universität wien

MAGISTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Magisterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Interne Unternehmenskommunikation und Konfliktmanagement in Kleinstunternehmen“

verfasst von / submitted by

Cornelia Pöltner, Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad / in partial fullfilment of the requirements for the degree of

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2019 / Vienna 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt / degree programme code as it appears on the student record sheet:	A 066 841
Studienrichtung lt. Studienblatt / Degree programme as it appears on the student record sheet:	Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Betreut von / Supervisor	Ass.-Prof. Ing. Mag. rer. soc. oec. Dr. phil. Klaus Lojka

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, Juni 2019 Cornelia Pöltner

Anmerkung zur Schreibweise

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Magisterarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewandt. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form, außer es wird explizit anders erwähnt, geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

DANKSAGUNG

Zuerst gebührt mein Dank meinem Betreuer, Ass.-Prof. Ing. Mag. rer. soc. oec. Dr. phil. Klaus Lojka, für seine geduldige Unterstützung.

Ich danke meiner Mutter Irene Pöltner – Dirschl, die mir bei der Organisation, der für die Befragung relevanten Unternehmen, geholfen hat. Hier gilt es auch Christoph Rauchegger zu danken, der in Windeseile ein Ersatzunternehmen organsiert hat, als einer dieser Betriebe aufgrund einer Firmenauflösung ausfiel.

Vielen Dank auch an die Unternehmen und dessen Mitarbeiter, welche sich bereit erklärten, an der Befragung mitzumachen und trotz zeitintensiven Arbeitsalltags einige Ressourcen für meinen Fragebogen abzwicken konnten.

Ein großes Dankeschön gilt auch Wolfgang Mader, der mir unermüdlich seine Kenntnisse über Formatierung nähergebracht hat und Magdalena Schwartz, die mich seit dem Beginn des Magisterstudiums begleitet und mir eine liebgewonnene Lerngenossin wurde.

Abschließend möchte ich meiner Freundin und Vorgesetzten Tanja Sommer danken. Sie hat mich in dieser, auf allen Ebenen anstrengenden Zeit, beruflich entlastet wo es ging, mich motiviert weiterzumachen und diese Arbeit korrekturgelesen, um sicher zu gehen, dass in jedem Wort die passenden Buchstaben aufeinandertreffen.

INHALTSVERZEICHNIS

I. EINLEITUNG 1

1. Erkenntnisinteresse 1
1.1. Problemaufriss 4
1.2. Relevanz 7
1.3. Forschungsfragen 8
1.4. Gliederung und Methodendesign 9
1.5. Fachbezug 10

II. THEORIE 11

2. Entstehungsgeschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie 11

3. Allgemeine Begriffserklärungen 18
3.1. Kleinstunternehmen 18
3.2. Organisationen 20
3.3. Organisationspsychologie 21
3.4. Organisationskommunikation 22
3.5. Unternehmenskommunikation 22
3.6. Interne Unternehmenskommunikation 24
3.7. Mitarbeiterkommunikation 25
3.8. Organisations- und Unternehmenskultur 26
3.8.1. Drei-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein 27
3.8.2. Modell nach Mary Jo Hatch 28
3.8.3. Modell nach Charles B. Handy 28
3.8.4. Lebenszyklusmodell der Unternehmenskultur nach Knut Bleicher 29
3.8.5. Unternehmenskulturscreening in der Praxis 31
3.9. Betriebsklima 32
3.10. Virtuelle Organisation 32
3.11. Gruppen in Organisationen 33

4. Konfliktmanagement 34
4.1. Was ist ein Konflikt 35
4.2. Einteilung von Konflikten 39
4.2.1. Konfliktebenen 39
4.2.2. Seelischer Konflikt 41
4.2.3. Zwischenmenschliche Konflikte 42
4.2.4. Konflikte durch virtuelle Realität 50
4.3. Konfliktfähigkeit 53
4.4. Konflikteskalation 54
4.5. Konfliktlösungsstrategien 56
4.5.1. Die vier Grundformen des Konfliktmanagements 60
4.5.2. Komplementäre Methoden des Konfliktmanagements 61

5. Resümee 65

III. EMPIRISCHER TEIL 67

6. Methodendesign 67
6.1. Unternehmensverortung 67
6.2. Mitarbeiterbefragung 69
6.3. Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring 70

7. Durchführung der Forschung 73
7.1. Erstellung des Fragebogens 73
7.2. Pretest 74
7.3. Unternehmensauswertungen 74
7.3.1. Unternehmensverortung Unternehmen 1 74
7.3.2. Unternehmensanalyse Unternehmen 1 76
7.3.3. Unternehmensverortung Unternehmen 2 81
7.3.4. Unternehmensanalyse Unternehmen 2 83
7.3.5. Unternehmensverortung Unternehmen 3 87
7.3.6. Unternehmensanalyse Unternehmen 3 89

8. Beantwortung der Forschungsfragen 94

9. Conclusio 99

10. Quellenverzeichnis 104

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (1954) 14
Abbildung 2: Kriterien Unternehmensgrößen 19
Abbildung 3: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche 23
Abbildung 4: Kreislauf der Konfliktbewältigung nach Berkel (1999) 37
Abbildung 5: Transaktionskonflikte nach Schwarz (2014) 44
Abbildung 6: Phasenmodell der Konflikteskalation nach Glasl 55
Abbildung 7: Konfliktmanagementkleeblatt von Stephan Proksch 64
Abbildung 8: Hierarchieebenen Unternehmen 1 75
Abbildung 9: Kommunikationsstil der Kollegen Unternehmen 1 76
Abbildung 10: Verhältnis der Mitarbeiterinnen zur Geschäftsführung 77
Abbildung 11: Bedürfnisse der Mitarbeiter Unternehmen 1 77
Abbildung 12: negative Auswirkungen auf das Betriebsklima Unternehmen 1 78
Abbildung 13: Hierarchieebenen Unternehmen 2 82
Abbildung 14: Kommunikationsstil der Kollegen Unternehmen 2 83
Abbildung 15: Verhältnis der Mitarbeiter zur Geschäftsführung 84
Abbildung 16: Bedürfnisse der Mitarbeiter Unternehmen 2 85
Abbildung 17: Negative Auswirkungen auf das Betriebsklima Unternehmen 2 85
Abbildung 18: Hierarchieebenen Unternehmen 3 88
Abbildung 19: Kommunikationsstil der Kollegen Unternehmen 3 89
Abbildung 20: Verhältnis der Mitarbeiter zur Geschäftsführung 90
Abbildung 21: Negative Auswirkungen auf das Betriebsklima Unternehmen 3 91
Abbildung 22: Bedürfnisse der Mitarbeiter Unternehmen 3 92
Abbildung 23: Konfliktherde in Kleinstunternehmen 96

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Konfliktreduzierende Maßnahmen nach Karl Berkel 59
Tabelle 2: Indikatoren für ein negatives Betriebsklima 95

I. Einleitung

1. Erkenntnisinteresse

> *„Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind das Rückgrat unserer Wirtschaft. Sie sind durch ihre Leistungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit, die Fähigkeit flexibel auf geänderte Rahmenbedingungen zu reagieren sowie gut ausgebildete Fachkräfte ein Garant für den Erfolg der österreichischen Wirtschaft."*[1]

Laut Wirtschaftskammer Österreich[2] gab es zum 1. Jänner 2017 insgesamt 246.079 Betriebe in ganz Österreich. Davon sind 202.151 Betriebe sogenannte Kleinstunternehmen, das entspricht rund 82,15 % aller Bertriebe. Kleinstunternehmen sind Unternehmen mit einer Größe von bis zu neun Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von etwa zwei Millionen Euro. Obwohl diese Art von Unternehmen den größten Marktanteil innehat, waren sie in der Vergangenheit kaum Forschungsgegenstand. Weder die interne Unternehmenskommunikation, noch das Konfliktmanagement in diesen Betriebsgrößen fanden bisher besondere Beachtung in der Forschung.

Die Unternehmenskommunikation ist einer der wichtigsten Faktoren, welche ganz unabhängig von der Betriebsgröße, in allen Arten von Betrieben zum Unternehmenserfolg beitragen. Einerseits stärkt die interne Unternehmenskommunikation den Zusammenhalt unter den Mitarbeitern, gibt klare Unternehmensziele vor und klärt den Ablauf innerhalb des Betriebes, auf der anderen Seite ist es die Kommunikation nach außen, welche aufgrund von Marketing- und PR-Strategien umsatzfördernd wirken soll. Beide Seiten, die interne Unternehmenskommunikation und die Unternehmenskommunikation nach außen, können nur glaubwürdig auftreten, wenn ihnen gleiche Werte und Normen zugrunde

[1] Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, URL: https://www.bmdw.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/KleineundmittlereUnternehmeninOesterreich_FactsandFeatures.aspx , 06.07.2018

[2] Vgl. WKO, das Portal der Wirtschaftskammern Österreich, URL: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html 06.07.2018

liegen. Die interne Unternehmenskommunikation ist der wichtigste Ausgangspunkt für die Corporate Identity eines Unternehmens. Sie schafft das Erscheinungsbild eines Unternehmens und legt dar, wie ein Unternehmen nach außen auftreten soll. Das kann nur im Rahmen einer klaren Linie der internen Kommunikation definiert und geklärt werden.

> *„Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden."*[3]

Diese Definition ist allgemein auf die Unternehmenskommunikation ausgerichtet, sagt jedoch nichts über die Unterschiede der Unternehmenskommunikation in den verschiedenen Unternehmensgrößen aus. Viele Kleinstunternehmen haben keine, oder nur kleine Abteilungen, wenige bzw. flache Hierarchieebenen. Dementsprechend sollte diese Definition auf ihre Anwendbarkeit auf Kleinstbetriebe überprüft werden. Punkte wie Unternehmensstruktur, Anzahl der Hierarchieebenen, Aufgabenteilung und der Verhältnisse der Mitarbeiter untereinander spielen genauso eine große Rolle wie die Kommunikationsformen innerhalb der jeweiligen Unternehmen.

Es soll unter Berücksichtigung der Betriebsstruktur, der Hierarchieebenen, der Art der Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern bzw. zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, eine klare Definition der internen Unternehmenskommunikation in Kleinstbetrieben gefunden werden, welche auf alle Betriebe dieser Größe anwendbar ist. Des Weiteren soll nicht außer Acht gelassen werden, dass interne Unternehmenskommunikation, unabhängig von der Betriebsgröße, bestimmte Funktionen innehat. Neben Informationsfunktion und Identitätsfunktion spielen auch Motivation und Integration für die interne Kommunikation eine große Rolle.[4]

[3] Mast, Claudia (2014) S. 1121
[4] Vgl. Kirchler, Ehrlich (2005) S. 64

Die Mitarbeiter sollen über das Unternehmen und dessen Ziele informiert sein und sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Das hat wieder zur Folge, dass die Mitarbeiter motiviert ihrer Tätigkeit nachgehen. Eine hohe Mitarbeitermotivation führt im besten Fall zu einer besseren Arbeitsleistung, wie am Beispiel der Hawthorne-Studien[5] schon in den 1930er Jahren festgestellt werden konnte. Hier wurde allerdings keine Motivation auf Grundlage der Unternehmenskommunikation von Seiten der Führungsebene initiiert, sondern die Kommunikation unter den Arbeiterinnen gefördert und somit bessere soziale Beziehungen am Arbeitsplatz geschaffen. Diese guten sozialen Beziehungen führten zu einer Leistungssteigerung und erhöhten die Arbeitszufriedenheit. Diese Studie war die Grundlage der Human-Relations-Bewegung, welche aus arbeitspsychologischer Sichtweise von besonderer Bedeutung ist. Die Human-Relations Bewegung sieht zum ersten Mal die Gruppe als soziales System und integriert Gefühle, insbesondere die Zufriedenheit am Arbeitsplatz als wichtigen Punkt in der Forschung.[6]

Da in Kleinstbetrieben die Führungsebene meistens ein Teil dieser sozialen Gruppe ist, entsteht hier eine eigene Dynamik. Auf der einen Seite gilt es, die Führungsposition zu halten, die innerbetriebliche Kommunikation nach den oben genannten Funktionen zu steuern und die Unternehmensziele zu verfolgen. Auf der anderen Seite ist der Vorgesetzte Teil dieser innerbetrieblichen Kommunikation und des sozialen Geflechts. Es kann eine große Herausforderung darstellen, den Spagat zwischen Führungsrolle und Gruppenmitglied zu meistern, vor allem wenn Kommunikationsprobleme auftreten und Konfliktpotenzial entsteht.

Um dies zu bewerkstelligen, setzen mittelgroße Unternehmen und Großbetriebe vermehrt auf Maßnahmen zur Förderung der innerbetrieblichen Unternehmenskommunikation. Unternehmenszeitungen, Intranet, Betriebsausflüge und Firmenevents sollen ein besseres Miteinander fördern, Mitarbeiter motivieren und letztendlich das Image des Unternehmens stärken. Wie sieht dies jedoch bei

[5] Roethlisberger, Mayo und Dickson führten 1927 – 1932 in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company eine Studie durch, in welcher der Einfluss von Umweltbedingungen auf die Arbeitsleistung, das Verhalten und die Gesundheit gemessen wurde, mit dem Ergebnis, dass gute soziale Beziehungen im Betrieb zu verbesserter Arbeitsleistung führen. Vgl. Kirchler, Erich (2005): Arbeits-und Organisationspsychologie. Wien. Kapitel 1: Menschenbilder.

[6] Vgl. Kircher, Ehrlich (2011) S. 65ff

Kleinstbetrieben aus? Eine Firmenzeitung oder ein Intranet ist bei einer Betriebsgröße von bis zu neun Mitarbeitern nicht notwendig oder gar nicht leistbar, da weder die Zeitintensität noch die Leserschaft dafürsteht. Für Betriebsausflüge fehlen oft die Mittel und auch die Zeit, da in dieser Betriebsgröße kaum auf diensthabende Arbeitskräfte verzichtet werden kann. Welche Möglichkeiten schöpfen Kleinstbetriebe heutzutage aus um ihre Mitarbeiter zu motivieren und die Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern?

Ebenso interessant ist die Frage nach dem Konfliktpotenzial in dieser Betriebsgröße. In produzierenden und verkaufenden Kleinstbetrieben kann es vorkommen, dass die wenigen Angestellten sehr intensiv und auf engem Raum zusammenarbeiten müssen. Eine gute Unternehmenskommunikation kann für diese Zusammenarbeit förderlich sein. Wie sieht es jedoch aus, wenn Konflikte aufkommen? Gibt es in Kleinstbetrieben Präventivmaßnahmen zur Konfliktvermeidung oder werden Konflikte erst dann gelöst, wenn sie entstanden sind? Sind Konflikte in dieser Unternehmensgröße wünschenswert, führen sie zur Leistungssteigerung oder eher zu einem Leistungsabfall? Ein besonderes Augenmerk wird hierbei auf die aktiven Maßnahmen, die in österreichischen Kleinstunternehmen zum Einsatz gelangen, um Konflikte zu vermeiden oder zu lösen, gesetzt. Die gegenständliche Arbeit kann als allgemein anwendbares Konzept zur Konfliktvermeidung verstanden werden, welches vor allem in Kleinstbetrieben als Lösungsansatz zur Anwendung gelangen kann.

1.1. Problemaufriss

Persönlich war ich über zehn Jahre in Kleinstunternehmen tätig. Im Zuge meines beruflichen Werdegangs habe ich folgende Erfahrungen gemacht:

Aufgrund der geringen Mitarbeiteranzahl in Kleinstbetrieben sind Unternehmer auf jede einzelne Arbeitskraft angewiesen. Gerade bei diesen Unternehmen spielen die jährlichen Mitarbeiterkosten aufgrund der im europäischen Vergleich hohen Lohnnebenkostenstruktur in Österreich, eine große Rolle bei der Überlegung das Unternehmen um einen Mitarbeiter zu erweitern oder die bestehende Betriebsgröße beizubehalten. Oft wird erst dann eine weitere Person eingestellt, wenn alle Kapazitäten des Personals bis auf das Äußerste ausgeschöpft sind und das innerbetriebliche System aufgrund des hohen Arbeitspensums zu kollabieren droht.

In Kleinstunternehmen spielen neben Know-How und Qualifikation vor allem auch das Sozialverhalten und die Teamfähigkeit eine große Rolle, wenn es darum geht, einen neuen Mitarbeiter einzustellen. Das vorhandene Team soll durch die neue Arbeitskraft Bereicherung erfahren und den Neuzugang nicht als zusätzliche Belastung empfinden.

Meiner Erfahrung nach, kommt es vor allem in diesen Betriebsgrößen immer wieder vor, dass es keine klare Aufgabenteilung gibt, sondern mehrere Mitarbeiter mehrere Tätigkeiten im Wechsel übernehmen müssen. Um hier dennoch klare Strukturen beibehalten zu können und nicht den Überblick zu verlieren, ist gerade in dieser Betriebsgröße die Kommunikation der wichtigste Stützpfeiler. Dabei geht es nicht nur um die Kommunikation der Geschäftsführung mit den Mitarbeitern, sondern auch um die Kommunikation der Mitarbeiter untereinander. Kommunikationsprobleme, egal auf welcher Ebene, können zu Fehlern führen, welche den Unternehmenserfolg gefährden können. Kommunikationsprobleme sind meist Auslöser von Konflikten, die ein weiteres harmonisches Miteinander zwischen den verschiedenen Parteien gefährden und eine zukünftige Zusammenarbeit mitunter untragbar machen können. Innerbetriebliche Konflikte können etwa Demotivation der Mitarbeiter und Einbußen des Unternehmenserfolges zur Folge haben. Vor allem in Kleinstunternehmen ist eine funktionierende Kommunikation auf allen Ebenen ein Indikator für den Unternehmenserfolg.

