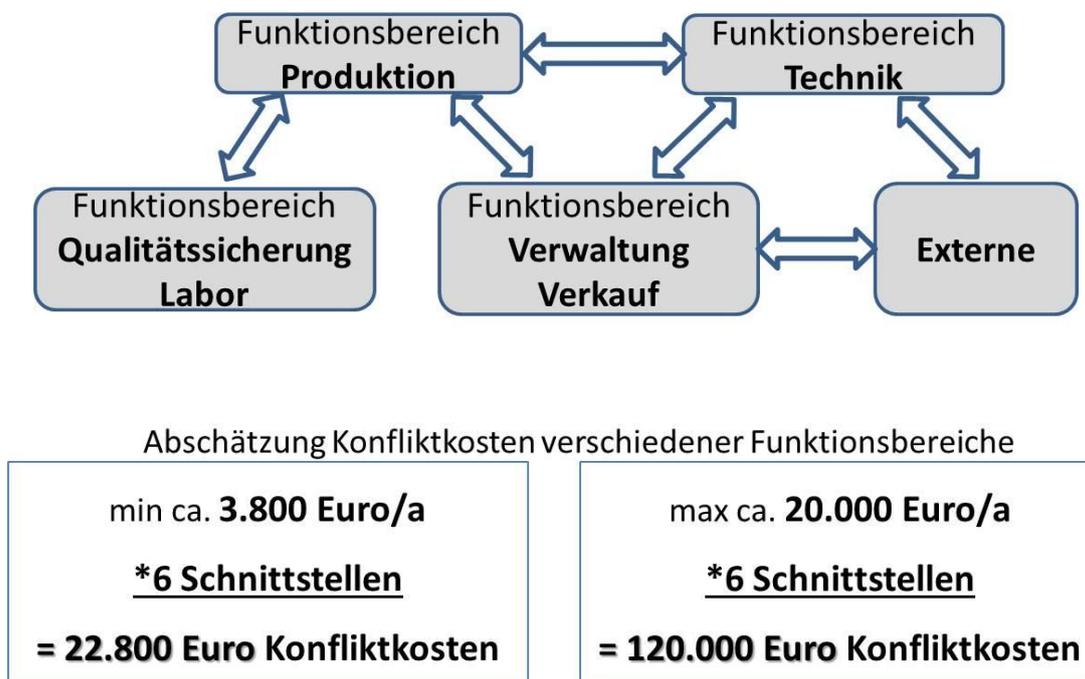


Abbildung 7.2: verschiedene Schnittstellenbeziehungen im Unternehmen  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Summe von 120.000 Euro/a wären in dieser Betrachtung reine Konfliktkosten an Schnittstellen durch die außerplanmäßige Verschwendung von Arbeitszeit. Diese Kosten sind nutzlos aufgewendete Personalkosten. Eine genauere Ermittlung der Konfliktkosten würde man durch die Verwendung des individuellen Gehaltes des betroffenen Mitarbeiters erhalten. Zusätzlich zu diesen Kosten müsste man eventuell entstandene materielle Kosten addieren. Wenn jeder der ca. 70 Mitarbeiter des Unternehmens „Taminco Germany GmbH - Eastman Chemical Company“ einen Konflikt pro Woche erlebt und in etwa genau so viel Arbeitszeit zur Bearbeitung von Schnittstellenkonflikten benötigen würde, wie die betrachtete Schnittstelle, könnte das pro Jahr folgende Kosten verursachen (siehe Abbildung 7.3).

