

Elke Knoll

Mag.;
 Studium der Betriebswirtschaft an der Karl-Franzens-Universität in
 Graz;
 seit 2001 Universitätsassistentin am Institut für Wirtschafts- und
 Betriebswissenschaften der Montanuniversität Leoben

Konflikte in Organisationen – Prozessmanagement zur Verminderung und Vermeidung

1. Grundlagen der Organisation

Das Wort „Organisation“ wird im täglichen Sprachgebrauch sehr unterschiedlich verwendet. Der betriebliche Organisationsbegriff bezeichnet Unternehmen als „planmäßig organisierte Einzelwirtschaften“, deren Zweck die Erstellung und Verwertung von Leistungen unter Zuhilfenahme von Menschen, Sachmitteln und Informationen ist. Vossbein definiert Organisationen folgendermaßen: „Die für eine wirtschaftliche Organisation maßgeblichen Ziele führen zu Funktionen, die über Prozesse innerhalb des Aufbaus durch Menschen bei Einsatz von Ressourcen und Techniken unter räumlichen und zeitlichen Bedingungen erfüllt werden.“ Aus dieser Definition lassen sich fünf miteinander verbundene Subsysteme ableiten (vgl. Abb. 1): (1) das Zielsystem, (2) das Funktionssystem, (3) das Aufbausystem, (4) das Prozess- oder Ablaufsystem und (5) das Faktorensystem, bestehend aus sozialem, technischem und ressourcenbedingtem System.

Die Abbildung zeigt die Verbundenheit jedes Subsystems mit allen anderen Subsystemen. Ein strukturiertes Kommunikationssystem, welches für die Aufnahme, Übermittlung und Abgabe von

Informationen verantwortlich zeigt, unterstützt als verbindendes Subsystem die Organisation und ist maßgeblich an der Vermeidung bzw. Verminderung von Konflikten beteiligt.

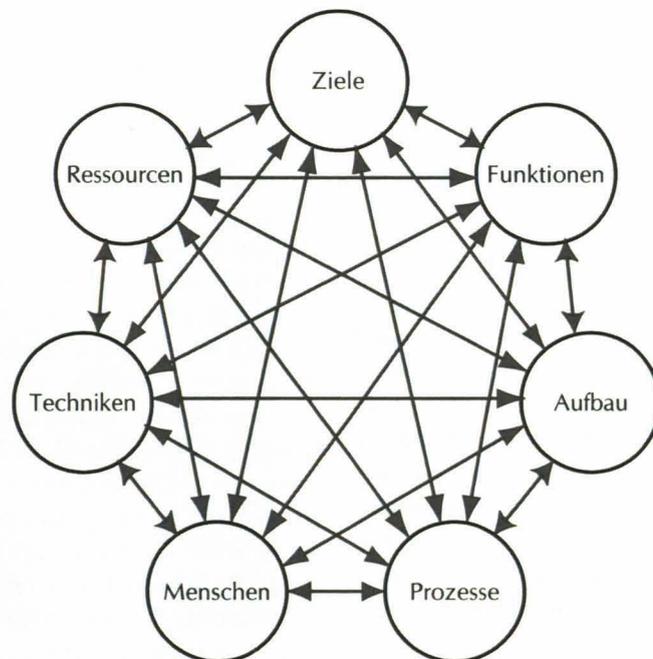


Abb. 1: Subsysteme der Organisation

2. Organisation als konfliktäres System

Das Interesse an der Diskussion über soziale Konflikte in Gesellschaft und Organisationen hat seit den frühen 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts stark zugenommen. Technischer Fortschritt und die damit verbundene Beschleunigung der Leistungserstellung unter Berücksichtigung des Lean-Management-Gedankens führen in den Organisationen zu kleineren und größeren Spannungen, für die gebräuchliche Lösungskonzepte einfach nicht mehr ausreichen. Sämtliche Vorgänge im volks- und weltwirtschaftlichen Umfeld der Organisation, aber auch Änderungen im politisch-sozialen System oder im kulturell-geistigen Bereich wirken sich auf das Innenleben der Organisation aus und kann zu Gegensätzen und Spannungen führen, die zu erheblichen innerbetrieblichen Störungen ausufern können. In der Literatur wird der Begriff des Konfliktes sehr unterschiedlich interpretiert. Die Definition von Glasl besagt:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen etc.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“

Menschliche und soziale Faktoren sind also untrennbar mit dem Gesamtsystem der Organisation verbunden. Innerhalb der Organisation bilden sich informelle Zusammengehörigkeiten und Gegnerschaften, wobei unterschiedliche Bedingungen, Umstände und Formen von Kommunikation innerhalb und zwischen den Einheiten für Spannungen sorgen.