Meiner Einschätzung nach können gerade in kleinen Betrieben aufkeimende Konflikte langfristige Folgen haben. Ist das Betriebsklima erst einmal gestört, können Demotivation und Frustration zur Destruktivität im Unternehmen führen, welches nicht nur interne, sondern auch externe Probleme mit sich führt. Eine gute und gelungene Unternehmenskommunikation sollte sowohl den Betrieb nach innen als auch nach außen stärken. Für die Art und Weise der internen Unternehmenskommunikation und der daraus resultierenden Motivation sind nicht nur die Zusammensetzung der Gruppe, sondern auch die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb der Gruppe ausschlaggebend. Beispielsweise wurde in der Human-Relations-Bewegung festgestellt, dass individuelle Leistungssteigerung aber auch Leistungsminderung aus den *Gruppennormen* resultieren können. Die Arbeitsgruppe einigt sich auf einen Leistungsstandard, ein Über- oder

Unterschreiten dieses Standards wird von der Gruppe sanktioniert.[7] An diesem Beispiel ist erkennbar, welchen Einfluss die Gruppe auf das Arbeitsumfeld, die Arbeitsleistung und weiterführend gesehen auch auf die Arbeitsmotivation nehmen kann.

Auch der amerikanische Sozialforscher Rensis Likert (1903-1981), war sich dem Einfluss der Gruppe bewusst und versuchte eine Organisationstheorie zu entwickeln. Er begann mit einer Analyse der Schwachstellen der vorherrschenden Organisationsformen und erforschte *„die Auswirkungen von Gruppenstrukturen auf die Kommunikationsflüsse und den Verlauf von Entscheidungsprozessen innerhalb einer Organisation“*.[8] Als Grundvoraussetzung seiner Organisationstheorie beschreibt Likert 1961 die *Teamfähigkeit* der Mitarbeiter.[9] Sowohl die Hauptvertreter der Human-Relations-Bewegung (Myo, Roethlisberger und Dickson) in den 1930er Jahren wie auch Rensis Likert in den 1960er Jahren gingen von der *Gruppe* als großen Einflussfaktor für die Arbeitsmotivation aus.[10]

Da die Arbeitgeber in Kleinstbetrieben oft Teil dieser Gruppe sind, sind sie auch öfter in Konflikte involviert, als Arbeitgeber in Mittel- bzw. Großbetrieben. Es stellt sich die Frage, wie eine Konfliktlösung in solch einer Situation von Seiten des Arbeitgebers gehandhabt und wie dies von den Arbeitnehmern empfunden wird.

Die Konfliktursachen in Unternehmen können unterschiedlichen Ursprungs sein. Fragestellung und Ziel der Arbeit ist es, die Konfliktursachen in Kleinstunternehmen zu untersuchen und zu verorten und deren Einfluss auf den Betrieb, dessen Mitarbeiter und deren Umfeld zu untersuchen. Es soll ein Lösungsansatz gefunden werden, welcher in allen Kleinstbetrieben angewendet werden kann, um Konflikte präventiv zu vermeiden bzw. entstandene Konflikte konstruktiv zu lösen um das Betriebsklima langfristig zu optimieren.

[7] Vgl. Kirchler, Erich (2005) S. 65
[8] Kirchler, Erich (2005) S. 68ff
[9] Vgl. Kirchler, Erich (2005) S. 72
[10] Vgl. Kirchler, Ehrich (2011) S. 67ff

1.2. Relevanz

In Österreich sind rund 82 % aller Betriebe Kleinstunternehmen. Die teilweise komplizierten betrieblichen Strukturen von Kleinstbetrieben stellen die Mitarbeiter oft vor große Herausforderungen. Flache Hierarchieebenen und das Arbeiten auf manchmal engem Raum, oder die Verschränkung mehrerer Aufgabenbereiche der jeweiligen Mitarbeiter setzen eine freundliche und strukturierte Kommunikation für die Schaffung eines angenehmen Betriebsklimas voraus. Ist dies nicht gegeben, kann es zu innerbetrieblichen Konflikten kommen. Aufkeimende Konflikte werden aufgrund dieser Gegebenheit teilweise von den Mitarbeitern als „unlösbar" angesehen. Langfristige Folgen eines als unlösbar geltenden Konfliktes sind fehlende Motivation, weniger Leistungsvermögen, ein erhöhter Arbeitnehmerausfall aufgrund von Krankheit bis hin zur erhöhten Mitarbeiterfluktuation.[11] Beide Arten von Ausfällen schaden dem Unternehmen erheblich und können – sofern die Ausfallursache mangelhafte bzw. unzureichende Kommunikation ist – verhindert werden.

Aus kommunikationswissenschaftlicher Sichtweise sind Konflikte als eine Besonderheit zu betrachten, denn schon Till Malchow und Jürgen Schulz stellten 2008 fest, dass es nicht die Verständigung und Eintracht sind, die eine Kommunikationsbeziehung schaffen, sondern eine Kommunikationsbeziehung erst durch verschiedene Interessen und Ansichten entsteht.[12] Somit kann man auf der einen Seite davon ausgehen, dass Kommunikation die Ausgangsbasis aller Konflikte ist, jedoch gleichzeitig eine Voraussetzung für dessen Lösung darstellt.

Sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer können von einer verbesserten Innerbetrieblichen Kommunikation profitieren. Meines Erachtens nach können langfristig gesehen ein gutes Betriebsklima und eine gute innerbetriebliche Kommunikation ebenfalls zu einer Verbesserung der Reputation führen, was aus wirtschaftlicher Sicht nicht nur das Unternehmen selbst fördert, sondern auch den Markt positiv beeinflusst.

[11] Vgl. Volk, Georg (2004) S. 40 - 57
[12] Malchow/Schulz in Thimm/Wehmeier (2008) S. 63

1.3. Forschungsfragen

Im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse und der zuvor angeführten Problemstellung ergeben sich folgende Forschungsfragen, welche dieser Arbeit zugrunde liegen:

Forschungsfrage 1: Welche innerbetrieblichen Konfliktursachen können in Kleinstbetrieben identifiziert werden und welche Auslöser führen zu Eskalationen?

Forschungsfrage 2: Unter welchen Umständen steigt das Konfliktpotenzial in Kleinstbetrieben, wenn die informelle Struktur des Unternehmens vom offiziellen Organigramm abweicht?

Forschungsfrage 3: Inwieweit führt ein innerbetrieblicher Konflikt in einem Unternehmen zu einer Stagnation der Mitarbeiterleistung und unter welchen Bedingungen ist ein Konflikt förderlich für das Unternehmen?

Forschungsfrage 4: Inwieweit setzen Kleinstunternehmen auf Konfliktprävention und wie wirkungsvoll sind diese Maßnahmen?

Besonderes Interesse besteht in kommunikativen Strategien zur Problemlösung bei entstehenden Konflikten innerhalb eines Kleinstbetriebes. Inwieweit sind diese abhängig von der Unternehmensstruktur? Es stellt sich hierbei die Frage, wie schwer es tatsächlich ist, langfristige kommunikative Maßnahmen zur Konfliktvermeidung bzw. Klärung ein einem Kleinstunternehmen zu installieren und wie diese von den Mitarbeitern angenommen werden. Welche Indikatoren tragen dazu bei, dass kommunikative Problemlösungsansätze gelingen und welche innerbetrieblichen Indikatoren sprechen gegen ein Gelingen der Umsetzung?

Es haben sich drei Kleinstbetriebe bereit erklärt, an der gegenständlichen Forschung teilzunehmen. Alle drei Betriebe weisen eine komplett unterschiedliche

Unternehmensstruktur auf und kommen aus unterschiedlichen Branchen. Die einzige Gemeinsamkeit der befragten Unternehmen besteht darin, dass es sich laut Definition der WKO um Kleinstbetriebe handelt.

Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Ergebnisse der verschiedenen Mitarbeiterbefragungen homogen sind. Umso interessanter könnten sich die Resultate im Hinblick auf die Gemeinsamkeiten im Umgang mit Konflikten gestalten. Jeder Mensch geht individuell mit Konfliktsituationen um und dennoch ähneln sich die Ergebnisse in der Feldforschung der Gruppendynamik immer wieder. Somit ist davon auszugehen, dass auf der Mikroebene die Konflikte durchaus heterogen sind, jedoch auf der Makroebene ähnliche Ergebnisse im Hinblick auf die Konfliktlösung sichtbar werden.

1.4. Gliederung und Methodendesign

Zunächst soll im Theorieteil auf Unternehmensstruktur, Unternehmenskommunikation und verschieden betriebswirtschaftliche Definitionen eingegangen werden, um weiterführend das Thema Konfliktmanagement als Lösungsansatz zu beleuchten. Es soll somit eine theoretische Grundbasis geschaffen werden um direkt anschließend den empirischen Teil durchzuführen. Hierfür werden verschiedene Kleinstunternehmen zunächst verortet und analysiert, um anschließend anhand einer Mitarbeiterbefragung den Ist-Stand des Unternehmens hinsichtlich der oben genannten Problematik zu hinterfragen. Aufgrund der Gegenüberstellung der Unternehmerseite und der Mitarbeiterseite soll eine objektive Sichtweise auf innerbetriebliche Probleme Aufschluss über die innerbetriebliche Unternehmenskommunikation und des Konfliktmanagements geben. Um eine möglichst objektive Sichtweise gewinnen zu können, läuft die Mitarbeiterbefragung mittels eines offenem anonymisierten Fragebogens. Die Antworten werden vor dem Arbeitgeber so anonymisiert, dass kein Bezug zwischen Antworten und Mitarbeitern hergestellt werden kann. Die zu untersuchenden Betriebe haben sich einverstanden erklärt, an der Befragung teilzunehmen und sind in hohem Maße an den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit und etwaiger Änderungsvorschläge interessiert.

1.5. Fachbezug

Das Thema der internen Unternehmenskommunikation ist interdisziplinär und kann sowohl in der Psychologie, Wirtschaftswissenschaft, Philosophie, Soziologie und auch in der Kommunikationswissenschaft angesiedelt werden.

Die Betrachtungs- und Herangehensweise in dieser Arbeit wird in einigen Bereichen sowohl die eine oder andere Sichtweise ebenfalls miteinbeziehen, jedoch soll das Hauptaugenmerk auf der Kommunikation liegen. Hier soll über die zwischenmenschliche Kommunikation, sowie soziologische, kommunikationswissenschaftliche und arbeitspsychologische Sichtweisen an das Thema herangegangen werden.

Die theoretische Herangehensweise ist vor allem im soziologischen bzw. kommunikationswissenschaftlichen Feld verortet. Wichtige Gesichtspunkte aus anderen Theorien, vor allem aus der Psychologie, müssen aber bei diesem Thema besondere Berücksichtigung finden, da die Individualität eines jeden Charakters ebenso einfließt wie das aktuelle persönliche Befinden während des Befragungszeitraumes.

II. Theorie

2. Entstehungsgeschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie

Historisch ist die Erforschung der Arbeitswelt, vor allem aus der Sicht der Arbeitnehmerseite, vorwiegend in der Soziologie und der Psychologie angesiedelt. Ging es in den ersten Studien eher noch um die Frage nach einer kontinuierlichen Steigerung der Arbeitsleistung aus Sicht der Arbeitgeber (Bsp. F.W. Taylor, Henry Ford) führte sie mit der Zeit immer mehr zu der Erkenntnis, dass Arbeitsleistung und Arbeitnehmerzufriedenheit in direktem Zusammenhang stehen.

Verschiedene Soziologen und Arbeitspsychologen unterteilen die Entstehungsgeschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie in drei Hauptphasen. Die erste Phase beruhte auf dem „scientific management" von F.W. Taylor, die zweite Phase entstand aus der Human-Relations-Bewegung, welche zurückzuführen war auf die Forschungen von Roethlisberger, Mayo und Dickson in den 1930er Jahren. Die dritte Phase entsprang aus dem Konzept von McGregor, der sich in den 1950er Jahren mit der Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer auseinander setzte und somit das Konzept des „Self-Actualizing Man" hervorbrachte.[13] Doch genauso wie sich die Arbeitswelt weiterentwickelte, entwickelten sich die Theorien und wissenschaftlichen Ansätze weiter, was wiederum mit sich brachte, dass sich die Entstehungsgeschichte der Arbeitssoziologie und Arbeitspsychologie wesentlich vielschichtiger gestaltete, als bis in die 1970er Jahren noch angenommen.

Seit der industriellen Revolution in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts und der mit ihr einhergehenden Entstehung von Fabriken und neuen Produktionsstätten haben sich aufgrund der neuen Arbeitsbedingungen die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse der Gesellschaft massiv verändert. In den Fabriken arbeitete man mit neuartigen Maschinen, welche bis zu vierundzwanzig Stunden am Tag betätigt werden mussten, um die optimale Produktionsleistung zu erreichen. Diese drastische Effizienzsteigerung brachte nicht nur eine steigende Anzahl an

[13] Vgl. Rosenstiel/Molt/Rüttinger (1995) S. 41ff

Arbeitsplätzen mit sich, sondern auch den Umstand, dass der Mensch zum Objekt, zur Sache, gemacht wurde. Der Mensch als solches war nun zur *„Arbeitskraft“* geworden. Die vermehrte Arbeitsteilung in den Fabriken im Zeitalter der Industrialisierung führte auf der einen Seite zu einer zunehmenden Spezialisierung der Arbeitskräfte, auf der anderen Seite fand jedoch eine verstärkte „Entfremdung des Menschen“[14] statt. Diese Arbeit brachte zwar eine finanzielle Entlastung der Unterschicht, doch durch die entstandene Objektivierung des Menschen führte es zwangsläufig zur Selbstentfremdung der Arbeitnehmer. Diese Veränderungen blieben auch der Wissenschaft nicht verborgen.

Den Grundstein zum „Homo oeconomicus“ legten unter anderem Adam Smith, John Stuart Mill, David Ricardo und Thomas Robert Malthus mit ihrer Annahme, der Durchschnittsmensch sei ein Individuum, welches über knappe Ressourcen verfüge und sei aus diesem Grund nur völlig zweckrational zur Arbeit zu motivieren.[15] Die ersten Überlegungen zur Betriebsführung und die ersten wissenschaftlichen Ansätze zur Arbeitsorganisation stammen von F.W. Taylor (1856-1915), der eine grundlegende Theorie entwickelte, welche heute noch große Relevanz in der Arbeitswelt hat. Er nimmt wie seine Vorreiter an, dass der Mensch nur über materielle Anreize zur Arbeit motiviert werden kann. Taylor entwickelte mit Verweis auf diesen Grundsatz Ansätze zur Optimierung der Arbeitsleistung, welche sowohl für Arbeitnehmer und Arbeitgeber gewinnbringend sein sollten. Er ging davon aus, dass es nur einen besten Weg zur Herstellung gibt und diese bei genauester Aufgabenaufteilung und Einhaltung der Vorgaben zur höchsten Leistungsquote führen würde. Er zerteilte die Arbeitsaufgaben in einzelne Elemente, führte eine exakte Einwegkommunikation von oben nach unten ein und erstellte detaillierte Zielvorgaben unter einer externen Qualitätskontrolle. Arbeiter, welche besonders motiviert waren und eine bessere Leistung erbrachten, sollten materielle Belohnungen erhalten. Arbeiter mit durchschnittlicher Leistung sollten normal entlohnt werden. Taylors Ansätze der wissenschaftlichen Betriebsführung waren die ersten Erkenntnisse, die auf empirischer Beobachtung beruhten und sind heute als *Scientific Management* bekannt.[16] Henry Ford (1863-1947) übernahm diese

[14] Vgl. Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 19
[15] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 28
[16] Vgl. Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 26

Erkenntnisse für seine Warenproduktion in seinen Ford-Werken und perfektionierte in seinen Fabriken die Arbeitsschritte dermaßen, dass man auch heute noch vom *Fordismus* spricht.[17]

Die frühe Arbeitspsychologie in Deutschland ist auf den ersten Arbeits- und Organisationspsychologen Hugo Münsterberg (1863 – 1916) zurückzuführen, welcher sich als erster Psychologe mit Fragen der Arbeitsgestaltung auseinandersetze. Münsterberg kritisierte die Arbeitsteilung und schrieb dieser eine schädliche Wirkung auf die seelische Gesundheit der Arbeiter zu.[18] Er differenzierte erstmalig Gestaltung der Arbeit und Eignungsfeststellung, da er der Meinung war, dass sich nicht jeder Arbeiter gleichermaßen für dieselbe Arbeit eignete und galt dabei als Vorreiter für sein Fachgebiet.[19] Berufseignungstests, welche heute als üblich gelten, sind auf seine Arbeit zurückführen.

Die wissenschaftlichen Studien von 1927 – 1932 in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Chicago brachten die Ansätze von F.W. Taylor das erste Mal ins Wanken. Roethlisberger, Mayo und Dickson versuchten anhand der Veränderung der Arbeitsverhältnisse festzustellen, ob sich dahingehend auch die Arbeitsleistung ändert. Diese Studie brachte insofern neue Ergebnisse, da mit jeder Änderung der Bedingungen eine Leistungssteigerung einherging. Als man den unerwarteten Forschungsergebnissen nachging, stellte man fest, dass es während der Studie zu vielen neuen Gesprächskontakten der Kollegen mit ihren Vorgesetzten und dem Forschungsteam kam. Es entwickelten sich neue soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, welche zu einer Leistungssteigerung führten. Die Erkenntnisse aus dieser Studie führten zu einem neuen Ansatz in der Soziologie und Arbeitspsychologie. Der Human-Relations-Ansatz löste das Bild des „Economic Man“ ab und führte zu der Erkenntnis, dass der Mensch neben seinen materiellen Bedürfnissen auch noch soziale Bedürfnisse hat. Der Human-Relations-Ansatz erweiterte somit den „Economic Man“ um das neue Menschenbild des „Social Man“.[20]

[17] Vgl. Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 26
[18] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 34
[19] Vgl. Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 27
[20] Vgl. Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 47 ff

Ab Ende der 1950er Jahre änderte sich die Sichtweise der Forscher ein weiteres Mal. Mayo, der Initiator der Hawthorne-Studien, konnte sich nicht damit abfinden, dass die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit der Industriearbeiter, wie es bei Handwerkern oder Bauern sah, ersetzen sollte.[21] Auch Maslow (1954), Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) und McGregor (1960) setzten sich mit dem Thema der Arbeitszufriedenheit und Leistungsmotivation intensiv auseinander und es entstand eine neue Sichtweise des *„nach Selbstverwirklichung strebenden Menschen“*.[22] Abraham Maslow (1908 – 1970) unterschied fünf voneinander abhängige Bedürfnisse, welche die menschliche Dynamik der Motivation erklären soll.