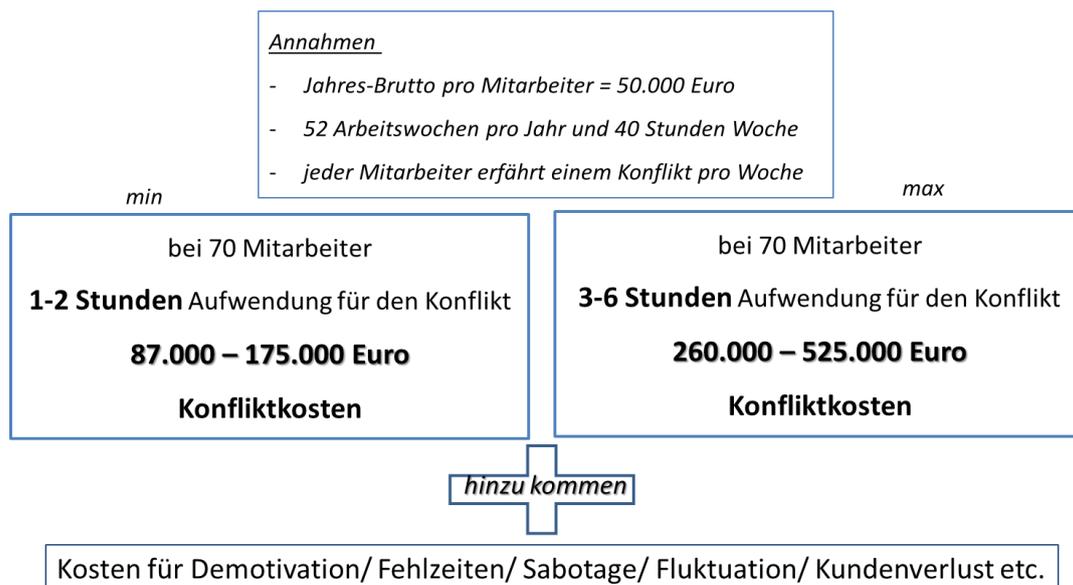


Abbildung 7.3: Kosten für Gesamtunternehmen bei verschiedenen Zeitaufwendungen  
(Quelle: eigene Darstellung)

Die Spannweite von min. 87.000 Euro bis max. 525.000 Euro wird hier durch die verwendete Arbeitszeit von einer bis sechs Stunden bestimmt. Betrachtet man die minimale Summe bei „1-2h“ von 87.000 -175.000 Euro pro Jahr (siehe Abbildung 7.3) für Schnittstellenkonflikte im Unternehmen bei 70 Mitarbeitern, so ist diese Summe schon beachtlich. Zusätzliche Kosten für weitere Nebenwirkungen, wie Krankheit, Diebstahl, Personalbeschaffung sind sogar zu diesen Kosten noch hinzuzufügen. Eine Nicht-Beachtung dieser Verschwendung von Ressourcen ist zukünftig von Unternehmens genau zu überdenken. Mit dem System der traditionellen Kostenrechnung ist die Ermittlung und Verteilung der Kosten durch Schnittstellenkonflikte nicht möglich. Deshalb wird auch hier ein Umdenken innerhalb der Unternehmensführung bzw. dem Betriebscontrolling notwendig, wenn man die Konfliktkosten oder die Kosten für und durch Humankapital mit beachten möchte. Das würde ein Weiterentwicklung weg von der klassischen Kostenrechnung hin zu einem Kostenmanagement bedeuten.

Nach welchen Kriterien sollte man nun Interventionen und Präventionen zur Schnittstellenkonfliktbearbeitung einleiten? Geht es nach dem gesamtheitlichen Wirkungskreis zwischen Personalmanagement und Betriebswirtschaft, lohnt jede Investition in Coaching und Weiterentwicklung von einzelnen Mitarbeitern und Teams. Mitarbeiter bestimmen den Erfolg des Unternehmens durch ihre tägliche Arbeit und ihre Fähigkeiten Arbeitsprozesse zu gestalten. Die benötigten Werkzeuge sollte ihnen durch das Unternehmen zur Hand gelegt werden. Der Anteil am Unternehmenserfolg ist dabei zwar schwierig bis kaum zu ermitteln, jedoch kann man zur Ermittlung verschiedener Kennzahlen kontinuierliche Befragungen von Beschäftigten durchführen und dadurch Entwicklungen zu erkennen.