3. Konfliktpotentiale in den organisatorischen Subsystemen

Zielsystem: Das Festschreiben von Unternehmenszielen dient der Vorwegnahme künftiger Ereignisse und Zustände, die durch menschliches Handeln herbeigeführt werden sollen. Liegen mehrere Ziele vor, kann bereits für einzelne Entscheidungsträger eine oder mehrere Konfliktsituationen entstehen. Sind in einer Organisation mehrere Personen in Entscheidungsprozesse eingebunden, so ist das Entstehen von Zieldiskrepanzen und damit die Gefahr von potentiellen Zielkonflikten erst recht anzunehmen. Konfliktpotentiale auf der sachrationalen Ebene einer Organisation äußern sich vor allem im Verhältnis zwischen Sach- und Formalzielen, wobei die Orientierung an leicht messbaren Formalzielen oft übergeordnete Sachziele nicht berücksichtigt.

Funktionssystem: Das Funktionssystem einer Organisation steht in einem engen Zusammenhang mit dem Zielsystem, nur durch entsprechende Leistung der Mitarbeiter können die gesetzten Ziele erreicht werden. Arbeitsteilige Prozesse zur Leistungserstellung bedingen unterschiedliche Funktionen (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz) in Organisationen. Mangelnder Kooperationswille und Verständigungsschwierigkeiten zwischen Mitarbeitern einzelner Abteilungen sind häufig die Ursachen für Konflikte im Funktionssystem.

Aufbausystem: Das Aufbausystem ist die dauerhaft wirksame Gestaltung des statischen Beziehungszusammenhangs und zeigt die Aufgaben-, Kompetenzen- und Verantwortungsinhalte der Organisation. Sich ständig ändernde Umweltbedingungen bedürfen flexibler Anpassungs- und Einflussnahmestrategien – permanente Regulierungen der Systemkomplexität können jedoch bestehende Konflikte verschärfen oder neue heraufbeschwören. Aufbaubedingte Konflikte sind u. a. Positions-, Interessen-, Kompetenz- und Rollenkonflikte.

Prozess- oder Ablaufsystem: Das Prozesssystem ist die dauerhaft wirksame Gestaltung des dynamischen Beziehungszusammenhangs und zeigt die Strukturierung der Aufgabenerfüllung durch zeitliche und räumliche Beziehungen der Organisation. Die über die Aufbauorganisation durchgeführten Prozesse lassen sich grob in Planung, Steuerung und Kontrolle einteilen und beinhalten teils ineinander übergreifende und sich verstärkende Konfliktpotentiale. Konflikte im Prozess Planung können aus unvollständiger Datenlage und langfristigem Zeithorizont für komplexe und unsichere Planungsobjekte entstehen. Der Steuerungsprozess kann in eine Entscheidungs- und eine Durchführungsphase operationalisiert werden. Die Implementierung von Planungsvorhaben kann durch persönliche oder sachliche Widerstände erschwert werden, vor allem Unsicherheit und Angst vor neuen Umweltzuständen hindern Organisationsmitglieder bei der Umsetzung und Gestaltung von Planungsvorhaben. Der Kontrollprozess stellt das Bindeglied für nachfolgende Planungs- und Steuerungsprozesse dar, wobei Kontrollkonflikte bei Ergebnis-, Verfahrens- oder Verhaltenskontrollen auftreten können. Ihre Intensität hängt von anpassungsrelevanten Determinanten der Kontrollergebnisse ab.