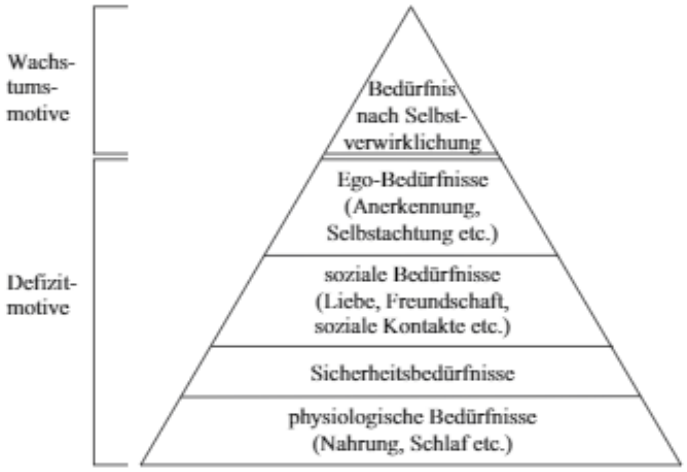


Abbildung 1: Bedürfnispyramide von Abraham Maslow (1954)[23]

Maslow ging davon aus, dass erst nach der Abdeckung des jeweils niedrigeren Bedürfnisses, das ranghöhere Bedürfnis aktiviert werden würde. An der Spitze der Pyramide sieht Maslow das Bedürfnis der Selbstverwirklichung, welches erst dann angestrebt werden könne, sobald alle *„Defizitmotive“,* also Grundbedürfnisse, zuvor befriedigt wurden.[24]

Herzberg, Mausner und Snyderman entwickelten kurz darauf 1959 die Zwei-Faktoren-Theorie, welche nach wie vor als eine der bekanntesten Theorien der Arbeitsmotivation gilt. Sie befragten rund 200 Personen nach deren

[21] Vgl. Rosenstiel/Molt/Rüttinger (1995) S. 47
[22] Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 48
[23] Kirchler, Erich (2011) S. 101
[24] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 101

Arbeitssituationen, in denen sie sich entweder extrem gut oder besonders schlecht gefühlt hatten. Aufgrund der Resultate kamen sie zu dem Schluss, dass es zwei voneinander unabhängige Faktoren gibt, welche Arbeitszufriedenheit und Unzufriedenheit mit sich bringt. Diese Faktoren nannten sie *Hygienefaktoren* und *Motivatoren*. Zu den Hygienefaktoren zählten sie Merkmale der Arbeit, welche außerhalb der Person anzusiedeln waren, wie Bezahlung, Status, Verhalten der Führungskräfte und Arbeitsplatzsicherheit, Betriebsklima, etc. Als Motivatoren gelten Merkmale der Arbeitstätigkeit selbst und der ausführenden Person, wie Verantwortung, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, Leistung, etc.[25] Diese Theorie ist nach wie vor von großer Bedeutung bei der Beurteilung der Arbeitsmotivation. Sowohl die Maslowsche Bedürfnispyramide, als auch die Zwei-Faktoren Analyse gehen davon aus, dass die Arbeitsmotivation durch den Arbeitnehmer selbst aktiviert wird.

Der „Self-Actualizing Man“ sucht nach Selbstverwirklichung und Wachstum und fordert vor allem nach menschengerechter Arbeit. Persönlichkeitsfördernde Arbeitsbedingungen standen nun im Mittelpunkt und wurden ab den 1970er Jahren auch intensiv in Forschungsprogrammen der Deutschen Bundesregierung untersucht.[26]

In der gesamten Entwicklungsgeschichte der Soziologie und Arbeitspsychologie prägten die verschiedenen Studien die Sichtweisen der Forscher. 1980 kam E. H. Schein zu dem Ergebnis, dass alle Personen in einem Unternehmen unterschiedliche Bedürfnisse haben können. Er widerlegte die Bedürfnispyramide nach Maslow, da er die Ansicht vertrat, dass Menschen ihren Bedürfnissen unterschiedliche Wertigkeit beimessen würden, welche sich auch im Laufe der Zeit verändern können. Des Weiteren ging er davon aus, dass sämtliche Bedürfnisse miteinander verwoben waren und zur Bedürfnisbefriedigung eine Vielzahl an Mittel zur Verfügung stünden.[27] Diese Komplexität der vielfältigen Bedürfnisse, welche nach einer Individualisierung der Arbeitsbedingungen verlangte, nannte er „Complex Man“, was Schein in seinem Buch „Organizational Psychology“

[25] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 104-105
[26] Vgl. Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 48
[27] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 127

ausführlich beschrieb.[28] Der „Complex Man“ steht in keiner Weise im Widerspruch mit den zuvor entstandenen Menschenbildern, sondern versuchte alle Aspekte des „Economic Man“, „Social Man“ und „Self-Actulizing Man“ in sich zu vereinen.[29]

Durch die Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie seit den 1980er Jahren haben sich die Ansprüche an die Arbeitnehmer aber auch die Ansprüche der Arbeitnehmer selbst geändert. Neue Technologien, neue Medien und neue Kommunikationskanäle ermöglichen ein ortsunabhängiges Arbeiten. Generell sehen Katz, Ruch, Betschart und Ulich schon Ende der 1980er Jahr Telearbeit von zu Hause als Möglichkeit einer kollektiven oder individuellen neuen Arbeitsstruktur.[30] Es entstehen laufend neue Organisationsformen, welche auch wieder neue Bedürfnisse mit sich bringen. Heutzutage strebt der Mensch nach mehr Flexibilität, welche auch von vielen Arbeitgebern gefordert und gefördert wird.[31] Peter Drucker (1999), Eberhard Ulich (2001) und Max Horx (2001) sind sich darüber einig, dass wir in einer Zeit des Wandels leben. Dies machen sie an drei Faktoren fest: 1) die laufende Änderung und der damit zusammenhängenden erweiterten Möglichkeiten der Informationstechnologie, 2) die Veränderung der soziodemografischen Zusammensetzung der Gesellschaft der Industriestaaten und 3) der Veränderung der Arbeitsstrukturen. Diese Änderungen beeinflussen sich gegenseitig.[32] Horx ging 2001 davon aus, dass der Geburtenrückgang in den Industriestaaten zwangsläufig zu einer zunehmend veralteten Bevölkerung führen würde, was wiederum eine geringere Arbeitslosenzahl mit sich brächte. Zusätzlich sieht er vermehrt die Teilzeit - Beschäftigung der älteren Generation, welche dem Unternehmen auch nach ihrer Pensionierung als Berater zur Verfügung stünden. Diese sollen vor allem den Vorteil der Möglichkeit der Telearbeit in Anspruch nehmen können.[33] In Österreich findet dieses System bereits Anwendung, indem

[28] Vgl. Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 49
[29] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 127
[30] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 169
[31] Vgl. Bamberg/Mohr/Busch (2012) S. 49 ff
[32] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 166
[33] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 169

Unternehmen die Möglichkeit nutzen, und pensionierte Angestellte geringfügig weiterbeschäftigen, da sie auf deren Fachkenntnisse zurückgreifen können.[34]

Die Betrachtung der Arbeitsverhältnisse hat sich durch die Veränderung der Arbeitsleistung stark geändert. In den Anfängen der Forschung wurde ein Augenmerk auf die reine körperliche Belastung gelegt. Durch den Wandel der Technologie in den letzten Jahren und die damit einhergehende Veränderung der Arbeit an sich in Richtung geistiger Arbeit, sind auch die Arten der Arbeitsbelastung vielfältiger geworden. Psychischer Stress und psychische Belastungen nehmen zu. Untersuchungen der neuen Belastungssymptome der Arbeitnehmer gehen weitgehend in Richtung Betriebsklima, Mitarbeiterkommunikation und Führungsstile. Man hat auch hier erkannt, dass es um das „Miteinander" am Arbeitsplatz geht. Neid und Missgunst können die Arbeitsleistung genauso negativ beeinflussen, wie Termindruck und Hektik am Arbeitsplatz. Aktuelle Forschungsansätze zur Verbesserung dieser Situation konzentrieren sich vor allem auf die interne Unternehmenskommunikation. Der Betriebswirt und Diplompsychologe Heinz Leymann hat Ende der 1990er Jahre bereits festgestellt, dass klare Informationskonzepte, offene Kommunikationsangebote, ernstgemeinte Beteiligungskonzepte, teamfördernde Arbeits- und Organisationsstrukturen in Summe zu einem positiven Betriebsklima beitragen und eine positive Auswirkung auf die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer haben.[35]

Zusammenfassung

Die ersten soziologischen Studien im Hinblick auf die Arbeitswelt waren vordergründig dazu gedacht, eine mögliche Arbeitssteigerung zu erforschen. F.W. Taylor und Henry Ford bestätigten mit ihren Änderungen in der Produktion erstmals die Annahmen, dass man die Arbeitsleistung nur durch Arbeitsteilung und materielle Motivation steigern konnte. In den 1930er Jahren kamen jedoch Roethlisberger, Mayo und Dickson bei weiteren Untersuchungen zur betrieblichen Leistungssteigerung mehr oder weniger zufällig darauf, dass der Mensch nicht nur

[34] Vgl. http://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=077582 17.02.2019

[35] Vgl. Volk/Georg (2004) S. 1

von finanziellen Mitteln motiviert ist, sondern auch soziale Interaktionen am Arbeitsplatz und ein dementsprechend besseres Betriebsklima, einen wesentlichen Wert zur Mitarbeitermotivation beitragen. Diese Studie kann als Geburtsstunde der Arbeitspsychologie angesehen werden, denn ab diesem Zeitpunkt standen die Bedürfnisse der Arbeiter im Vordergrund der wissenschaftlichen Forschung. Man erkannte, dass ein gutes Betriebsklima für die Mitarbeiter genauso motivierend war, wie eine gute Entlohnung. Weitere Forschungen ergaben, dass auch die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz eine große Rolle spielen kann, ebenso wie Anerkennung, ein freundliches Arbeitsumfeld und Sozialleistungen. Die Erkenntnisse der Arbeitssoziologie und Arbeitspsychologie sind, dass der Mensch ein soziales und komplexes Wesen ist, das mehrere Bedürfnisse hat, welche befriedigt werden müssen, um einen zufriedenen und produktiven Arbeitnehmer zu erhalten. Man kann somit abschließend sagen, dass sich die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und ein freundliches Betriebsklima direkt proportional auf die Produktivität auswirken. Um diese zu gewährleisten, sollten sämtliche Maßnahmen ergriffen werden, um ein gutes Betriebsklima zu schaffen.

3. Allgemeine Begriffserklärungen

Da sich diese wissenschaftliche Arbeit mit vielen Teilbereichen aus der Wirtschaftswissenschaft, Soziologie und Kommunikationswissenschaft und Psychologie beschäftigt, soll zum besseren Verständnis und zur leichteren Lesbarkeit auf diverse Begrifflichkeiten näher eingegangen werden. Nachstehende Definitionen sollen die klare Verortung des Untersuchungsgegenstandes gewährleisten und darüber hinaus den Zugang zum theoretischen Rahmen näherbringen.

3.1. Kleinstunternehmen

Untersuchungsgegenstand in dieser Arbeit sind ausschließlich Kleinstunternehmen lt. Definition der Europäischen Kommission und der Wirtschaftskammer Österreich. Laut dem Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort handelte es sich im Jahr 2014 bei insgesamt 87 Prozent aller österreichischer Betriebe um

Kleinstunternehmen.[36] Laut Wirtschaftskammer Österreich (WKO)[37] gab es zum 1. Jänner 2017 insgesamt 246.079 Betriebe in ganz Österreich. Davon sind 202.151 Betriebe sogenannte Kleinstunternehmen, das entspricht rund 82,15 % aller Bertriebe.

Die WKO und die Europäische Kommission definieren die Betriebsgrößen anhand von vier Kriterien: die Anzahl der Mitarbeiter, des Umsatzes, der Bilanzsumme und der Eigenständigkeit im Hinblick auf die Kapitalanteile bzw. Stimmrechte des Unternehmens:

Diese Kriterien sind in der folgenden Tabelle überblicksmäßig zusammengefasst.

	Mitarbeiter	Umsatz	Bilanz-summe	Eigenständig-keit
Kleinst-unternehmen	bis 9	⩽ 2 Mio Euro	⩽ 2 Mio Euro	iA Kapitalanteile oder Stimmrechte im Fremdbesitz < 25 Prozent
Klein-unternehmen	10 bis 49	⩽ 10 Mio Euro	⩽ 10 Mio Euro	
Mittlere Unternehmen	50 bis 249	⩽ 50 Mio Euro	⩽ 43 Mio Euro	
Groß-unternehmen	ab 250	> 50 Mio Euro	> 43 Mio Euro	

Abbildung 2: Kriterien Unternehmensgrößen
Quelle: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-hauptverband.html 06.07.2018

Sogenannte Kleinstunternehmen sind laut oben angeführter Definition Unternehmen, welche bis zu neun Mitarbeiter haben, einen Jahresumsatz und eine Bilanzsumme von etwa 2 Mio. Euro erwirtschaften und mindestens 75 % der Stimmrechte im Eigenbesitz sind, wobei zu beachten ist, dass das Hauptaugenmerk in dieser Arbeit die Mitarbeiteranzahl ist. Die Umsatzzahlen wurden bei einigen zu untersuchenden Unternehmen weit überschritten, dennoch zählen diese Betriebe aufgrund der Mitarbeiterzahl in diesem Untersuchungsrahmen zu den Kleinstunternehmen.

[36]Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. URL: https://www.bmdw.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/KleineundmittlereUnternehmeninOesterreich_FactsandFeatures.aspx, 11.07.2018
[37] Vgl. WKO, das Portal der Wirtschaftskammern Österreich, URL: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html 06.07.2018

3.2. Organisationen

Unter dem Begriff Organisation versteht in der heutigen Gesellschaft jeder etwas Anderes. Wichtig ist hier die Abgrenzung des alltäglichen Sprachgebrauchs vom wissenschaftlichen Sprachgebrauch. Erich Kirchler definiert Organisationen wie folgt:

> *„Organisationen sind zielgerichtete soziale Systeme, die ihre Mitglieder durch Zwang, Belohnung und Bestrafung oder aufgrund von Normen und Werten dazu bringen, zur Erreichung der Organisationsziele beizutragen.[38]“*

Als Organisation werden in der Sozialwissenschaft üblicherweise Zusammenschlüsse von Personen bezeichnet, welche arbeitsteilig gegliedert sind, eine Leitungsinstanz haben, über eine formale oder informale Verfassung verfügen und ein gemeinsames Interesse haben, welches durch die Zusammenlegung von Ressourcen verwirklicht werden soll.[39] Laut Wolfgang Staehle sind Organisationen zielorientierte, soziale Gebilde mit einem definierten Mitgliederkreis, welche auf Dauer angelegt sind und aus Individuen und Gruppen bestehen. Sie verfolgen bestimmte Ziele, welche sie mit rationaler Koordination und Führung erreichen wollen.[40] Claudia Mast erweitert diese Definition um den Aspekt der Kommunikation und sagt, dass Organisationen soziale Netzwerke sind, die von Menschen geschaffen werden um Probleme zu lösen oder Bedürfnisse aller Art zu befriedigen.[41] Sie geht davon aus, dass der kommunikationswissenschaftliche Ansatz Organisationen als soziales Gebilde versteht, deren Kommunikationsbeziehungen zwar auf Dauer angelegt sind, jedoch einem kontinuierlichen Wandel unterliegen.[42]

> *„Der Kommunikationsprozess bildet also die Grundlage für eine Organisation, aber auch für Management- und Entscheidungsprozesse. Je besser wir diesen Prozess verstehen, desto besser verstehen wir Organisationen und können mit ihnen umgehen.“ [43]*

[38] Kirchler, Erich (2011) S. 20
[39] Vgl. Abraham/Büschges (2009) S. 20ff
[40] Vgl. Staehle, Wolfgang H. (1999) S. 415
[41] Vgl. Mast, Claudia (2008) S. 7
[42] Vgl. Mast, Claudia (2008) S. 7
[43] Mast, Claudia (2008) S. 8

Jede Organisation ist also ohne Kommunikation undenkbar, genauer gesagt ist die Kommunikation die Grundvoraussetzung für das Entstehen und (Weiter-)Bestehen jeder Organisation.

3.3. Organisationspsychologie

Lutz von Rosenstiel definiert die Organisationspsychologie 1992 kurz und prägnant:

> *„Organisationpsychologie läßt sich als die Wissenschaft definieren, die sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen auseinandersetzt.“*[44]

Es geht also um eine von Menschen geschaffene Umgebung und deren Verhalten innerhalb dieser Umgebung in Wechselbeziehung mit anderen Beteiligten. Man kann davon ausgehen, dass Menschen sich durch die Organisation verändern und durch ihre zugeschriebenen Rollen innerhalb der Organisation andere Voraussetzungen für ihr Verhalten gegeben sind, als sie es in ihrem Privatleben sind. Es geht vor allem aber um die Interaktion zwischen den verschiedenen Organisationsmitgliedern und die Auswirkungen der verschiedenen (Arbeits-) Bedingungen auf die Psyche der Mitarbeiter. Erich Kirchler weist darauf hin, dass die Arbeitspsychologie ein Teil der Organisationspsychologie ist und diese beiden Begriffe mehrfach in der Literatur synonym verwendet werden. Er unterscheidet deshalb wie folgt:

> *„Die Arbeitspsychologie untersucht psychologische Auswirkungen der Arbeit auf das Individuum, analysiert, wie zielgerichtete Tätigkeiten verrichtet werden, und reflektiert Bewertungs- und Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit und der Arbeitsumgebung.*
>
> *Die Organisationspsychologie beschäftigt sich mit dem Erleben und Verhalten in Organisationen und untersucht dieses auf Mikro-, Meso – und Makroebene.“* [45]

Die Makroebene befasst sich mit den Organisationsstrukturen, in der Mesoebene werden die Kommunikationsabläufe der Gruppen untersucht und die Mikroebene

[44] Rosenstiel/Molt/Rüttinger (1995) S. 19
[45] Kirchler, Erich (2011) S. 24

beschäftigt sich mit der individuellen Einstellung des Organisationsmitgliedes.[46] Die Organisationspsychologie befasst sich somit mit allen Bereichen innerhalb der Organisation, die Arbeitspsychologie hingegen nur mit einem bestimmten Teilbereich.