## 8. Zusammenfassung und Ausblick

Die Befragung von Mitarbeitern zum Thema „Schnittstellenkonflikte und ihr betriebswirtschaftlicher Schaden“ zeigt eindeutig, dass Konflikte an dem Transferpunkt von zwei Arbeitsgruppen vorhanden sind und auch Kosten verursachen. In welcher Höhe der tatsächliche Schaden durch Konflikte liegt, konnte im ersten Schritt nur über die Merkmale wie Anzahl der Konflikte, Anzahl beteiligter Mitarbeiter und der subjektiv verwendeten Arbeitszeit berechnet und abgeschätzt werden. Einige sind der Meinung, dass der Thematik auf Grund der bloßen Schätzung und Intransparenz der Kosten an dieser Stelle keine weitere Beachtung geschenkt werden sollte. Doch wie oft werden zum Beispiel im technischen Bereich bei Projekten und deren Budgetermittlungen oder Absatzplanungen im Vertrieb von reinen Schätzungen ausgegangen? Wahrscheinlich sehr oft, da zu viele komplexe Randbedingungen ebenfalls nicht erfasst werden können. Trotzdem geht man diese Projekte oder Verkaufszahlen an und Unternehmen erstellen sich damit zu erreichende Zielstellungen, welche ständig überprüft werden. Warum soll diese Taktik also bei Human-Kapital mit all den verschiedenen Einflussgrößen nicht funktionieren?

Die ermittelten Kosten der Schnittstellenkonflikte entsprechen in etwa den von den Mitarbeitern selbst erwarteten Kosten und betragen zwischen etwa 4.000 – 20.000 Euro jährlich. Betrachtet man das gesamte Unternehmen mit 70 Angestellten liegen die Kosten bei 87.000 – 175.000 Euro pro Jahr bei 1-2 mal wöchentlich auftretenden Konflikten pro Mitarbeiter. Die Aussage von der KPMG Studie Teil 1, dass ca. 10-15% der Arbeitszeit durch Konfliktbearbeitung zum Opfer fällt, konnte ebenfalls bestätigt werden. Ein erster Zustand der Schnittstelle zwischen dem Bereich Produktion und Technik im Unternehmen „Taminco Germany GmbH – Eastman Chemical Company“ wurde mit Hilfe dieser Befragung erfasst. Darauf aufbauend könnte man weitere Untersuchungen aller Schnittstellen durchführen, um einerseits die Ergebnisse zu verifizieren und exaktere Kosten abzuschätzen. Die Ergebnisse der Untersuchung werden der Unternehmensleitung und vor allem den Teilnehmern der Befragung vorgestellt, um so eine erste Sensibilisierung für das Thema „Konflikte und Kosten an Schnittstellen“ zu geben. Darauf aufbauend können Fortbildungs- oder Trainingsmaßnahmen von der Unternehmensleitung festgelegt werden, um die Mitarbeiter entsprechend den Erkenntnissen der Befragung weiterzuentwickeln. Sicherlich müssen diese Maßnahmen in einem Schulungsplan eingearbeitet werden und notwendige Aufwendungen bereit gestellt werden. Als notwendige und verbesserungswürdige Hauptaspekte der Schnittstellencharakteristik wurde der Informationsfluss und die Kommunikation sichtbar.

Um die getroffenen Maßnahmen und den Zustand der Schnittstelle in Zukunft zu kontrollieren, sollten kontinuierliche schriftliche Befragungen durchgeführt werden. Eine bisher kontinuierlich erfasste Kennzahl zum Personal im Unternehmen ist der Krankenstand, welcher relativ leicht

ermittelt werden kann. Nur allein diese Kennzahl zur Bewertung von Schnittstellen, der Mitarbeiterzufriedenheit oder ähnlichem zu verwenden, ist ganz und gar nicht ausreichend. Daher sollte ein wöchentliches oder monatliches einfaches Überprüfungssystem zur Erfassung einer Kennzahl erarbeitet werden, welche die Zusammenarbeit und den Zustand der Arbeitsgruppen erfasst. Das erfordert allerdings die Initiative der Geschäftsleitung, welche so einen Prozess gestalten und tragen müssen. Folgende Fragestellungen, welche mit einer schriftlichen Befragung erfasst werden könnten, sind denkbar.