Faktorensystem: Das Faktorensystem umfasst die drei Subsysteme Soziales (Menschen und Gruppen), Technik (Methoden) und Ressourcen (Mittel). Soziale Konflikte entstehen aus unterschiedlichen Erwartungen von in der Organisation tätigen Personen und der Organisation selbst und resultieren einerseits aus dem Vollzug der Arbeit selbst und andererseits aus der Rolle, die das Organisationsmitglied als Aufgabenträger innehat. Soziale Konflikte weisen einen engen Bezug zu den Konfliktpotentialen im technischen Subsystem auf. Resultierend aus Verfahrens- oder Produktinnovationen ergeben sich für die Organisationsmitglieder Änderungen im fertigungstechnologischen Bereich, die wiederum im Subsystem Soziales Ängste

und Unsicherheiten auslösen können. Der Wettbewerb um Mittel und Ressourcen (z.B. Finanzen, Informationen, Rechte) zur Leistungserstellung ist häufig Grund für die Entstehung von Konflikten, die sich in Bewertungs-, Beurteilungs- und Verteilungskonflikten niederschlagen.

Organisationsform die Erreichung der Unternehmensziele nicht mehr gewährleistet, wird eine Reorganisationsmaßnahme unumgänglich sein.

4. Prozessmanagement zur Vermeidung bzw. Verminderung von Konflikten

Wie bereits erwähnt, stellen Konflikte Spannungssituationen zwischen zwei oder mehreren voneinander abhängigen Parteien in Organisationen und deren Subsystemen dar und verhindern die Erzielung eines bestmöglichen Unternehmensergebnisses durch die Vergeudung von Ressourcen. Um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auf einem globalen Markt langfristig sicherstellen zu können, bedarf es der Fokussierung der Aktivitäten und Ressourcen auf die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse und eines Aufbaus einer prozessorientierten Gestaltung der Unternehmensabläufe.

4.1 Einführung eines Prozessmanagementsystems

In einer funktional orientierten Organisation ist die Verantwortlichkeit auf einzelne Bereiche beschränkt. Die Bereichsverantwortlichen können aufgrund des begrenzten Wissens über andere Bereiche, der fehlenden Zusammenhänge und

aufgrund oft nicht vorhandener Befugnis nur ihre eigenen Bereiche optimieren. Die Schnittstellenproblematik zwischen den Bereichen bleibt jedoch gleich. Verschärfend kommen noch unterschiedliche, oft widersprüchliche Ziele der einzelnen Bereiche hinzu. Gerade zwischen dem strategisch-kaufmännischen Bereich und der operativen Umsetzung sind Kommunikationswege und Zielvorgaben oft nicht transparent genug gestaltet, gegenseitige Beschuldigung bei der Nichterreichung der gesetzten Zielen sind die Folge. Diese Lücke zwischen der strategischen Sicht und dem operativen Handeln kann mit der Einführung eines prozessorientierten Managementsystems geschlossen werden und konfliktäre Situationen im Unternehmen vermeiden oder vermindern (vgl. Abb. 2).

Als Prozess wird zunächst jede Art von Tätigkeit verstanden, die dazu beiträgt, den Kundenanforderungen entsprechende Produkte oder Leistungen zu erstellen. Die gesamte betriebliche Leistungskette wird derart in einzelne Prozesse zergliedert, dass der Output eines Teilprozesses Input für den nächsten Teilprozess darstellt. Der Prozessinhaber als Verantwortlicher für seinen Teilprozess hat zu achten, dass sein Output mit den Anforderungen des nachfolgenden Prozesses übereinstimmt. Die Prozesse werden in unterschiedliche Prozessstypen – Kern- und Supportprozesse – eingeteilt, wobei die Aktivitäten in den Kernprozessen einen direkten Beitrag zum Produkt oder zur Dienstleistung darstellen, während unterstützende Prozesse – aus der Sicht des Kunden – nicht direkt wertschöpfend sind, für das Unternehmen aber dringend erforderlich. Für den einzelnen im Prozess tätigen Mitarbeiter werden logische Folgebeziehungen festgeschrieben, z. B. was er zu tun hat, wem er unter- bzw. übergeordnet ist, welche Informationen er erhält oder zu liefern hat, welche Sachmittel und Kommunikationswege zur Verfügung stehen. Im Detail können noch weitere Regelungen getroffen werden, vor allem wie und wo die Aufgaben zu erfüllen sind und wohin die Arbeits-