3.4. Organisationskommunikation

Als Organisationskommunikation bezeichnet man die Kommunikation innerhalb der Organisation sowie die Kommunikation über die Organisation nach außen.

> *„Organisationskommunikation im weiteren Sinne untersucht beispielsweise, wie Kommunikation konstitutiv zur Herausbildung von Organisationen und deren Identitätsbildung beiträgt (CCO-Perspektive: Communication constitutes organisations) und wie auf einer Makroebene über Organisationen kommuniziert wird, beispielsweise in der Wirtschaftsberichterstattung und sozialen Netzwerken“*[47]

Image, Reputation und Markenbildung basieren somit ebenso auf der Organisationskommunikation, wie die internen Kommunikationsabläufe des Unternehmens. Generell kann gesagt werden, dass Organisationskommunikation alle Arten von Kommunikation in- und über die Organisation beinhaltet.

3.5. Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation kann in verschiedene Teilbereiche zerlegt werden. Sie ist der Teil der Organisationskommunikation, welcher die nicht-unternehmerische Kommunikation ausblendet.[48] Sie grenzt sich klar von der persönlichen Kommunikation unter den Mitarbeitern oder der Führungskommunikation im Team ab.[49]

Sie umfasst die interne Kommunikation, die Marktkommunikation sowie die Public Relations und bildet somit die Unternehmensstrategie.

[46] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 24
[47] Zerfaß, Ansgar (2014) S. 43
[48] Vgl. Mast, Claudia (2008) S. 11
[49] Vgl. Zerfaß, Ansgar (2014) S. 2

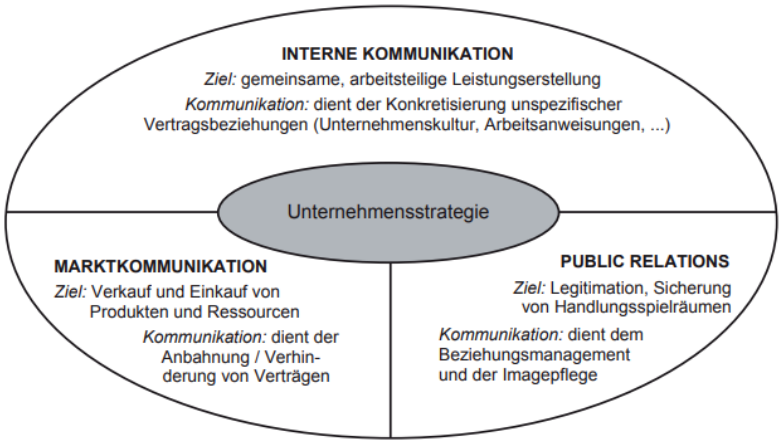


Abbildung 3: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche[50]

Ansgar Zerfaß definiert die Unternehmenskommunikation wie folgt:

> *„Als Unternehmenskommunikation bezeichnet man alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen. (…) Systematisch unterscheidbare Teilbereiche der Unternehmenskommunikation, die sich aufgrund der zugrundeliegenden Koordinationsmuster und Zielsetzungen unterscheiden lassen, sind Interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations (im Sinne gesellschaftsorientierter Kommunikation).“*[51]

Sämtliche Kommunikation, welche das Unternehmen und das Unternehmensziel zum Inhalt hat, zählt somit zur Unternehmenskommunikation. Private Gespräche zwischen den Mitarbeitern oder Führungskräften und Mitarbeitern sind ganz klar von der Unternehmenskommunikation getrennt.

Claudia Mast unterscheidet die Unternehmenskommunikation anhand ihrer Funktionsfelder in Marktkommunikation, welche transaktionsorientiert ist, Mitarbeiterkommunikation, welche aufgabenorientiert ist und in Public Relations, welche interaktionsorientiert ist. Die Bezugsgruppen der jeweiligen Kommunikation

[50] Zerfaß, Ansgar (2014) S. 44
[51] Zerfaß, Ansgar (2014) S. 23

unterscheiden sich hier wesentlich. Bei der Marktkommunikation liegen sie im Marktumfeld, bei der Mitarbeiterkommunikation innerhalb der Organisation und bei der PR liegen die Bezugsgruppen im sozialen und politischen Kontext.[52]

3.6. Interne Unternehmenskommunikation

Bei der internen Unternehmenskommunikation handelt es sich um den Teilbereich der Unternehmenskommunikation, welche meist als direkte Kommunikation der Beteiligten, zur Steuerung und Strukturierung der Leistungen innerhalb des Unternehmens stattfindet.[53] Sie schafft nicht nur Ordnung, sondern dient auch der Rollenbildung, koordiniert Arbeitsabläufe und hilft bei der Erstellung eines Orientierungskonsenses im Unternehmen.[54] Zerfaß unterscheidet hierzu vier Kommunikationstypen: die strukturierende Kommunikation, die argumentative Kommunikation, die koordinierende Kommunikation und die administrative Kommunikation.[55] Synonym zur internen Unternehmenskommunikation wird in der Literatur gerne auch von Mitarbeiterkommunikation, interne Public Relations oder innerbetrieblicher Kommunikation gesprochen.[56]

Interne Kommunikation wird vor allem für die organisatorischen Einheiten im Unternehmen verwendet, welche für die Mitarbeiterkommunikation zuständig sind.[57] Hier ist jedoch klar zwischen Mitarbeiterinformation und Mitarbeiterkommunikation zu unterscheiden. Die Mitarbeiterinformation dient lediglich dazu, den Mitarbeiter über das Unternehmen oder Unternehmensabläufe zu informieren. Die Mitarbeiterkommunikation impliziert hingegen die Kommunikation auf allen Ebenen. Diese Kommunikationsform ist wechselseitig zwischen allen Hierarchien und Standorten und setzt eine aktive Teilnahme aller Beteiligten voraus.[58]

[52] Vgl. Mast, Claudia (2008) S. 13ff
[53] Vgl. Zerfaß, Ansgar (2014) S. 45
[54] Vgl. Zerfaß, Ansgar (2014) S. 47ff
[55] Vgl. Zerfaß, Ansgar (2014) S. 47ff
[56] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 223
[57] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 223
[58] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 223

3.7. Mitarbeiterkommunikation

„Mitarbeiterkommunikation umfasst (…) alle kommunikativen und informativen Vorgänge, die zwischen den Mitgliedern eines Unternehmens oder einer Organisation ablaufen.“ [59]

Es gibt unterschiedliche Kommunikationsflüsse dieser Mitarbeiterkommunikation. Man unterscheidet zwischen Abwärtskommunikation, welche Informationsflüsse der Führungsebene „nach unten“ betrifft und zur Aufgabenverteilung, Leistungsbewertung bis hin zu Zielvorstellungen des Unternehmens dient, der Aufwärtskommunikation, welche die Kommunikationsflüsse der Mitarbeiter zum Vorgesetzten von „unten nach oben“ betrifft und sämtliche Themen zum Inhalt hat, welche von den Mitarbeitern zur Führungsebene anbelangt und die Horizontalkommunikation zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen ohne jeden Weisungscharakter. Letztere dient vor allem der innerbetrieblichen Koordination.[60]

Vor allem der Führungsstil und der Kommunikationsstil sind für den Unternehmenserfolg entscheidend.[61] Mitarbeiter, welche sich selbst als Teil des Kommunikationsprozesses sehen und sich an den Entscheidungsprozessen beteiligen, interessieren sich nicht nur für ihren eigenen Arbeitsplatz, sondern für das Unternehmen und seine Ziele. Sie übernehmen Mitverantwortung für bestimmte Aufgaben und Prozesse der Organisation und nehmen somit auch eine aktive Rolle im Kommunikationsprozess ein.[62] Mitarbeiter, die sich in dieser Rolle wiederfinden, sind nicht nur informiert, sondern auch motiviert und aktiviert.[63]

Die Mitarbeiterkommunikation ist ein wichtiges Instrument um die Mitarbeiter zu motivieren. Die Ziele der Mitarbeiterkommunikation sind ähnlich den Zielen der Unternehmenskommunikation an sich. Zentrale Ziele, welche mit der Mitarbeiterkommunikation erreicht werden sollen sind die Koordination der Mitarbeiter und der Austausch der Mitarbeiter untereinander, das Vermitteln und Erhalten der Unternehmenskultur, die Identifikation mit dem Unternehmen selbst,

[59] Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 223
[60] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 224
[61] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 225
[62] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 226
[63] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 226

die dadurch entstehende Motivation und das Engagement, sich für das Unternehmen einzusetzen, die Schaffung der Loyalität gegenüber dem Unternehmen und die daraus resultierende gestärkte Reputation des Unternehmens.[64] Daraus resultierend kann die Schlussfolgerung gezogen werden, dass eine gelungene Mitarbeiterkommunikation einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg mit sich bringt.

Den Führungskräften in Unternehmen und vor allem jenen Personen mit Personalverantwortung wird die Rolle zuteil, aktiv an der Gestaltung der Mitarbeiterkommunikation mitzuwirken. Führungskräfte haben vor allem die Aufgabe, die Mitarbeiter in Bezug auf ihre Arbeit zu informieren und die notwendige Hintergrundinformation über das Unternehmen und den Aufgabenbereich des Mitarbeiters bereitzustellen. Hier soll vor allem die Möglichkeit geschaffen werden, den Mitarbeiter aktiv am Gedankenaustausch teilhaben zu lassen und dadurch einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren.[65] In der Praxis fällt es vielen Führungskräften allerdings nicht leicht zu akzeptieren, dass jüngeres Personal oder Personen mit weniger Branchenerfahrung bessere Ideen einbringen (könnten). Information wird oft als Herrschaftswissen angesehen und nicht gerne geteilt. In diesem Fall sollte die oberste Führungsebene über diese Ebene wachen und selbst mit gutem Beispiel vorangehen.[66] Inwieweit diese Beteiligung der Führungsebene jedoch in der Praxis umsetzbar ist, ist fraglich, denn oft müssen sich die Personen oberster Führungsebene anderen Schwerpunkten widmen. Daraus resultierend ist anzunehmen, dass vor allem mit zunehmender Betriebsgröße dieser Aufgabenbereich schwerer zu bewerkstelligen ist.

3.8. Organisations- und Unternehmenskultur

Das Klima der Mitarbeiter untereinander, die Werte eines Unternehmens, an denen sich die Organisationsmitglieder orientieren, aber auch die Kommunikationsweise der Belegschaft miteinander, lassen sich mit dem Begriff Unternehmenskultur vereinen.[67] Edgar H. Schein hielt 1985 fest, dass man die Abläufe in Organisationen nur verstehen könne, wenn zuvor die Kultur des Unternehmens genau analysiert

[64] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 228
[65] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 232
[66] Vgl. Einwiller/Klöfer/Nies in Meckel/Schmid (2008) S. 232ff
[67] Vgl. Jänicke/Gundula in Janich/Nina (2005) S. 94 ff

wird.[68] Dahingehend gibt es verschiedene Theorien, welche zur Ermittlung der Unternehmenskultur herangezogen werden können.

3.8.1. Drei-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein

Das wahrscheinlich bekannteste Modell zur Verortung der Unternehmenskultur ist das *Drei-Ebenen-Modell* von *Edgar H. Schein*. Er versuchte 1984 die verschiedenen Ebenen einer Organisationskultur widerzuspiegeln.[69] Diese drei Ebenen bestehen aus der untersten Stufe den Grundannahmen, der zweiten Stufe, den Werten und Normen, und der dritten Stufe, den Artefakten.

Die Grundannahmen sind Basisannahmen. Ihnen werden Orientierungs- und Verhaltensmuster zugeordnet. Diese Verhaltensmuster beeinflussen das Handeln von Menschen und können auch als Weltanschauung verstanden werden. Diese Einflüsse sind direkt sozial erlernte Grundnormen einer Gesellschaft, welche keine direkte Reflexion voraussetzen und somit auch kaum in Frage gestellt werden. Sie beziehen sich vor allem auf zwischenmenschliche Beziehungen, das Handeln und auf die Umwelt, aber auch auf das Verständnis von Wahrheit.[70]

Bei der zweiten Ebene, der Werte und Normen, Gundula Jänicke spricht bei dieser Ebene von sogenannten Wertvorstellungen[71], geht es um die Bildung von Verhaltensstandards. Diese Standards betreffen alle Maxime, Gebote und Verbote, welche die Mitglieder einer Organisation teilen. Sie sind teilweise sichtbar, teilweise unbewusst und werden von den Organisationsmitgliedern gelebt. Diese Wertvorstellungen können zu der internen Regelbildung innerhalb der Organisation beitragen und bilden somit die Führungsleitlinien.[72]

Als dritte Ebene werden die sogenannten Artefakte identifiziert. Sie sind ein Symbol- und Zeichensystem, um die Kultur sichtbar und greifbar zu machen. Hier sind zum Beispiel physische Manifestationen und sichtbare Verhaltensweisen angesiedelt.

[68] Vgl. Kircher, Erich (2011) S. 157
[69] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 29
[70] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 29
[71] Vgl. Jänicke/Gundula in Janich/Nina (2005) S. 94
[72] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 30

Dazu gehören genauso wie das Firmenlogo, die verwendete Technologie oder das Unternehmensleitbild.[73]

3.8.2. Modell nach Mary Jo Hatch

Das Drei-Ebenen-Modell von Schein dient als Grundbasis für die Verortung der Unternehmenskultur und wird von vielen nachfolgenden Modellen um einige Stufen erweitert. So geht das Modell von Mary Jo Hatch zum Beispiel davon aus, dass nicht nur die einzelnen Ebenen relevant für die Unternehmenskultur sind, sondern auch die Verbindung zueinander. Hatch hat die Elemente des Drei-Ebenen-Modells von Schein durch den vierten Punkt der *Symbole* ergänzt und sich den Prozessen gewidmet, welche diese Elemente miteinander verbinden. Diese Prozesse nannte er *Manifestation, Realisation, Interpretation und Symbolisierung.*[74] Hatch geht bei ihrem Modell ins Detail und beschreibt die genaue Entstehung der Prozesse, welche zu einer kulturellen Dynamik führen. Ihre Ansichtsweise befasst sich, im Gegensatz zu der Ansichtsweise von Schein, mit der Konstruktion der Unternehmenskultur. Sie betrachtet ausgehend von der Ebene von Schein die Prozesse zwischen den Ebenen genauer, geht auf deren Entstehung ein und beschreibt damit eine aktive Gestaltung der Unternehmenskultur.[75] Die dynamische Sichtweise von Hatch eignet sich vor allem durch ihre genaue Beschreibung der einzelnen Ebenen und deren gegenseitiger Beeinflussung als gutes Analyseinstrument für eine bestehende Unternehmenskultur.

3.8.3. Modell nach Charles B. Handy

Charles B. Handy befasst sich 1978 hingegen eher mit der Typologisierung von verschiedenen Organisationskulturen. Er differenziert vier verschiedene Kulturtypen: die Machtkultur, die Rollenkultur, die Aufgabenkultur und die Personenkultur.[76]

Laut Handy findet in der *Machtkultur* keine demokratische Entscheidungsfindung statt, sondern diese wird nur auf der obersten Managementebene getroffen. Ein Mitspracherecht der Mitarbeiter existiert somit kaum. Vor allem in

[73] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 30 ff
[74] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 31 ff
[75] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 32
[76] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 37

Familienunternehmen kommt die Machtkultur oft zur Anwendung. Die *Rollenkultur* ist hingegen stark mit der Beschreibung der einzelnen Rollen und der damit verbundenen Aufgaben und Kompetenzen, einschließlich der Tätigkeitsbeschreibung der einzelnen Rollen, definiert. Hier herrscht vor allem durch die vorgegebene Struktur kaum Flexibilität vor. Kundenorientierung und Marktanpassung sind somit nicht möglich. Vor allem im öffentlichen Dienst ist diese Kulturform auffindbar. Die *Aufgabenkultur* hingegen ist sehr flexibel und dienstleistungsorientiert, kann sich also demensprechend schnell der Marktsituation anpassen. Hier wird vor allem in flachen Hierarchien gearbeitet. Ein projekt- und teamorientiertes System mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern ist für die Aufgabenkultur charakteristisch. Bei der *Personenkultur* geht es allein um den Mitarbeiter. Dieser kann sich im Unternehmen selbst verwirklichen, was sich vor allem in der Motivation und Arbeitszufriedenheit widerspiegelt. Der Arbeitgeber hat jedoch kaum die Möglichkeit den Mitarbeiter entsprechend den Unternehmenszielen zu führen. Keine der Reinformen ist für ein Unternehmen empfehlenswert. Da jede Form Vor-und Nachteile in sich birgt, empfiehlt Charles B. Handy eine Mischform der Kulturen, um ein erfolgreiches Unternehmen zu führen.[77] Um die Unternehmenskultur eines Betriebes besser beschreiben zu können, eignet sich jedoch das Modell von Handy hervorragend.