- Konnten Sie alle anfallenden Arbeiten diese Woche/ diesen Monat störungsfrei und wie geplant erledigen?
- Konnten auftretende Schwierigkeiten im Arbeitsprozess umgehend und strukturiert gelöst werden? Fühlten Sie sich in der Lage Konflikte selbstständig anzugehen und strukturiert zu lösen?
- Waren Anweisungen und Hinweise von Vorgesetzten und Führungskräften für Sie verständlich kommuniziert? Erhielten Sie Feedback und Anerkennung für Ihre Arbeit?
- Fühlten Sie sich diese Woche/ diesen Monat überdurchschnittlich gestresst?  
Waren Sie mit Ihrer Arbeitswoche persönlich zufrieden?

Bisher gibt es im Unternehmen „Taminco Germany GmbH – Eastman Chemical Company“ kein Konfliktmanagement oder ähnliche Strukturen mit denen Mitarbeiter Konflikte strukturiert bearbeiten oder melden können. Hier müsste einerseits eine Aufwand-Nutzen Betrachtung der Maßnahmen erfolgen, andererseits müsste dieser Prozess des Managen von Konflikten von der Unternehmensleitung her gewollt, angestoßen und auch gelebt werden. Ein wichtiger einfacher Schritt ist eine Sensibilisierung der Beschäftigten für das Thema Konflikte und deren Auswirkungen. Dabei spielt es keine Rolle welche Größe, Struktur oder Branchenzugehörigkeit ein Unternehmen besitzt. Von dem Gedanken transparente, eindeutige und vergleichbare Kennzahlen zu erhalten, sollte man ebenfalls in erster Linie Abstand nehmen und dafür, ausgehend von einem erfassten Grund- oder Nullzustand, durch wiederholte Befragungen die Veränderungen und Optimierungen von Mitarbeitern und Arbeitsgruppen steuern. Es geht hier vielmehr um den reinen Willen des Unternehmens und der Mitarbeiter Konflikte strukturiert und effektiv zu gestalten, anstatt sie zu vernachlässigen und die negativen Auswirkungen einfach so zu akzeptieren. Die entstehende Triebkraft einer positiven Konfliktkultur steht dem Stillstand der Organisation entgegen. Auch die Erstellung einer betrieblichen Verfahrensanweisung kann schon sinnvoll sein, um im konkreten Konfliktfall eine sachliche Erfassung der Problemstellung zu ermöglichen und eine Lösung mit Hilfe einer Checkliste zu erhalten. Der Kreativität an Maßnahmen sind hier keine Grenzen gesetzt.

Oft stellt sich die Frage nach dem Nutzen solcher Strukturen, wie dem Konfliktmanagement oder Coaching- und Mediationsmaßnahmen und müssen sich Ihrer Kosten rechtfertigen. Lässt man die Kosten einmal außer Acht und betrachtet nur den Nutzen von Personalentwicklungen oder Konfliktmanagementsystemen, so ergeben sich durchweg positive Auswirkungen. Innovation und Fortschritt, ein angenehmes Betriebsklima, in dem die Entwicklung von Mitarbeitern im Vordergrund steht, Kreativität und bessere Entscheidungen, um hier nochmals einige Wichtige zu nennen. Die Auswirkungen und Zerstörungskraft von Konflikten gerade in kleinen- und mittelständischen Unternehmen sind nicht zu unterschätzen. Ein Konflikt besteht in diesem Kontext nicht nur wenn sich zwei Parteien lautstark anschreien oder offensichtlich gegeneinander arbeiten. Meist geht es um kleine Anzeichen und Spannungen im täglichen Miteinander, welche aus verschiedene Interessenslagen und unterschiedlichen Zielstellungen resultieren, in der Folge aber große Auswirkungen auf Arbeitsgruppen und einzelne Mitarbeiter haben. Wie in den Gallup Studien beschrieben, sollte das „Menschliche“ wieder mehr im Unternehmen in den Vordergrund rücken. In Zeiten des demographische Wandels und des Fachkräftemangels, muss die Ressource Mensch mit seinen Talenten und Stärken gefördert werden, um so als Arbeitskraft für den Unternehmenserfolg voll und ganz zur Verfügung zu stehen. Die strategische Entwicklung von Vertrauens-, Kommunikations- und Führungskultur sollte auf der Unternehmensagenda ganz oben stehen, um den Wandel in der Unternehmenswelt in Zukunft mit erfolgreich zu gestalten. Die Reduzierung von Schnittstellenkonflikten und deren betriebswirtschaftlichen Auswirkungen geschieht dann wahrscheinlich innerhalb dieses gesamtunternehmerischen Entwicklungsprozesses von ganz allein.