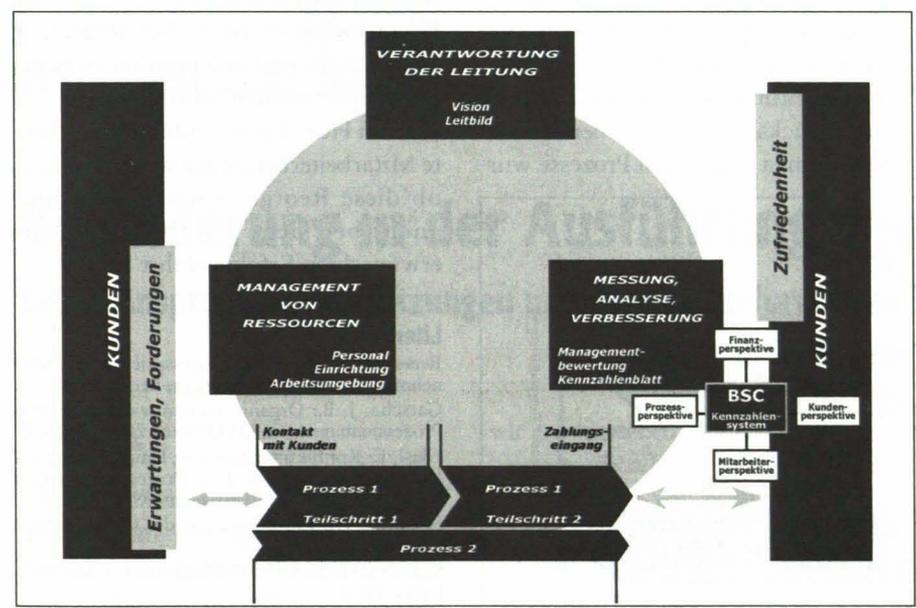


Abb. 2: Prozessorientiertes Managementsystem

ergebnisse geliefert werden sollen bzw. woher etwas zu beschaffen ist.

4.2 Widerstände bei der Einführung eines Prozessmanagementsystems

Werden durch die Einführung neuer Organisationsmodelle Interessen verletzt, kann dies Widerstände bei den beteiligten Personen hervorrufen. Ursachen für Widerstände resultieren vor allem aus einem fehlenden Problembewusstsein, einer allgemeinen Neuerungsfurchigkeit und auch aus schlechten Erfahrungen mit Reorganisationsprojekten. Einige Betroffene fassen schon allein die Tatsache eines Organisationsvorhabens als persönliche Kritik auf. Als wichtigste Maßnahme, um Widerstände zu vermeiden oder abzuschwächen, gilt die Information und Beteiligung der Betroffenen. Informationen nehmen den Menschen die Angst vor der Neuerung, durch eine Beteiligung an der Reorganisation wird das Verständnis für eine neue Lösung gefördert. Werden die Interessen der Betroffenen so weit als möglich berücksichtigt und können sie sich sogar Vorteile aus der Reorganisation erhoffen, wird man kaum mit massiven Widerständen zu rechnen haben.

5. Aufbau eines prozessorientierten Managementsystems in einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche

Zur Untermauerung der oben getätigten Aussagen soll anschließend die Einführung eines prozessorientierten Managementsystems dokumentiert werden.

Das dargestellte Unternehmen bietet leistungsgebundene Transportdienstleistungen innerhalb zweier Standorte in Österreich an und beschäftigt ca. 50 Mitarbeiter. Erhöhte Kundenanforderungen, steigendes Kostenbewusstsein, aber auch ein altersstrukturbedingter Abfluss von Know-how führten zum Aufbau eines prozessorientierten Managementsystems. Vor Beginn der Restrukturierungsmaßnahmen war das Unternehmen funktional organisiert, vorhandene Hierarchien und hoher Koordinationsaufwand in der Aufbauorganisation standen einer Aufgabenerfüllung in Teilschritten und einem sehr kleinen Kreativitätsspielraum für die Mitarbeiter in der Ablauforganisation gegenüber. Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der Situation äußerte sich bereits 1994 in einer extern durchgeführten Mitarbeiterbefragung, vor allem bei der Informationsverbreitung innerhalb des Unternehmens und der Koordination zwischen den Abteilungen sehen die Mitarbeiter deutliches Verbesserungspotential. Zunehmender Marktdruck und altersbedingter Abgang von Mitarbeitern veranlassten das Management im Jahr 2001, gemeinsam mit den Mitarbeitern und mit Unterstützung durch das Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften eine Prozessorganisation im Unternehmen einzuführen.