3.8.4. Lebenszyklusmodell der Unternehmenskultur nach Knut Bleicher

Knut Bleicher bestimmt den Stand der aktuellen Unternehmenskultur anhand seines Lebenszyklusmodells, welches in vier Phasen dargestellt wird. Bleicher vertritt damit die Grundannahme, dass jede Unternehmenskultur vier Zyklen durchläuft, welche entweder stärker oder schwächer ausgeprägt sein können. Die Grundphase ist die Entstehungsphase. In dieser Phase herrscht noch keine oder eine junge Unternehmenskultur, wie es zum Bespiel bei Start-ups der Fall ist. Die darauffolgende Etablierungsphase ist jene Phase, in der sich die Unternehmenskultur entwickelt, also etabliert. Wenn diese Unternehmenskultur sich stabilisiert, von den Mitarbeitern akzeptiert und anerkannt wird, und sich somit auch das Unternehmen am Markt etabliert und von der Konkurrenz abgrenzt beginnt die dritte Phase, die sogenannte Kulturindividualisierung. Es bildet sich in den

[77] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 38

verschiedensten Bereichen im Unternehmen eine individualisierte Unternehmenskultur heraus, welche sich intensiviert und somit festigt. Durch diese stark ausgeprägten Bereichskulturen kann es vorkommen, dass Mitarbeiter unzufrieden werden und sich individuell mehr Gehör verschaffen möchten. Da die Unternehmensleitung im Sinne des Unternehmensziels handeln muss, kann es zur Folge haben, dass die Wünsche der Mitarbeiter nicht berücksichtigt werden können. Die Mitarbeiter fühlen sich somit nicht ernst genommen, was in weiterer Folge dazu führt, dass sie sich nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren. Um die Leistung des Unternehmens nicht zu gefährden, müssen Maßnahmen gesetzt werden, was zur vierten und letzten Phase führt, der Kulturauflösung. Nach dieser Umsetzung kann das System sich wieder regenerieren und bei der ersten Phase beginnen. Ein neuer Lebenszyklus kann somit beginnen.[78] Mit dem Modell nach Bleicher kann nur der aktuelle Stand einer Unternehmenskultur ermittelt werden. Wie stark oder schwach sich die momentane Phase der Unternehmenskultur gestaltet, ist je nach Unternehmen und Struktur des Unternehmens individuell. Sein Modell gelangt nicht nur im Bereich der Unternehmenskultur zur Anwendung, sondern auch im Bereich der Unternehmensentwicklung. Die vier Lebenszyklen werden in der Literatur oft auch neben der Entstehung der Unternehmenskultur für die Entstehungsphasen neuer Unternehmen per se herangezogen.[79] Bleichers Modell erinnert von seinem Aufbau stark an die fünf Phasen der Gruppendynamik von Bruce Tuckman von 1965, welches sich mit seinen Teambuildingphasen Forming, Storming, Norming, Performing und der 1977 hinzugefügten Phase des Adjuring – der Auflösung des Teams – ähnlich gestaltet.[80] Die Zusammenhänge lassen sich insofern erklären, dass beide Systeme von sozialen Gruppen ausgehen, welche einen Entwicklungsprozess durchmachen. Daher sollte in einer Verortung der Unternehmenskultur neben dem aktuellen Stand des Lebenszyklus nach Bleicher auch die vorherrschende Phase der miteinander arbeitenden Gruppen nach Tuckman berücksichtigt werden.

[78] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 38
[79] Vgl. Becker, Nicola (1999) S. 54
[80] Vgl. Gfrörer, Roger (2007) S. 121

3.8.5. Unternehmenskulturscreening in der Praxis

Um ein Unternehmen beurteilen zu können ist es in erster Linie wichtig, die vorherrschende Unternehmenskultur zu bestimmen. Dies geschieht mit Hilfe eines Fragebogens, welcher vor allem ein Augenmerk auf das Miteinander, dem vorherrschenden Führungsstil und dem Umgang mit Konflikten legt.[81]

> *„Ziel einer solchen Kulturdiagnose ist es, die relevanten Werte einer Organisation zu bestimmen, den Übereinstimmungsgrad zwischen Organisationsmitgliedern zu ermitteln und die gelebten Werte mit den fixierten Leitbildern und Visionen zu vergleichen.“*[82]

Der Fragebogen ist anonym, um zu gewährleisten, dass der Mitarbeiter keine Scheu haben muss, offen und ehrlich zu antworten. Je nach Erkenntnisinteresse können Fragen modifiziert werden. Im ersten Schritt wird eine Bestandsaufnahme des vorherrschenden Systems gemacht, in weiteren Schritten können Fragen nach Verbesserungswünschen im Unternehmen gestellt werden. Darüber hinaus können Interviews mit Schlüsselpersonen, wie Abteilungsleiter, geführt werden, um ein gut abgerundetes Gesamtbild zu erhalten.[83] Handlungsbedarf besteht vor allem dann, wenn die Mitarbeiterwahrnehmung extrem von der Managementwahrnehmung abweicht, oder wenn die Mitarbeiter allgemein ein schlechtes Betriebsklima wahrnehmen.

> *„Nicht selten wird unterschätzt, wie stark der Unternehmenserfolg von der Arbeitsmotivation und Innovationskraft der Mitarbeiter und des mittleren Managements abhängt.“*[84]

In diesem Fall gilt es vor allem herauszufinden, welche Punkte die Mitarbeiter als besonders störend empfinden. Diese Punkte sollten mit bestimmten Methoden wie zum Beispiel Teambuilding, Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen und Verbesserung der internen Kommunikation erneuert werden. Ein kultureller Wandel ist somit empfehlenswert, um die Mitarbeitermotivation zu steigern und das Betriebsklima zu optimieren. Das Unternehmenskulturscreening soll Diskrepanzen im Betrieb

[81] Vgl. Jänicke, Gundula in Janich, Nina (2005) S. 95ff
[82] Jänicke, Gundula in Janich, Nina (2005) S. 95
[83] Vgl. Jänicke, Gundula in Janich, Nina (2005) S. 96ff
[84] Jänicke Gundula in Janich, Nina (2005) S. 100

aufdecken und zu einer fortwährenden Unternehmensentwicklung beitragen.[85] Die Mitarbeiter profitieren von einem verbesserten Betriebsklima, sind motiviert und im besten Fall innovativ. Seitens des Managements werden ökonomische Ziele wie Effizienz, Effektivität, Qualitätssicherung und die Außendarstellung des Unternehmens verfolgt und können mit einer gelungenen Unternehmenskommunikation und Unternehmenskultur besser umgesetzt werden.[86]

3.9. Betriebsklima

Das Betriebsklima ist ein Teil der Unternehmenskultur und drückt die Atmosphäre bzw. Stimmung am Arbeitsplatz bzw. im Betrieb aus. Dies wird vor allem subjektiv von den Mitarbeitern erzeugt, wahrgenommen und demensprechend bewertet. Es gibt verschiedene Faktoren, welche einen Einfluss auf das Betriebsklima haben. Auf der einen Seite sind es objektive Determinanten wie Arbeitsorganisation, soziale und wirtschaftliche Gegebenheiten des Betriebes auf der anderen Seite tragen subjektive Faktoren, wie interpersonelle Beziehungen, Lohnzufriedenheit und Arbeitsplatzsicherheit dazu bei. Das Zusammenspiel und die Qualität der individuell wahrgenommenen verhaltensrelevanten Reaktionen dieser Determinanten bezeichnet man als Betriebsklima.[87]

3.10. Virtuelle Organisation

Michael Malone und William Davidow entwickeln 1992 das Konzept der virtuellen Organisation. Sie beschreiben anpassungsfähige Unternehmen, die das Ziel haben, nur über den interaktiven Austausch mit Kunden in möglichst kurzer Zeit ein auf den Kunden zugeschnittenes Produkt zu entwickeln.[88] Ein klassisches Beispiel wäre ein Kleinstunternehmen, welches eine maßgeschneiderte Datenbank für ein anderes Unternehmen entwickelt. Davidow und Malone benennen drei Merkmale, welche typische virtuelle Unternehmen kennzeichnen: Erstens die Nutzung moderner Informationstechnologie, wie Scanner, Strichcodes und Computernetzwerke, mit welcher die Ablaufprozesse und die Kommunikation mit der Außenwelt optimiert

[85] Vgl. Jänicke, Gundula in Janich, Nina (2005) S. 103
[86] Vgl. Habscheid, Stephan in Janich, Nina (2005) S. 190
[87] Vgl. Volk, Georg (2004), S. 16
[88] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 185 ff

werden. Zweitens gibt es das Beziehungsgeflecht zwischen Lieferanten und Kunden, welches eng verbunden ist, da die Produktqualität über das gemeinsame Schicksal zwischen Kunden und Lieferanten besiegelt. Drittens gibt es eine schlanke Unternehmensstruktur der virtuellen Organisation, da sie sich durch autonome Arbeitsgruppen und flache Hierarchien von anderen Organisationsstrukturen abgrenzen lassen.[89]

3.11. Gruppen in Organisationen

Da in dieser Arbeit auf Unternehmenskommunikation in Kleinstbetreiben eingegangen werden soll und die Mitarbeitergröße in diesen Betrieben jener einer Gruppe entspricht, soll hier abschließend ein Augenmerk auf die Besonderheiten der Gruppen in Organisationen gelegt werden.

> *„Arbeitsgruppen oder Teams variieren nach Mitgliederzahl, Gruppenattraktivität und -kohäsion, Gruppenzielen und – normen, Rollen und Funktionsstruktur, Zeit des Bestehens und Dauer der Einrichtung der Gruppe sowie danach, ob sie formell oder informell eingerichtet wurden.“* [90]

Als ideale Gruppengröße zur optimalen Arbeitsaufteilung wird von fünf bis neun Mitgliedern ausgegangen. Die Gruppe hat prinzipiell ein stärkeres „Wir-Gefühl“, je kleiner sie ist, was wiederum ein Motivationsfaktor ist, sich für gemeinsame Ziele stark zu machen um das Gruppenziel zu erreichen.[91]

Bruce Tuckman entwickelte 1965 ein Phasenmodell, welches er bei der Entstehung von Arbeitsgruppen feststellen konnte. Dieses Phasenmodell soll die Dynamik der Gruppenbildung beschreiben, wie sie fast bei jeder Arbeitsgruppe anzutreffen ist. Bei der Entstehung der Gruppe tritt die erste Phase, das *„Forming“* ein: die Gruppe ist geprägt von Unsicherheit, da weder Zweck, noch die Rollen der Gruppenmitglieder klar sind. Wenn die Gruppe sich selbst als Mitglieder dieser Gruppe wahrnehmen, findet diese Phase ihren Abschluss und geht in die Phase des *„Storming“* über. In dieser Phase werden die Grenzen der einzelnen Gruppenmitglieder abgesteckt und Rollen- und Machtverhältnisse definiert. Wenn

[89] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 186 ff
[90] Kirchler, Erich (2011) S. 533
[91] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 534

eine klare Hierarchie entstanden ist, findet diese Phase ihr Ende und geht über in die dritte Phase, dem *„Norming“.* In dieser Phase entstehen enge Beziehungen zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern, was allgemein zu einer Stabilität der Gruppe führt. Die letzte Phase kann nun eintreten, das *„Perfoming“.* Die Gruppe ist nun stabil und kann sich auf das Erreichen der Gruppenziele konzentrieren. Typische Arbeitsgruppen werden üblicherweise nach der Zielerreichung aufgelöst. Diese Phase bezeichnet Stephen Paul Robbins 2001 als fünfte Phase, dem *„Adjourning“.*[92] Prinzipiell wird davon ausgegangen, dass die Gruppe nur dann optimal funktioniert, wenn die Phase des *„Performing“* erreicht wurde. Deshalb ist es auch sinnvoll, bei der Gruppenbildung genügend Zeit miteinzuberechnen, um eine leistungsstarke Arbeitsgruppe zu erhalten. Anzumerken ist auch, dass jede Phase – je nach Gruppe – unterschiedlich lange anhalten kann. Bleibt eine Gruppe in der Phase des *„Storming“* oder auch *„Norming“* stecken, fällt die Leistung geringer aus, als in Gruppen, die alle Phasen durchlaufen haben und beim *„Perfoming“* angelangt sind.[93]

4. Konfliktmanagement

Jeder Mensch hat schon einmal einen Konflikt erlebt. Sei es im Privatleben oder im Berufsleben. Konflikte sind etwas ganz Natürliches. Sie gehören zu unserer Gesellschaft, sind Teil des Sozialisationsprozesses und tragen zur persönlichen Entwicklung bei. Um Konflikte lösen zu können, muss dessen Ursache erkannt werden. Erst wenn man den Grund für ein Problem kennt, kann das Problem analysiert und nach einer Lösung gesucht werden. Um Konflikte verstehen zu können, ist es wichtig zu wissen, was es genau mit einem Konflikt auf sich hat. Was genau sind Konflikte, welche Arten von Konflikten gibt es und wie sind diese entstanden? Und die wichtigste aller Fragen: gibt es immer eine Lösung für einen Konflikt?

[92] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 537-539
[93] Vgl. Kirchler, Erich (2011) S. 538

Obwohl gesellschaftliche Konflikte seit Anbeginn der Menschheit existieren, beschäftigt sich die Konfliktsoziologie als solches erst seit den 1950er Jahren mit der Ursachensuche.[94]

4.1. Was ist ein Konflikt

Johan Galtung definiert in seinem Text „Institutionalisierte Konfliktlösung. Ein theoretisches Paradigma“ Konflikte wie folgt:

> *„Ein Handlungssystem liegt dann im Konflikt, wenn das System zwei oder mehrere unvereinbare Zielzustände vereinigt.“*[95]

Er geht dabei in der Konfliktforschung, wie auch Berkel und Schwarz später, auf die *Unvereinbarkeit* ein. Er unterscheidet anhand der Handlungssysteme nach Max Weber und Talcon Parsons zwischen Inter- und Intra-System-Konflikten. Bei Intra-System-Konflikten geht er von einer Person aus, welche zwei Zielzustände nicht gleichzeitig erreichen können. Bei Inter-System-Konflikten geht er von zwei oder mehreren Personen aus, welche dasselbe Ziel haben, deren Unvereinbarkeit jedoch aufgrund der Güterknappheit entstanden ist.[96] Christa Kolodej erwähnt zusätzlich, dass intrapersonale und interpersonale Konflikte eng miteinander verknüpft sind, da bestimmte Konflikte zwar intrapersonal erscheinen, jedoch gesellschaftlich vermittelt sind.[97] Katja Ihde geht noch weiter und erklärt, dass der enge Zusammenhang zwischen intrapersonalem und interpersonalen Konflikt dadurch gegeben ist, dass oft intrapersonale Konflikte einer Person in interpersonale Konflikte mit anderen Personen münden können. Ein innerer Konflikt wird somit nach außen getragen und führt zwangsläufig zu Konflikten mit der Umwelt.[98]

Die soziologische Konflikttheorie der 1970er Jahre geht von drei Abgrenzungskriterien aus. Erstens kann ein Konflikt bei soziologischer Betrachtungsweise nur erklärt werden, wenn ihm regelmäßig gesellschaftliche Beziehung und Prozesse zugrunde liegen, jedoch das Wesen und der Trieb als

[94] Vgl. Bühler, Walter (1973) S. 9
[95] Galtung, Johan (1965) in Bühl, Walter (1973) S. 113
[96] Vgl. Galtung, Johan (1965) in Bühl, Walter (1973) S. 114
[97] Vgl. Kolodej, Christa (2005) S. 82
[98] Vgl. Ihde, Katja (2012) S. 6-7

solches außer Acht gelassen werden. Zweitens müssen Konflikte als mehrdimensionale Geschehen angesehen werden und drittens gibt es immer eine gesellschaftliche Ambivalenz des Konfliktes, d.h. dass Konflikte weder im ethischen noch im sozialen ausschließlich positiv oder negativ besetzt sind.[99] Obwohl die Konflikttheorie in den 1970er Jahren noch in ihren Kinderschuhen steckte, war man sich über eines im Klaren: die drei Komponenten der Konfliktaustragung, also die Form des Konfliktmechanismus, der soziale Kontext und die Mittel der Konfliktaustragung führen immer zu einem Ergebnis, nämlich dem der *Konflikttransformation*.[100] Walter L. Bühl geht 1973 davon aus, dass Konflikt und Gesellschaft nicht voneinander zu trennen sind.

> *„(…) was ein Konflikt einer bestimmten Erscheinungsform bedeutet, d.h. welche Funktionen er erfüllt, welche Auswirkungen von ihm zu erwarten sind, wie er sinnvoll ausgetragen werden kann usw., ist ohne eine gleichzeitige Analyse der zugrunde liegenden sozialen Strukturen und Prozesse nicht auszumachen.“*[101]

Was jeder Konflikt gemeinsam hat, ist die Emotion, die damit verbunden ist. Wenn es um unser persönliches Anliegen geht, wir mit einem Problem konfrontiert sind, welches uns emotionaler werden lässt, ein Unwohlsein in uns auslöst, dann können wir in uns einen Konflikt wahrnehmen. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die eigene Einstellung zu Konflikten die Wahrnehmung des Konfliktes zusätzlich beeinflusst. Die eigene Wahrnehmung, die eigene Gefühlslage und das persönliche Verhalten mit dem Konflikt, all das wirkt sich unmittelbar auf die Konfliktbewältigung aus. Dies beeinflusst wieder die eigene Einstellung zum Konflikt, wodurch eine Art Konfliktschleife entsteht.[102]

> *„Eine Konfliktschleife eröffnet eine Diagnose von innen, aus der Sicht dessen, der einen Konflikt erlebt und erfährt. Selbsttäuschungen sind hier freilich nicht selten. Deshalb muß ergänzend die Diagnose von außen hinzutreten.“*[103]

---

[99] Vgl. Bühl, Walter (1973) S. 10ff
[100] Vgl. Bühl, Walter (1973) S. 35
[101] Bühl, Walter (1973) S. 35
[102] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 9ff
[103] Berkel, Karl (1999) S. 10

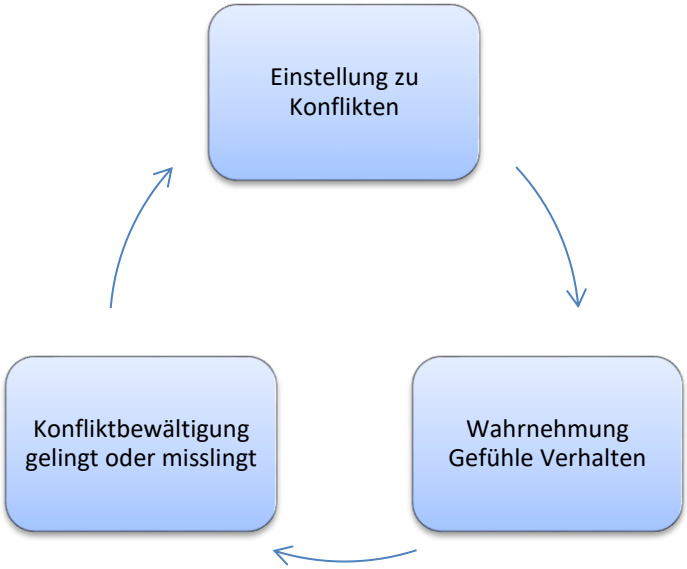


Abbildung 4: Kreislauf der Konfliktbewältigung nach Berkel (1999)

Die eigene Einstellung zum Konflikt und die Erfahrungswerte der Konfliktbewältigung, unwichtig ob diese gelungen ist oder nicht, fließen automatisch wieder in den eigenen Erfahrungsschatz mit Konflikten ein. Dadurch wird automatisch die Einstellung zum Konflikt geändert. Entweder wird diese negativ verstärkt, wenn sich zum Beispiel schlechte Erfahrungen bestätigen, oder im Falle eines positiven Konfliktverlaufes wird diese abgeschwächt. Die Gefühle, Wahrnehmungen und das eigene Verhalten werden dadurch wiederum negativ verstärkt oder positiv beeinflusst.