## Literaturverzeichnis

**Bartscher T., Stöckl J., Träger T.; 2012** :Personalmanagement, 1.Auflage, Pearson Deutschland GmbH München

**Berkel K.; 2008**: Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen; 9.Auflage Verlag Recht und Wirtschaft Frankfurt am Main

**Berne E.; 2014**: Spiele der Erwachsenen, 15. Auflage Rowohlt Verlag GmbH Hamburg

**Berner W., 2012**: Culture Change, 1. Auflage, Schäffer Poeschel Verlag GmbH Stuttgart

**Bruhn, M., Reichwald R.; 2005** : Führung, Organisation und Kommunikation; Zeitschrift für Führung und Organisation. Schäfer Poeschel Verlag ZFO 03/2005 S.132 – 138

**Bröckermann R.; 2012.** : Personalwirtschaft, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

**Dürndorfer M., Nink M., Wood G.; 2005**: Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen, 1. Auflage, Murmann Verlag GmbH Hamburg

**Gehlen, R.; 2008** :Das blockierte Unternehmen, 1.Auflage, Ulrich Leutner Verlag Berlin

**Görtler E., Rosenkranz D.; 2006.** : Mitarbeiter und Kundenbefragung, 1.Auflage, Carl Hanser Verlag München Wien

**Götze U.; 2004**: Kostenrechnung und Kostenmanagement, 5. Auflage, Springer Verlag Berlin-Heidelberg

**Haberleitner E., Deistler E., Ungvari R.; 2009**: Führen, Fördern, Coachen, 2. Auflage, Piper Verlag GmbH München

**Härdler, J.; 2012** : Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 5.Auflage, Fachbuchverlag Leipzig im Carl Hanser Verlag

**Jiraneck H., Edmüller A.; 2003**: Konfliktmanagement, 1. Auflage, Rudolf Haufe Verlag

**Kreyenberg J.; 2004:** Handbuch Konfliktmanagement, 1. Auflage, Cornelsen Verlag

**Marcus B.; 2011:** Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie, 1. Auflage, VS Verlag  
Wiesbaden

**Mayer O.; 2013:** Interview und schriftliche Befragung, 6. Auflage, Oldenburg Verlag München

**Nerdinger, F., Blickle, G. & Schaper, N.; 2008:** Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg  
Springer

**Picot A., Reichwald R., Wigand R.; 2003 :**Die grenzenlose Unternehmung, 5.Auflage, Gabler Verlag  
Wiesbaden

**Proksch S.; 2014:** Konfliktmanagement im Unternehmen, 2.Auflage, Springer Gabler Verlag Berlin  
Heidelberg

**Schawel C., Billing F.; 2012. :** Top 100 Management Tools, 4. Auflage, Springer Gabler Verlag  
Wiesbaden

## Internetquellen

**Exenberger B., Grabler E., Hauska E.; 2006:** Qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten; S.1-7

[http://www.incoop.at/images/Wirtschaftskammer\\_%C3%96sterreich\\_2006\\_Neue\\_Wege\\_der\\_Ergebnisverbesserung\\_Qualitative\\_Studie\\_zur\\_betriebswirtschaftlichen\\_Erfassung\\_von\\_Konfliktkosten.pdf](http://www.incoop.at/images/Wirtschaftskammer_%C3%96sterreich_2006_Neue_Wege_der_Ergebnisverbesserung_Qualitative_Studie_zur_betriebswirtschaftlichen_Erfassung_von_Konfliktkosten.pdf) (25.04.2016 16:30 Uhr)