Der erste Arbeitsschritt im Projektablauf war der Erstellung einer Prozesslandkarte gewidmet. Ausgehend vom Unternehmensleitbild (Business Mission) und unter Berücksichtigung der bereits vom Unternehmen definierten Prozesse wur-

den die unternehmensinternen Abläufe untersucht und in kundenorientierte (Kernprozesse) und unternehmensinterne Hauptprozesse (Kunden/Lieferantenbeziehungen) unterteilt. Das Zusammenspiel der Prozesse wurde analysiert und visualisiert, ebenso wurden unterstützende Funktionsbereiche definiert, welche sinnvollerweise nicht in die Prozesse integriert werden sollten.

Als nächster Arbeitsschritt wurde eine Systematisierung der ermittelten Prozesse durchgeführt, wobei eine Einteilung derselben je nach ihrer Rangordnung in Prozessebenen erfolgte (vgl. Abb. 3). Die Schnittstellen zwischen den Abläufen sind definiert und Prozessverantwortliche benannt worden, wobei eine Durchleuchtung der Aufbauorganisation auf Basis der Prozesslandkarte erfolgte. Zur verbesserten Konzeption, Analyse und Steuerung der Prozesse wurden entsprechende Kennzahlen ausgearbeitet.

Die hinter dem Ansatz des Prozessmanagements stehende Unternehmensstrategie orientiert sich an den drei Strategiefeldern Kunden, Mitarbeiter und Prozess. Kundenorientierung zeigt sich durch Anpassung an Marktveränderungen und die Anbindung der Kunden durch den Aufbau von Zusatznutzen. Delegation, Qualifikation und Überlassung von Eigenverantwortung zeichnet Mitarbeiterorientierung aus, während Prozessorientierung zu Vereinfachung, Transparenz und Beschleunigung in der Leistungserstellung führt.

Eine im Herbst durchzuführende erneute Mitarbeiterbefragung wird aufzeigen, ob diese Reorganisationsmaßnahme auch bei den Mitarbeitern zum erwünschten Erfolg geführt hat.

Literatur:

- Eversheim, W. (Hrsg.): Prozessorientierte Unternehmensorganisation; Springer; Berlin 1996
- Garscha, J. B.: Organisationsentwicklung mittels Prozessmanagement; ÖVQ; Wien 2002
- Glasl, F.: Konfliktmanagement; Haupt; Bern 2002
- Klepzig, H. J.; Schmidt, K. J.: Prozessmanagement mit System; Gabler; Wiesbaden 1997
- Schmidt, G.: Einführung in die Organisation; Gabler; Wiesbaden 2002
- Schwarz, G.: Konfliktmanagement; Gabler; Wiesbaden 2001
- Vossbein, R.: Organisation; Oldenburg; München und Wien 1989

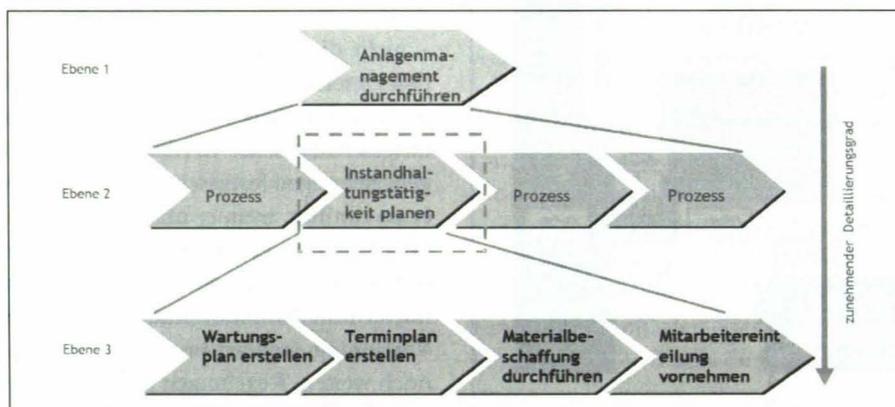


Abb. 3: Prozessstrukturdarstellung