> *„In der Psychologie, aber auch in den Sozialwissenschaften allgemein, spricht man von einem Konflikt dann, wenn zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind. (…) Diese Elemente können entweder nicht zum gleichen Zeitpunkt verwirklicht werden, oder sie sind in sich gegensätzlich bzw. unvermeidbar.“*[104]

Lt. Berkel kommt es erst dann zum Konflikt, wenn eine Person sich selbst und/oder andere dazu drängt, Stellung zu beziehen. In beiden Fällen entstammt es dem Bedürfnis nach klarer Orientierung und nach zielbezogener Handlungsfähigkeit. Ein

[104] Berkel, Karl (1999) S. 10, 11

Mensch benötigt jedoch immer beides: die Orientierung – auch die innere Orientierung – und die Handlungsfähigkeit.[105]

Charakteristische Merkmale eines Konflikts sind zum Beispiel Störungen, die vorübergehend den Handlungsablauf unterbrechen und einen dazu zwingen, sich der eigenen Orientierung zu vergewissern. Sie sind gefühlsbeladen, was sich als innerer Druck, Gereiztheit und Ängstlichkeit bemerkbar macht. Sie haben eine starke Tendenz zur Eskalation, unabhängig davon, ob sich die Aggression gegen einen selbst oder gegen die Umwelt richtet. Und sie unterliegen einem starken Lösungsdruck. Erst wenn eine Lösung gefunden ist, ist es wieder möglich sich den anderen Lebensaufgaben in voller Kraft zu widmen.[106]

Walter L. Brühl fasst 1973 zusammen, dass unabhängig von der Art des Konfliktes bestimmte Maxime für alle Konflikte übertragbar sind:

- Alle Konflikte sind als soziale Konflikte zu verstehen;
- Konflikte werden nicht durch Polarisierung, sondern durch Depolarisierung gelöst;
- Die gegnerische Konfliktpartei darf niemals als Feindbild gesehen werden;
- Konflikte werden nur durch ihre rechtzeitige Begrenzung gelöst;
- Konfliktlösungen sind nur in Richtung auf eine Erweiterung des Zeithorizontes sinnvoll;
- Endgültige Konfliktlösungen sind weniger wünschenswert als meliorative, also sich ständig verbessernde und positiv weiterentwickelnde Konfliktlösungen;
- Konflikte sind durch den sozialen Wandel zu lösen;
- Direkte Konfliktlösungen (z.B. Kriege) sind kostspielig und wertvernichtend, indirekte Konfliktlösungen sind kostensparend und wertsteigernd;
- Die Konfliktlösung sollte immer mehrdimensional und funktional sein;
- Die Konfliktlösung muss immer sozialproduktiv sein.[107]

[105] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 11
[106] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 11ff
[107] Vgl. Brühl, Walter (1973) S. 48 ff

4.2. Einteilung von Konflikten

Georg Simmel versuchte in seinem Text „Der Streit“ 1958 eine klare Einteilung für Konflikte zu finden. Er unterscheidet nicht nur die Grundprinzipien der Konfliktaustragung, sondern geht auch auf die verschiedenen Formen derselben ein. Seine klassischen Unterscheidungsmerkmale zwischen Kampfspiel, Rechtstreit, ideologischen Streit, Eifersucht, persönlicher Feindschaft und Feindschaft zwischen Gruppen, sind aus heutiger Sicht der Konfliktverortung eher erste Versuche der Konflikteinteilung.[108] Aber auch die bereits erwähnte Einteilung in Intra-System-Konflikte und Inter-System-Konflikte von Johan Galtung[109] im Jahr 1965 bot eine gute Grundbasis für nachfolgende Konfliktforscher. In aktuellerer Literatur häufig anzutreffen sind Unterscheidungen zwischen inneren, also seelischen und äußeren, zwischenmenschlichen bzw. sozialen Konflikten. Beide Konflikttypen sind aber eng miteinander verbunden.[110] Nachfolgende Definitionen und Einteilungen stützen sich vor allem auf die Werke von Karl Berkel und Gerhard Schwarz, da diese derzeit am übersichtlichsten erscheinen.

4.2.1. Konfliktebenen

In der Forschung gab es in der Vergangenheit viele Versuche zur Typologisierung von Konflikten. Je nach Fachbereich des Forschers unterscheiden sich jedoch die Betrachtungsweisen und dementsprechend die Einteilungen. So versuchte Friedrich Glasl 1992 eine Einteilung zu finden, welche alle Forschungsbereiche abzudecken vermag. Er unterschied Konflikte in folgende Typologien:[111]

- Konflikte nach Streitgegenständen: Wertfragen, Interessensfragen, etc.
- Konflikte nach ihren Erscheinungsformen: latente oder manifeste Konflikte
- Konflikte nach den Eigenschaften der Konfliktparteien: inter- od. intrapersoneller Konflikt, Zwei-Parteien oder Mehr-Parteienkonflikte, etc.

Zusätzlich weist Glasl darauf hin, dass eine Einteilung der Konfliktrahmen ebenfalls von Bedeutung sein kann. So lässt sich oft nur durch die Beobachtung eines

[108] Vgl. Brühl, Walter (1973) S. 74 ff
[109] Vgl. Brühl, Walter (1973) S. 113 ff
[110] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 12
[111] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 47 ff

Konflikts leicht erkennen, ob der Konflikt auf der Mikro-, Meso- oder Makroebene stattfindet.

> *„Je grossräumiger die Arena ist, in der der Konflikt aktiv ausgetragen wird, desto komplexer wird die soziale Situation.“*[112]

Glasl weist weiter darauf hin, dass die Konflikte auf den verschiedenen Ebenen nicht gleichbehandelt werden können. Er ist davon überzeugt, dass ein *„Analogie-Denken für Konflikt-Intervention“*[113] begrenzt sei. So können Konflikte auf der Makroebene nicht genauso gelöst werden wie Konflikte auf der Mikroebene.

Des Weiteren hat sich in der Konfliktforschung gezeigt, dass Konflikte generell immer auf drei verschiedenen Ebenen ausgetragen werden. Hier unterscheidet man zwischen Sachebene, Beziehungsebene und der emotionalen Ebene. Auf der Sachebene werden nur Sachfragen diskutiert. Wirtschaftliche Entscheidungen und materielle Diskussionen stehen hier oft im Vordergrund. Die Beziehungsebene beschäftigt sich vordergründig mit dem zwischenmenschlichen Problem welche wiederum Einfluss auf die Sachebene und vice versa nimmt. Spielt die emotionale Ebene ebenfalls eine Rolle, kann der Konflikt eskalieren. Eine Konfliktlösung ist vor allem dann schwierig, wenn im Konflikt zwischen diesen drei Ebenen hin und her gewechselt wird.[114] Stephan Proksch definiert bezüglich dieser Ebenen einen Konflikt als *„zwischenmenschliches Phänomen, das durch die Verbindung eines Sachproblems mit einem Beziehungsproblem charakterisiert ist.“*[115]

Da sich Konflikte wie schon eingangs erwähnt, sehr vielschichtig gestalten können, lässt sich eine einheitliche Unterteilung nur schwer vornehmen. In der Literatur am häufigsten anzutreffen ist eine Einteilung nach Konfliktursachen in: Sachverhaltskonflikte, Interessenskonflikte, Beziehungskonflikte, Wertekonflikte und Strukturkonflikte.[116] Die Vielfältigkeit dieser Konfliktursachen wird im folgenden Kapitel näher erörtert.

[112] Glasl, Friedrich (1992) S. 61
[113] Glasl, Friedrich (1992) S. 61
[114] Vgl. Kolodej, Christa (2005) S. 83
[115] Proksch, Stephan (2010) S. 5
[116] Vgl. Proksch, Stephan (2010) S. 5

4.2.2. Seelischer Konflikt

In der Literatur aus dem Fachbereich Psychologie findet man viele Beschreibungen des seelischen Konfliktes. Die wohl bekannteste Einteilung ist von Laut Kurt Lewin. Laut ihm gibt es drei Konflikttypen:[117]

Annäherungs–Annäherungs-Konflikt: Eine Person muss sich zwischen zwei positiven Möglichkeiten entscheiden. Ein Arbeitnehmer muss sich zum Beispiel entscheiden, ob er seine Überstunden als Zeitausgleich konsumieren möchte, oder ob ihm eine finanzielle Abgeltung der Stunden lieber ist. Da er überarbeitet ist, würde ihm die Freizeit sicher guttun, jedoch hat er auch einen finanziellen Engpass. Beide Möglichkeiten sind für ihn gleich viel wert. Es entsteht ein innerer Konflikt.

Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt: Eine Person muss sich zwischen zwei negativen Möglichkeiten entscheiden. Ein Arbeitnehmer musste sich wegen einem Wasserschaden in seiner Wohnung über seine Urlaubstage hinaus frei nehmen. Er muss nun die fehlenden Stunden einarbeiten und muss sich entscheiden, ob er unter der Woche jeden Tag zwei Stunden länger bleibt, oder an einem Samstag seine Arbeit nachholt. Beides widerstrebt ihm. Somit entsteht ein Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt.

Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt: Eine Person steht vor zwei Möglichkeiten, die sowohl Wertvolles, als auch Unangenehmes mit sich bringt. Dies impliziert immer eine Ambivalenz der Gefühle. Ein Arbeitnehmer hat zum Beispiel die Möglichkeit einer Beförderung. Dies würde zwar die Annehmlichkeit eines höheren Gehalts und mehr Ansehen mit sich bringen, jedoch müsste er sich auch zusätzlich für eine Weiterbildung verpflichten, welche er in seiner Freizeit absolvieren müsste. Somit führt das Wertvolle (Gehalt und Ansehen) und das Unangenehme (zusätzliche Ausbildung in der Freizeit) zu einem Konflikt.

[117] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 13ff

4.2.3. Zwischenmenschliche Konflikte

Laut Gerhard Schwarz lassen sich Konflikte nach der Anzahl der beteiligten Personen in Paarkonflikte, Dreieckskonflikte und Gruppenkonflikte unterscheiden.[118]

4.2.3.1 Paarkonflikte

Mit Paarkonflikten sind nicht nur die Konflikte zwischen einem „Paar“, sondern auch Konflikte in jeder Art von Zweierbeziehung gemeint. Partnerschaften jeglicher Art, ob Freundschaften, Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten können in sogenannte Paarkonflikte eingeordnet werden. Der Konflikt ist vor allem ein Resultat aus dem Widerspruch der eigenen Identität vs. der Symbiose mit dem Anderen. Nähe und Distanz, Entwicklungsrichtungen und Tempo und Kommunikation können zum Konfliktauslöser werden.[119] Hier unterscheidet man vor allem *Identitätskonflikte, Distanzkonflikte, Entwicklungskonflikte, Clankonflikte, Transaktionskonflikte* und *Rollenkonflikte.*

***Identitätskonflikt*:** es handelt sich hierbei um einen Ablösungskonflikt aus einer Art Symbiose. Als bestes Beispiel kann hier die Mutter – Kind Beziehung genannt werden. Während der Pubertät „nabelt“ sich das Kind ab und rebelliert gegen die Mutter, weil es auf der Suche nach der eigenen Identität ist.[120]

***Distanzkonflikte*:** es herrschen unterschiedliche Nähe-Distanzbedürfnisse des Paares. Werden die individuellen Bedürfnisse nicht berücksichtigt bzw. „übersehen“, weil vom Gegenüber ein anderes Bedürfnis vorherrscht, kann es zum Konflikt kommen, weil sich eine Partei von der Anderen eingeengt fühlt. [121]

***Entwicklungskonflikte**:* zwei Kollegen sollen im Team arbeiten. Jahrelang kann dieses Team gut funktionieren bis sich jemand weiterentwickelt. Sie passen plötzlich arbeitsmäßig nicht mehr zusammen, weil sie sich auseinanderentwickelt haben.

[118] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 131ff
[119] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 132
[120] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 132
[121] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 134

Wenn beide weiterhin in diesem Team arbeiten sollen, sind Konflikte vorprogrammiert. [122]

Clankonflikte werden auch „Schwiegermutterkonflikte“ genannt, weil dieser Konflikt am deutlichsten bei Ehepaaren wird. Die beiden Ehepartner gehören unterschiedlichen Herkunftsgruppen, sogenannten Clans, an. Diese Clans pflegen teils unterschiedliche Traditionen, Erwartungen und Ansprüche, was beim Ehepaar zu Konflikten führen kann. Diesen Konflikten wohnen meist jedoch andere ursprünglichere Konflikte wie Ablösungskonflikte oder tatsächliche Konflikte des Ehepaars bei. Im Berufsleben können Clankonflikte zum Beispiel bei der Fusion zweier Firmen mit unterschiedlicher Unternehmenskultur entstehen, wenn zur Verbesserung und Abstimmung des Know-Hows die jeweiligen Verantwortlichen bestimmter Abteilungen im Team zusammenarbeiten müssen.[123]

Transaktionskonflikte entstehen, wenn die Kommunikationsabläufe zweier Personen gestört sind. Sie werden auch Kommunikationskonflikte genannt. Sie entstehen vor allem dann, wenn die ausgesendete Botschaft beim Empfänger nicht so ankommt, wie sie vom Sender beabsichtigt war. Gerhard Schwarz geht wie schon Friedrich Glasl 1992 zuvor davon aus, dass beide Personen über eine der drei Ich-Instanzen kommunizieren. (Kind-Instanz, Erwachsenen-Instanz, Eltern-Instanz) Die Kommunikation ist dann gelungen, wenn Person B als Kind-Ich Person A fragt, was zu tun ist und Person A als Eltern-Ich kommuniziert, welche Aufgabe zu erledigen ist. Die Kommunikation scheitert, wenn Person B im Kind-Ich an das Eltern-Ich der Person A die gleiche Frage stellt, jedoch eine Antwort vom Erwachsenen-Ich der Person A kommuniziert wird. Auf „Was soll ich tun“ kommt als Antwort „Das musst du selbst wissen.“ [124] Im Berufsleben kommt es vor allem dann zu Konflikten, wenn der Vorgesetzte als Eltern-Ich an den Arbeitnehmer kommuniziert, was zu tun ist, der Arbeitnehmer jedoch dem Vorgesetzten ebenfalls im Eltern-Ich antwortet, und dem Vorgesetzten widerspricht.

[122] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 135ff
[123] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 136f
[124] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 137ff

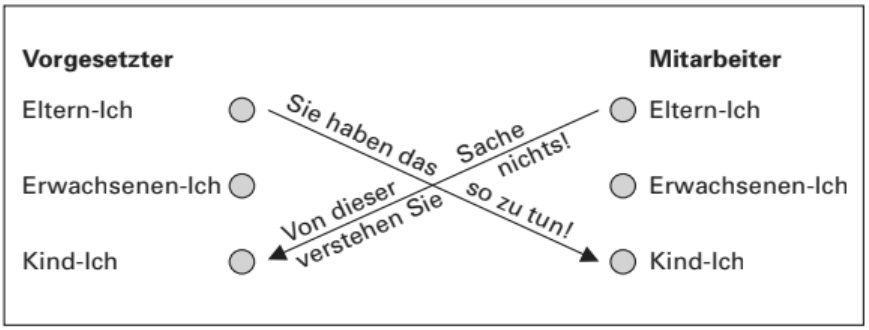


Abbildung 5: Transaktionskonflikte nach Schwarz (2014)[125]

***Rollenkonflikte*:** jeder Mensch hat aufgrund seines Alter, seiner beruflichen Erfahrung, seines Umfeldes und Familienstandes eine bestimmte Rolle inne. Rollenkonflikte können vor allem dann entstehen, wenn die gegenseitigen Rollenerwartungen nicht mehr übereinstimmen, die eingeübte Rollenaufteilung von einer Seite verändert wird oder bei einer sogenannten Rollenkongruenz, dh. wenn die Rolle nicht angenommen wird, weil sie einen über- oder unterfordert oder man sich über die Rolle im allgemeinen unklar ist.[126] Rollenkonflikte können im Berufsleben vor allem dann entstehen, wenn ein Mitarbeiter befördert wird und dem ehemaligen Vorgesetzten auf Augenhöhe begegnet.