**Insam A. et. al.; 2009:** KPMG Konfliktkostenstudie – Die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen

[http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG\\_Konfliktkostenstudie.pdf](http://seventools.at/wp-content/uploads/2014/12/KPMG_Konfliktkostenstudie.pdf) (25.04.2015 16:00 Uhr)

**Insam A. et. al.; 2012:** Best Practice Konflikt(kosten)- Management 2012 –Der wahre Wert der Mediation; <http://dzkk.de/PDF/konfliktkosten-management2012.pdf> (26.04.2015 17:20)

**Gläßer U. et. al.; 2011:** Konfliktmanagement – Von den Elementen zum System;

[http://www.pwc.de/de\\_DE/de/consulting/forensic-services/assets/Studie-Konfliktmgmt.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/consulting/forensic-services/assets/Studie-Konfliktmgmt.pdf) (04.05.2015 12:40)

**Kirchhoff L. et. al.; 2013:** Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung;

[http://www.pwc.de/de/risk/pwc-studie\\_konfliktmanagement-ist-fuehrungsaufgabe.pdf](http://www.pwc.de/de/risk/pwc-studie_konfliktmanagement-ist-fuehrungsaufgabe.pdf) (04.05.2015 13:10)

**Beyer H.-T.;** Schnittstellenmanagement – Online Lehrbuch

<http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/lehre/bwl-archiv/lehrbuch/kap3/schnitt/schnitt.PDF> (12.05.2015 18:50)

**Sochart C.; 2014:** Konfliktprävention durch Kommunikation

[http://dzkk.de/PDF/Konfliktpraevention\\_durch\\_Kommunikation.pdf](http://dzkk.de/PDF/Konfliktpraevention_durch_Kommunikation.pdf) (20.05.2015 16:30)

**Berkemeyer R.; 2014**

<http://bsw-total.de/wp-content/uploads/2015/03/Gallup-Studie.pdf> (18.04.2015 10:00 Uhr)

## Fragebogen

### „Schnittstellenkonflikte und betriebswirtschaftliche Folgen“

Im Rahmen einer Masterarbeit im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Anhalt/Köthen zum Thema „**Schnittstellenkonflikte und betriebswirtschaftliche Folgen**“ soll eine Befragung von Mitarbeitern erfolgen. Die Befragung erfolgt mittels eines Fragebogens auf freiwilliger und anonymer Basis. Der Fragebogen soll innerhalb von zwei Wochen zurückgegeben werden. Der Rücklauf erfolgt per Einwurf in den Betriebsbriefkasten am Meisterzimmer. Die Auswertung und Rückmeldung zu den Ergebnissen erfolgt bis Ende August.

#### *Theoretischer Hintergrund*

**Schnittstellen** sind durch Arbeitsteilung entstandene Transferpunkte, beispielsweise zwischen zwei **Funktionsbereichen** eines Unternehmens. An diesen Schnittstellen ist ein ständiger Informationsfluss notwendig, um einen komplexen Arbeitsablauf effizient erledigen zu können. Ist dieser blockiert, kann es zu Spannungen (z.B. Abteilungsegoismus, Verteilungs- und Ressourcenkonflikte, unklare Zuständigkeiten, Missverständnissen, Abstimmungsprobleme usw.) kommen. Ein effizientes Arbeiten ist dann oft durch diesen **Konflikt** beeinträchtigt und dadurch entstehen zusätzliche Kosten. Man spricht dann von einem **Schnittstellenkonflikt**.