Dreieckskonflikte: das Hinzukommen einer dritten Person zu einem Paar, kann die Qualität der Paarbeziehung beeinflussen. Ein Konflikt entsteht dann, wenn eine Koalition zwei gegen eins entsteht. Das klassische Muster einer Dreiecksbeziehung ist die Vater-Mutter-Kind-Beziehung.[127] Das Paar harmoniert miteinander, ist aufeinander abgestimmt, löst alle Konflikte im besten Fall mit Liebe und Vertrauen. Es beschließt die Verbindung zu vertiefen, zu heiraten und eine Familie zu gründen. Mit dem ersten Kind wird die klassische Zweierbeziehung in eine Dreierbeziehung transformiert. Die Beziehung des Paares hat sich dahingehend verändert, dass sie sich nicht nur mehr als „Liebende“ gegenüberstehen, sondern nun auch die Rolle der Eltern einnehmen müssen. Sie handeln beide im Hinblick auf ihre Beziehung, im Hinblick des eigenen Rollenbildes und im Hinblick der Liebe zu ihrem Kind. Im besten Fall kann diese Veränderung ein innigeres Verhältnis zwischen dem Paar

[125] Schwarz, Gerhard (2014) S. 138, 139
[126] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 141ff
[127] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 144

bedeuten. Durch die neuen Rollenzuschreibungen können jedoch auch Konflikte entstehen, die das Paar entzweien.

> *„Im Dreieck ist es nicht bloß die Addition von nunmehr drei Personen, die miteinander in Aktion treten, sondern es kommt eine neue Qualität hinzu: es entwickeln sich Beziehungen von Beziehung. Dies ist etwas Anderes als Beziehung von Personen. Der Unterschied vom Paar zum Dreieck entspricht in der Quantität eine Verdreifachung der Beziehungen.“* [128]

Die Beziehung verlagert sich also von einer Beziehung auf drei verschiedene Beziehungen. Jede der einzelnen Beziehungen kann für sich gut funktionieren, doch können die Beziehungen miteinander in Konflikt stehen.[129] Hier gibt es drei unterschiedliche Konfliktarten, welche jedoch sehr eng miteinander verknüpft sind und/oder sogar ineinander fließen:

- Koalitionskonflikte: zwei der Dreiergruppe bilden eine Koalition – im schlechtesten Fall gegen den Dritten.
- Eifersuchtskonflikte: eine der drei Personen hat Angst komplett aus der Dreierbeziehung ausgeschlossen zu werden.
- Rivalität: zwei kämpfen um die Gunst eines Dritten und stehen deshalb in Konflikt.[130]

4.2.3.2. Gruppenkonflikte

Die Entstehung der Gruppe führt bis hin zur Entstehungsgeschichte der Menschheit zurück. Konrad Lorenz nannte es die „Urhorde“[131] und beschreibt damit die Gemeinschaftsbildung der Menschen um ein besseres Überleben zu garantieren. Gerhard Schwarz geht davon aus, dass eine der Kennzeichen von Gruppen emotionale Partizipation[132] ist, dh. dass alle Mitglieder der Gruppe eine gleiche emotionale Einstellung zu dem der Gruppe zugrunde liegenden Thema pflegen. Eine Fußballmannschaft ist zum Beispiel genauso emotional miteinander verbunden, wie es eine Glaubensgemeinschaft über ihre religiösen Grundwerte ist.

[128] Schwarz, Gerhard (2014) S. 145
[129] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 146
[130] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 149ff
[131] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 17
[132] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 160

Die Merkmale einer Gruppe sind die Gemeinsamkeit, Rituale zur Stärkung des Gruppenzusammenhalts und Sanktionen bei Verstößen, welche nach Außen und Innen ein Zeichen der Zugehörigkeit setzen sollen[133]. In dieser Gemeinschaft können natürlich auch Konflikte entstehen. Die häufigsten Konflikte sind *Revier- oder Territorialkonflikte, Rangordnungskonflikte* und *Führungskonflikte.*

***Revier- oder Territorialkonflikte*:** Es handelt sich um eine der bekanntesten Konfliktformen, welche von Anbeginn der Zeit bis hin zur Gegenwart immer wieder entsteht und sogar unsere Geschichte beeinflusst. Vom Kleinen bis ins Große sind diese Konflikte bekannt. Es fängt bei einem Hund an, der sein Revier „markiert" und hört bei den Kriegen um ein Land auf. Ausgangssituation ist hier das Bedürfnis nach einem Zuhause, Geborgenheit und Sicherheitsbedürfnis der Menschen. „Meins" – meine erste Wohnung, mein erstes Haus, mein Acker, mein Land… etc. gibt den Menschen das Gefühl von Sicherheit. Versucht man ihnen dies weg zu nehmen, fühlen sie sich bedroht und sehen ihre Sicherheit gefährdet. Heutzutage gelten Prestigesymbole wie ein Auto, ein Boot, ein Wohnwagen etc. als „*mobiles Territorial"*[134] und können ebenso zu Konflikten führen, wie der eigene Grund und Boden bei Nachbarschaftskonflikten. Oft sagen das Revier oder Territorium auch etwas über die Zuständigkeiten und Kompetenzen in einem Unternehmen aus. Hier ist in der Praxis oft festzustellen, dass das Büro des Abteilungsleiters oft separat vom „arbeitenden Fußvolk" anzutreffen ist. In großen amerikanischen Unternehmen findet man sogar eine eigene Chefetage, was symbolisch andeuten soll, dass der Chef über den Angestellten steht.[135]

Rangkonflikte: Rangkonflikte sind genauso natürlich wie Territorialkonflikte. Sie sind ebenso im Tierreich zu finden wie unter Menschen. In der Gruppe teilt sich die Rangordnung in Alpha, Beta, Gamma und Omega. Das Modell von *Raoul Schindler*[136] zeigt, dass jede Gruppe ein eigenes Ziel und eine eigene Identität in der Auseinandersetzung mit einem Gegenüber, welches außerhalb der Gruppe angesiedelt ist, hat. In dieser Auseinandersetzung entsteht folgende Rangstruktur:

[133] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 161
[134] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 164
[135] Vgl. Schwarz, Gerhard (2014) S. 164
[136] Vgl. König/Schattenhofer (2014) S. 50

Alpha: Stellt den Kern der Gruppe. Von Alpha wird eine erfolgreiche Auseinandersetzung mit dem Gegenüber erwartet. Diese Position ist somit der Gruppenführer.

Gamma(s): Identifizieren sich mit Alpha, unterstützen Alpha und folgen Alpha solange deren Aktivität Erfolg verspricht.

Omega: Steht in maximaler Distanz zu denen, die sich mit Alpha identifizieren. Omega steht am weitesten weg von der positiven Identität der Gruppe. Omega repräsentiert das abzuwehrende, verunsichernde und faszinierende Gegenüber IN der Gruppe. Omega stellt Alpha in Frage, steht für Unsicherheit, Verunsicherung und Neues. Omega beherbergt immer die Gefahr der Auflösung der Gruppe. Solange jedoch Alpha seine Position gegen Omega verteidigt, ist die Position von Alpha nicht gefährdet.

Beta: Ist die beratende, fachlich unterstützende Rolle für Alpha, steht nicht im Konflikt mit Alpha oder Omega, sondern hat unabhängige Position. Die Voraussetzung ist aber Anerkennung ihrer fachlichen Qualifikation durch Alpha.

> *„Im Tierreich haben die Alpha, Beta- und Gammapositionen höhere Überlebenschance, da sie einen bevorzugten Zugang zur Nahrung haben. (…) Auch bei Menschen genießen jene Gruppenmitglieder, deren Verhalten der ganzen Gruppe den meisten Erfolg bringt, die größte Autorität.“*[137]

Rangkonflikte entstehen dann, wenn noch nicht deutlich ist, wer in der Gruppe welchen Rang Inne hat, oder wenn es um eine Ablösung bzw. Änderung der bestehenden Rangordnung geht. Dies führt direkt zu Führungskonflikten.

Führungskonflikte: Die Ablösung der Führungsposition kann unterschiedliche Gründe haben, wie zum Beispiel ein Nachbesetzen der Führungsposition in einem Unternehmen nach der Pensionierung eines Kollegen. Entweder folgt ihm der in der Hierarchie direkt nachstehende Kollege und übernimmt die Leitung. Oder im Falle von zwei oder mehreren Anwärtern, welche gleichwertige Positionen innehaben, werden Rivalitäten geschürt und die Anwärter müssen um die Position im Unternehmen kämpfen. Derjenige, der für die Zielerreichung des Unternehmens

[137] Schwarz, Gerhard (2014) S. 167

und den zwischenmenschlichen Zusammenhalt in der Gruppe am ehesten garantieren kann, wird im Idealfall der Gruppenführer.[138] Manchmal kann es auch zu einem Führungsdual kommen. Bestes Beispiel für ein Führungsdual sind Vater und Mutter in ihrer Beziehung zum eigenen Kind. Aber auch außerhalb der Familie finden Führungsduale immer wieder Anwendung. Berkel nennt hier als Beispiele Präsident und Kanzler, Medizinmann und Häuptling oder Papst und Kaiser, was vor allem dann zum Tragen kommt, wenn der jeweilige Führer nicht beide Funktionen der Gruppe, nämlich die der Zielerreichung der Gruppe und die des zwischenmenschlichen Zusammenhalts der Gruppe, gewährleisten kann. Bei diesem Führungsdual muss vor allem darauf geachtet werden, dass es nicht zum Führungsduell kommt, da dies die Gruppe negativ beeinflussen, im schlimmsten Fall sogar auflösen kann. [139]

4.2.3.2 Organisationskonflikte

Hier kommen ebenfalls wieder die drei Konfliktebenen zum Tragen. Karl Berkel unterscheidet Sachebene, Beziehungsebene und die emotionalen Ebene in Organisationen als Subsysteme und geht davon aus, dass diese meistens miteinander verbunden sind. Er unterscheidet grob[140]:

- Aufgaben und Ziele
- Den zwischenmenschlichen Bereich: Rollen und Beziehungen
- Den organisatorisch-strukturellen Bereich: der Zweck, die Vision, die Kultur

Aufgrund dessen unterscheidet er die Konfliktarten in Organisationen je nach dem Subsystem und dessen verschiedene Konfliktebenen in Sachkonflikte, Beziehungskonflikte, Wertkonflikte, Verteilungskonflikte und innere Konflikte.

Sachkonflikte treten dann auf, wenn verschiedene Personen im Unternehmen sich zwar über das Ziel einig, jedoch über das Erreichen des Ziels uneinig sind. Hier muss geklärt werden, welcher Weg, welche Methode und/oder welche Ressourcen eingesetzt werden. Der Konflikt besteht nur auf Sachebene. Die dahinterstehenden Personen können sich trotz allem gut miteinander verstehen. In der Literatur gibt es

[138] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 18
[139] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 18
[140] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 18

einige Ansätze zur Lösung von Sachkonflikten, worauf später noch eingegangen wird.[141]

Beziehungskonflikte entstehen auf der Beziehungsebene zwischen den Mitgliedern der Organisation. Eine Partei fühlt sich verletzt, gedemütigt oder missachtet, was wiederum persönlich genommen wird. Hier ist keine systematische Analyse möglich. Diese Art des Konfliktes kann nur geheilt werden, indem beide Parteien daran arbeiten und ihr Engagement zeigen.[142]

Eine Partei muss deutlich artikulieren, wie sehr sie sich durch das Verhalten der anderen getroffen, abgewertet und sich nicht ernst genommen fühlt. Sogenannte ICH-Botschaften müssen formuliert werden. Die andere Partei muss darauf eingehen, darf es nicht bloß zur Kenntnis nehmen, sondern sollte ihr Verhalten bedauern und sich entschuldigen. Tut sie das nicht, bestärkt sie die andere Seite bewusst in der Annahme, das Verhalten wäre mit Absicht geschehen und man wolle verletzen. Die erste Partei muss dann bereit sein, die Entschuldigung anzunehmen und zu verzeihen, ohne jemals das Thema wieder anzusprechen. Lösungen in Beziehungskonflikten bedürfen Mut und Großmut.[143]

Wertkonflikte treten auf, wenn die Grundsätze von verschiedenen Parteien miteinander unvereinbar sind. So kann zum Beispiel eine Diskussion über Produktion günstiger Kleidungsstücke in Billiglohnländern zu einem Wertkonflikt innerhalb eines Unternehmens der Bekleidungsindustrie führen. Ist es legitim, billige Arbeitskräfte und die einhergehende Umweltverschmutzung in indischen Betrieben zu befürworten und dafür pro Kleidungsstück einiges an Produktionskosten zu sparen oder setzt man als Unternehmen lieber auf faire Entlohnung und Umweltschutz, nimmt jedoch einen geringeren Absatz aufgrund des höheren Verkaufspreises in Kauf.

Wertekonflikte können nicht gelöst, sondern nur entschieden werden indem Beteiligte zu einem Konsens finden oder eine legitimierte Person eine Entscheidung trifft.[144]

---

[141] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 19
[142] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 20
[143] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 20
[144] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 20 ff

Verteilungskonflikte entstehen überall, wo Ressourcen knapp und begehrt sind wie zum Beispiel Urlaubsplanungen in Organisationen. Wenn zwei Mitarbeiter derselben Abteilung zum selben Zeitpunkt Urlaub nehmen möchten, zählt das zu den klassischen Verteilungskämpfen. Auch durch Budgetverteilungen im Unternehmen können Verteilungskonflikte entstehen. Diese Konflikte können dann gelöst werden, wenn beide Parteien einen Kompromiss eingehen, was wiederum voraussetzt, dass sie den Konflikt unter Einhaltung bestimmter Regeln austragen und sich verbindlich an die Abmachungen halten. Bei dem Fall der Urlaubsplanung wäre zum Bespiel eine passende Lösung, dass eine Partei das eine Jahr den gewünschten Urlaub erhält, dafür die andere Partei automatisch im nächsten Jahr zum Zuge kommt.[145]

Innere Konflikte treten bei Organisationmitgliedern meistens als Rollen- oder Entscheidungskonflikt auf. Beim Entscheidungskonflikt muss eine wichtige Entscheidung getroffen werden, deren bekannte Alternativen jedoch alle unbefriedigend sind. Beim Rollenkonflikt hat der Mitarbeiter zwei Rollen in einem Unternehmen inne, welchen er beiden gerecht werden muss. Die Lösung innerer Konflikte ist äußerst komplex und von Mensch zu Mensch individuell. Jeder geht anders mit inneren Konflikten um, deshalb kann hier kein exakter, allgemein gültiger Lösungsweg beschrieben werden.[146]

4.2.4. Konflikte durch virtuelle Realität

Nicht nur die analoge, also face-to-face Kommunikation, kann zu Konflikten führen. Auch die digitale Kommunikation birgt eine Vielzahl von Konfliktherden in sich. Der Einsatz neuer Medien im Dienstleistungssektor hat den Vorteil, dass aufgrund der hohen Regeldichte in der Kommunikation der Arbeitsorganisation kaum Platz für Missverständnisse bleibt. Die vorgegebenen formalen Regeln sollen dazu dienen, Unsicherheiten zu vermeiden und die interne Kommunikation berechenbar für alle Organisationsmitglieder zu gestalten. Für Interpretationsspielraum geschäftlicher Emails ist somit wenig Platz.[147]

[145] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 21
[146] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 21
[147] Vgl. Funken, Christiane in Thimm/Wehmeier (2008) S. 110

Durch die Digitalisierung unserer Arbeitswelt, haben wir die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten, wir können jederzeit auf unsere Nachrichten zugreifen und sind somit für unsere Kollegen und Vorgesetzten erreichbar.

> *„Das Internet vereint verschiedene Medien in sich und kann daher als Meta-Medium gesehen werden. Es ist gleichzeitig Kommunikationsmedium und Kommunikationsraum. User können online zeitgleich und ortsunabhängig miteinander kommunizieren."*[148]

Vor allem virtuelle Organisationen nutzen den Vorteil dieser Technologie und profitieren von der örtlichen Unabhängigkeit. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch, dass die Arbeitserleichterung und Flexibilisierung unweigerlich auch als einengend empfunden werden kann, da die ständige Erreichbarkeit kaum ein „Abschalten" in der Freizeit ermöglicht. Ebenso ist man zwar durch die Regelkonformität der Organisation eventuell davor gefeit, Diskrepanzen aufgrund des Kommunikationsinhaltes zu generieren, jedoch können auch die Art und Weise des Umgangs mit dem Kommunikationsmedium als Konfliktpotenzial eingestuft werden. Ein Chef, der seinem Mitarbeiter nach Dienstschluss oder an Feiertagen ein Email sendet und sich umgehend Antwort erwartet, wird wahrscheinlich genauso zum Unwohlsein seiner Mitarbeiter beitragen, wie ein Kollege, der auf sozialen Medien schlecht über seine Firma und seine Kollegen kommuniziert. Unsere Welt hat sich durch die Digitalisierung in den letzten 30 Jahren drastisch verändert und wird weiterhin Auswirkungen auf unsere private und berufliche Kommunikation haben.

> *„Unser Leben in einem komplexen sozialen Gebilde wie der modernen Gesellschaft, in einer globalisierten Welt, in einem symbolischen Universum des Denkens, Fühlens und Handelns, wäre ohne Medien nicht zu bewerkstelligen. Aus diesem Grund bedingen Veränderungen auf der Ebene der Medien zugleich Auswirkungen auf das Zusammenleben in modernen Gesellschaften."*[149]

Das Internet hat unsere Gesellschaft verändert und die Entstehung neuer Medien hat auch unweigerlich neues Konfliktpotenzial mit sich gebracht. Da durch die neuen Kommunikationskanäle die Art und Weise der Kommunikation verändert werden, wird auch die Art und Weise der Interaktion zwischen den verschiedenen Personen

[148] Buchegger/Signitzer in Thimm/Wehmeier (2008) S.17
[149] Marian Adolf in Ortner/ Pfurtscheller/ Rizzolli/ Wiesinger(2014): S.20

verändert. Entstanden vorher Konflikte nur durch persönliche Interaktion mit dem Gegenüber, können heute Konfliktherde aus einer ganz anderen Ebene, nämlich der virtuellen Welt, entspringen.