#### *Untersuchungsgegenstand*

Am Beispiel von Schnittstellen der Funktionsbereiche **Technik und Produktion** innerhalb der „Taminco Germany GmbH – Eastman Chemical Company“ soll mittels einer schriftlichen Befragung von Mitarbeitern die folgende Fragestellung überprüft werden:

*„Existieren Schnittstellenkonflikte und welche betriebswirtschaftlichen Auswirkungen können sie auf ein Unternehmen haben?“*



**6. Wie viel wöchentliche Arbeitszeit verwenden Sie zur Bearbeitung eines Schnittstellenkonfliktes und dessen Folgen?**

- 0 h       1-2 h       3 – 6 h       7 h und mehr

**7. Wie viel Schnittstellenkonflikte erleben Sie im Durchschnitt in einer Arbeitswoche?**

- 0       1- 2       3 – 6       7 und mehr

**8. Schätzen Sie die Kosten in Ihrem Unternehmen, welche durch Schnittstellenkonflikte in Ihrem Funktionsbereich jährlich erzeugt werden?**

- <5.000 Euro       5.000 - 10.000 Euro       10.000 - 50.000 Euro       > 100.000 Euro

**9. Nehmen Schnittstellenkonflikte in Ihrem Funktionsbereich zukünftig zu oder ab?**

- nehmen ab       bleiben gleich       nehmen zu

**10. Welches sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Ursachen für Schnittstellenkonflikte? (zwei Antworten möglich sind zulässig)**

- die Arbeitsorganisation       die Kommunikation  
 das soziale Klima       knappe Ressourcen und Streß

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

## Anhang II – Auswertung des Fragebogens

**1) Informationsfluss**

stimme nicht zu		teils teils		stimme voll und ganz zu	
0,0%	0,0%	7,1%	42,9%	50,0%	Anteil in %
0	0	1	6	7	Anzahl n

Gesamt n	14
----------	----

**2) Zusammenarbeit**

stimme nicht zu		teils teils		stimme voll und ganz zu	
7,1%	21,4%	64,3%	7,1%	0,0%	Anteil in %
1	3	9	1	0	Anzahl n

Gesamt n	14
----------	----

**3) Qualität der  
Arbeitsleistung**

stimme nicht zu		teils teils		stimme voll und ganz zu	
0,0%	14,3%	42,9%	14,3%	28,6%	Anteil in %
0	2	6	2	4	Anzahl n

Gesamt n	14
----------	----

**4) Konstruktive  
Konfliktlösung**

stimme nicht zu		teils teils		stimme voll und ganz zu	
14,3%	28,6%	28,6%	28,6%	0,0%	Anteil in %
2	4	4	4	0	Anzahl n

Gesamt n	14
----------	----

**5) Anzahl Mitarbeiter**

1-2	3-4	5-7	8 und mehr	Anteil in %
7,1%	64,3%	28,6%	0,0%	Anzahl n
1	9	4	0	

Gesamt n	14
----------	----

**6) Arbeitszeit**

0	1-2	3-6	7 und mehr	
7,1%	42,9%	35,7%	14,3%	Anteil in %
1	6	5	2	Anzahl n

Gesamt n	14
----------	----

**7) Anzahl Schnittstellenkonflikte**

0	1-2	3-6	7 und mehr	
0,0%	64,3%	28,6%	7,1%	Anteil in %
0	9	4	1	Anzahl n

Gesamt n	14
----------	----

**8) Kostenschätzung**

<5000	5.000 - 10.000	10.000 - 50.000	>100.000	
9,1%	45,5%	36,4%	9,1%	Anteil in %
1	5	4	1	Anzahl n

Gesamt n	11
----------	----

3 enthalten

**9) Konflikttrend**

nehmen ab	bleiben gleich	nehmen zu	
21,4%	35,7%	42,9%	Anteil in %
3	5	6	Anzahl n

Gesamt n	14
----------	----

**10) Ursachen**

Arbeitsorganisation	Kommunikation	soziales Klima	Ressourcen und Streß	
25,0%	35,7%	10,7%	25,0%	Anteil in %
7	10	3	7	Anzahl n

Gesamt n	27
----------	----