> *„Digitale Kommunikation ist also klar und eindeutig, erweist sich aber in Bezug auf die naturgemäße Mehrdeutigkeit und Auslegungsbedürftigkeit von Äußerungen, mit welchen soziale Beziehungen einhergehen, gewissermaßen als zu eindeutig. Dies ist die Stärke der analogen Kommunikation. Hier lassen sich die Beziehungsaspekte durch Anspielungen sowie Zeichen, die nicht der Verbalsprache entstammen (Gestik, Mimik), feiner ausdrücken."*[150]

Die virtuelle Welt mit Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp aber auch ein simpler Emailverkehr kann Konflikte schüren oder auch bestehende Konflikte verstärken. Hier kann man jedoch in Bezug auf interne Unternehmenskommunikation und Konfliktmanagement die Konfliktherde in zwei Typen trennen. Die persönliche schriftliche Kommunikation, dazu zählen Emailverkehr, SMS und Whatsapp bzw. andere Short Message Dienste und das Kommunikationsverhalten in Sozialen Medien.

Schriftverkehr als Konfliktursache

Vor allem bei schriftlichen Nachrichten wie Emails oder Nachrichten via Instant Messaging Diensten fehlt jegliche Art von Mimik, Gestik und Intonation wodurch teils ungewollt Konfliktherde entstehen können. Dem Empfänger bleiben durch wegfallen der üblichen Kommunikationsbegleiterscheinungen eine große Anzahl an Interpretationsmöglichkeiten desselben Satzes. Um diesem Problem Abhilfe zu schaffen, wurden sogenannte Emoticons erfunden, welche beim Einsatz von computervermittelter Kommunikation Emotionen vermitteln sollen.[151] Bei geschäftlichen Emails ist es jedoch eher unüblich, Emoticons zu verwenden, deshalb sollte man sich bei einem schriftlichen Emailverkehr an die organisationsüblichen Vorlagen für den Schriftverkehr halten um etwaigen Missverständnissen vorzubeugen.

[150] Hauptmann, Stefan (2012) S. 17
[151] Vgl. https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=sps-002:2003:59::66#292 , 05.01.2019

Social Media Plattformen als Konfliktursache

Plattformen wie Facebook, Twitter und Instagram haben eine andere Ausgangslage als der computergestützte Schriftverkehr. Bei den Plattformen entstehen durch die Möglichkeit der freien Gestaltbarkeit von Postings und der „one to many" - Kommunikation und die daraus resultierende Wahrnehmung von „many" auf „one" eine Realität, welche nicht unbedingt wahr sein muss. Entstehender Neid kann genauso zu Konflikten führen, wie Posting-Inhalte.

Gerhard Schwarz erklärt, dass das Konfliktpotenzial in der virtuellen Welt auf deren Konstruktion von Wirklichkeit beruht. Aufgrund dessen entsteht ein „*Zwischen*" zwischen der realen Welt und der virtuellen Welt wodurch wieder verschiedene Weltkonstruktionen generiert werden und Konflikte entstehen.[152]

Aus diesem Grund kann ein simples Partyfoto genauso einen Konflikt schüren, wie ein „Like" einer Äußerung eines anderen Users. Besonders schlimm werden unbedachte Postings dann, wenn sie unser Berufsleben gefährden. So hat man in der Vergangenheit schon von vielen Fällen gelesen oder gehört, in denen Angestellte über einen Vorgesetzten oder ihre Firma auf Facebook gelästert haben und daraufhin gekündigt wurden. Mitarbeiter, welche im Krankenstand Partyfotos oder sogar Urlaubsfotos posten, riskieren ebenfalls ihren Arbeitsplatz. Aber auch zwischenmenschliche Konflikte aufgrund von Facebook- oder Twitterkommentaren sind keine Seltenheit. Als bekanntestes Beispiel für einen fahrlässigen Umgang mit Twitter ist derzeit sicher der US-amerikanische Präsident Donald Trump zu nennen, welcher Twitter vor allem dazu nutzt, um seine Gegner zu provozieren. Er erzürnt nicht nur die amerikanische Bevölkerung mit seinen Äußerungen, er riskiert vor allem seit seinem Amtsantritt 2017 mehrfach Unfrieden mit seinen denunzierenden und unüberlegten Kommentaren.

4.3. Konfliktfähigkeit

Konfliktfähigkeit definiert das Problembewusstsein und das Verständnis, dass jeder Mensch von seinem Umfeld und dessen gesellschaftlichen Verhältnissen geprägt

[152] Vgl. Schwarz/Gerhard (2014) S. 259 ff

ist. Das Konfliktmanagement ist nur dann sinnvoll, wenn diese Umstände miteinbezogen werden.[153]

> *„Es gilt, die soziologischen wie die psychologischen Aspekte in ihren Zusammenhängen sowie in den Konturen ihrer jeweiligen Relevanz zu beurteilen.“*[154]

Erst, wenn die Umstände in ihrer Gesamtheit erfasst wurden, kann eine Konfliktlösung in Betracht gezogen werden. Wichtig ist hierbei, dass jede der beteiligten Parteien eines Konflikts das Gegenüber in seiner Komplexität wahrnimmt, diese akzeptiert und respektiert. Emotionale Intelligenz ist somit Grundvoraussetzung für die Konfliktfähigkeit. Berkel definiert Konfliktfähigkeit, als „*Die Fähigkeit, trotz der Anspannung variabel handeln und reagieren zu können.“*[155]

4.4. Konflikteskalation

Es gibt verschiedene Arten der Konflikteskalation. Konflikte sind dynamische Prozesse und durchlaufen unterschiedliche Phasen. Die wohl bekannteste Einteilung der Konfliktphasen findet man in der Literatur von Friedrich Glasl. Er geht davon aus, dass sich die Konfliktparteien, wenn sie aus der Konfliktsituation heraus handeln, immer tiefer in die Situation hinein manövrieren.[156] Er unterscheidet drei Hauptphasen, welche jeweils in drei Unterphasen unterteilt werden.

In der ersten Hauptphase, der Phase der Verstimmung, streben beide Konfliktparteien noch eine einvernehmliche Lösung an. Diese Phase wird allgemein als „win-win-Phase“ bezeichnet.

Stufe 1: Verhärtung – Standpunkte prallen aufeinander

Stufe 2: Debatte – Polarisierung im Denken

Stufe 3: Taten – „Reden hilft nichts mehr“ nonverbales Verhalten dominiert[157]

[153] Vgl. Kolodej, Christa (2005) S. 83
[154] Kolodej, Christa (2005) S. 83
[155] Berkel, Karl (1999) S. 63
[156] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 191
[157] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 218

In der zweiten Hauptphase, der Phase des Schlagabtausches, ist davon auszugehen, dass nur noch einer der beiden Konfliktpartner mit einer für sich angenehmen Lösung aus dem Konflikt kommt. Dieser Konfliktabschnitt wird auch „win-lose-Phase“ bezeichnet.

Stufe 4: Images/Koalitionen – einander in negative Rollen manövrieren, Koalitionen suchen

Stufe 5: Gesichtsverlust – öffentliche Angriffe um zu Demaskieren

Stufe 6: Drohstrategien – Drohungen und Gegendrohungen[158]

Die dritte Hauptphase wird als Phase der Vernichtung angesehen. Beide Konfliktparteien wollen dem gegenüber nur noch schaden, selbst wenn ihr eigener Schaden mit dem Schaden des Anderen einhergeht. Keine der Parteien kann mehr gewinnen, deshalb nennt man diese Phase „lose-lose-Phase“.[159]

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge – dadurch kleiner entstandener Schaden wird als Gewinn wahrgenommen

Stufe 8: Zersplitterung – vitale System-Faktoren/Existenzgrundlagen werden zerstört

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund – Vernichtung um jeden Preis[160]

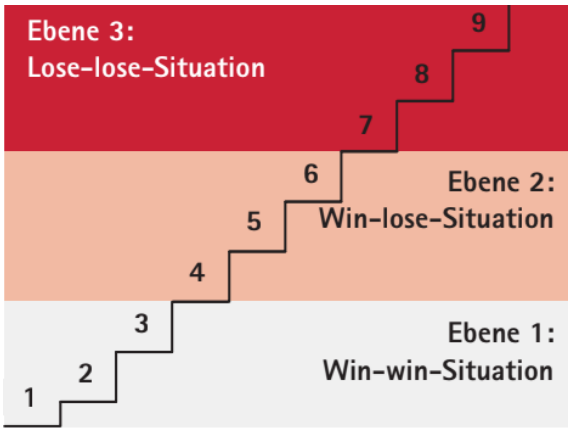


Abbildung 6: Phasenmodell der Konflikteskalation nach Glasl[161]

[158] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 218 - 219
[159] Vgl. Kolodej, Christa (2005) S. 88
[160] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 219
[161] Ihde, Katja (2012) S. 14

Friedrich Glasl will mit seinem Modell aufzeigen, wie zerstörerisch die Kräfte sein können, die im Konfliktfall freigesetzt werden. Wird dem Konflikt nicht Einhalt geboten, gehen beide Konfliktparteien unter.[162] Demensprechend empfiehlt es sich, Konfliktsituationen früh zu erkennen und präventive Maßnahmen zur De-eskalation zu ergreifen.

4.5. Konfliktlösungsstrategien

Anhand der Eskalationsstufen von Glasl kann man erkennen, wie zerstörerisch Konflikte sein können. Konflikte sollten deshalb, sobald sie ans Tageslicht kommen, gelöst werden.

Glasl unterscheidet zwei Arten der Konfliktbehandlung: die präventive Konfliktbehandlung und die kurative Konfliktbehandlung.[163] Die präventive Konfliktbehandlung soll Konflikte bereits dort erkennen, wo sie entstehen *können* und ein Ausbrechen verhindern. Die kurative Konfliktbehandlung setzt dann ein, wenn der Konflikt bereits entstanden ist und Schaden angerichtet hat.[164] Die Grundvoraussetzung für eine Konfliktbehandlung ist jedoch, dass beide Parteien den Konflikt als solchen anerkennen.

> *„Solange der Konflikt offiziell geleugnet wird, kann an der Behandlung wenig getan werden.“*[165]

Dies ist vor allem dann wichtig, wenn es sich um einen kalten Konflikt handelt und die Konfliktparteien den Konflikt als solchen nicht erkennen wollen. Hier wird in der Praxis versucht, den Konflikt in einen heißen Konflikt zu transformieren um den Konflikt für alle Beteiligten erkennbar zu machen. Wird der Konflikt anerkannt, kann man daran arbeiten.[166]

Um einen Konflikt lösen zu können, muss als erster Schritt anhand einer Konfliktdiagnose der Konflikt eingestuft werden. In der Konfliktdiagnose wird der Konflikt strukturell analysiert in Streitpunkte, Verortung der Parteien, die Form des Konflikts, sein Verlauf und dem Ergebnis, welches der Konflikt den Parteien

[162] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 285 - 286
[163] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 18
[164] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 18
[165] Glasl, Friedrich (1992) S. 80
[166] Vgl. Glasl, Friedrich (1992) S. 80

gebracht hat.[167] Sind diese Punkte erst einmal verortet, kann man mit den Problemlösungsstrategien beginnen.

> *„Die Problemlösungsstrategie geht davon aus, daß jeder Konflikt ein Problem darstellt, das grundsätzlich lösbar ist und dessen gemeinsame Lösung beide Seiten Vorteile bringt.“*[168]

Das Problem muss von beiden Parteien als gemeinsames Problem anerkannt werden mit der Bereitschaft, die Interessen und Ziele klar offen zu legen, und nach einer Lösung zu suchen, die beide Parteien zufrieden stellt[169]. Das gemeinsame Ziel der Parteien sollte daher sein, den Konflikt aus der Welt zu schaffen, ohne dass hierbei jemand zu Schaden kommt. Stattdessen wird eine „*win-win*“ Lösung angestrebt.

Je nach Konfliktform gibt es laut Berkel[170] verschiedene Konfliktbewältigungsmöglichkeiten. Intrapersonelle Konflikte können gelöst werden, indem die Person im Konflikt mit sich selbst eine Entscheidung trifft und ihre Rolle neu definiert.

Interpersonelle Konflikte können mittels kooperativen Konfliktgesprächen und Verhandlungen gelöst werden.

Formelle Konflikte bedürfen hingegen oft dem Eingreifen einer externen Partei, welche entweder eine Konfliktregelung oder eine Konfliktberatung vornimmt.

Strukturelle Konflikte können mittels einer Konfliktprophylaxe und Stimulieren bewältigt werden. Diese Methoden finden vor allem in Organisationen ihre Anwendung. Hier muss zusätzlich darauf geachtet werden, um welche Art des Konfliktes es sich in der Organisation handelt. Wertkonflikt, Sachkonflikt, Beziehungskonflikt, Verteilungskonflikt und Entscheidungskonflikte sind unterschiedlich zu lösen.[171]

[167] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 40f
[168] Bergkel, Karl (1999) S. 49
[169] Berkel, Karl (1999) S. 50
[170] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 63
[171] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 75

Karl Berkel gibt eine klare Empfehlung an Führungskräfte, wie Konflikte je nach Konfliktform reduziert werden können:[172]

Konfliktart	**Konfliktreduzierende Maßnahmen**
Wertkonflikte	Eine überzeugende Vision und klare Mission vertreten, mit der sich Menschen identifizieren können Wertvorstellungen und Spielregel klären, die für alle verbindlich sind Mitarbeiter in die Entwicklung gemeinsamer Zielperspektiven und Strategien einbinden Kritische Loyalität fordern und fördern
Sachkonflikt	Klare und überprüfbare Ziele vereinbaren Wo dies nicht möglich oder ratsam ist: Grenzen und Bewegungsspielräume verbindlich abstecken Besprechungen so führen, dass Kontroversen kreativ stimulieren und als bereichernd erlebt werden Den horizontalen und vertikalen Informationsaustausch verstärken Regelmäßige Treffen festlegen, um Probleme und Spannungen schon im Vorfeld zu entdecken, zu klären und gemeinsam anzugehen
Beziehungskonflikt	Offenheit und Vertrauen fördern, am besten durch eigenes Beispiel vorangehen Konflikte und Unstimmigkeiten aufgreifen und zur Sprache bringen Klare Kompetenz- und Verantwortungsbereiche schaffen Rückmeldung über Ergebnisse, Leistung und Verhalten rechtzeitig und begründet geben Kritikrunden arrangieren („360-Grad“)

[172] Berkel, Karl (1999) S. 75

Verteilungskonflikt	Durch Anreize den sportlichen Ehrgeiz wecken, nicht durch Drohungen die Aktivitäten gegeneinander richten Spielregeln festlegen, die konkurrierende Aktivitäten regeln und binden Prinzipien der Gerechtigkeit und Fairness verdeutlichen und einfordern
Entscheidungskonflikte	Mitarbeiter nach Kriterien auswählen und (be)fördern, die die gemeinsamen Werte aktiv mittragen Mut und Risikobereitschaft belohnen, die die Organisation ihrer Vision näher bringen Intelligente Fehler tolerieren, aus denen alle lernen können

Tabelle 1: Konfliktreduzierende Maßnahmen nach Karl Berkel[173]

Karl Berkel geht davon aus, dass bei Anwendung dieser Maßnahmen die Konfliktwahrscheinlichkeit reduziert werden kann. Konflikte mit diesen Methoden ganz zu vermeiden hält er jedoch für unwahrscheinlich. Falls die konfliktreduzierenden Maßnahmen nicht dazu beitragen, den Konflikt zu bewältigen, empfiehlt es sich eine unbeteiligte Person zu Rate zu ziehen. In einer Organisation obliegt diese Aufgabe laut Berkel meist dem Vorgesetzten. Vor allem, wenn dieser merkt, dass bestimmte Arbeitsaufträge nicht rational ablaufen, ein schlechter Informationsfluss unter den Mitarbeitern herrscht oder Mitarbeiter sich weigern ihre Denkweise anzupassen, herrscht Handlungsbedarf. Der Vorgesetzte hat dann die Wahl ob er den Konflikt stimuliert. Bei dieser Methode empfiehlt Berkel klar, dass die Führungskraft die Kontrolle über den Konflikt behalten muss. Es sollten also nur Personen Konflikte anheizen, die auch die Kunst der Konfliktbewältigung beherrschen.[174]

Einige Möglichkeiten die Konflikte anzuheizen wären zum Beispiel bei einem Beziehungskonflikt Mitarbeiter, die sich aus dem Weg gehen, mit der Durchführung eines gemeinsamen Projektes zu beauftragen. Ein Verteilungskonflikt kann durch

[173] Berkel, Karl (1999) S. 75
[174] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 76f

die zusätzliche Verknappung von Ressourcen angeheizt werden, indem zwei Mitarbeitern, welche beide eine bestimmte Urlaubswoche gewählt haben und deshalb in Konflikt gerieten, beiden die Möglichkeit verwehrt bleibt, diese Woche zu bekommen, weil eine plötzliche Urlaubssperre für den gewünschten Zeitraum verkündet wird. Ein Sachkonflikt, der daraus resultiert, dass ein Kollege permanent im Internet surft, kann dadurch angeheizt werden, indem der Mitarbeiter besonders viele Aufgaben bekommt und nicht mehr dazu kommt anderen Tätigkeiten nachzugehen als seiner Arbeit. Wertekonflikte können dadurch stimuliert werden, indem Mitarbeiter dazu aufgefordert werden, ihre eigenen Wünsche über ihre weitere Entwicklung im Unternehmen zu formulieren und sie zu einer gemeinsamen Vereinbarung über die Unternehmenswerte zu drängen.[175]

Ein Vorgesetzter, der solche Methoden anwendet, wird sich sicher nicht nur Freunde machen. Die Aufgabe des Vorgesetzten ist es jedoch sein Team dazu zu bringen, das Leistungsniveau zu halten um das Unternehmensziel zu erreichen. Wenn Konfliktherde dem Ziel im Wege stehen und das Leistungsniveau sinkt, herrscht Handlungsbedarf.

4.5.1. Die vier Grundformen des Konfliktmanagements

Stephan Proksch unterscheidet anhand einer 2004 durchgeführten Studie des „Arbeitskreis Mediation“ vier Grundformen des Konfliktmanagements. Folgende Grundformen haben sich anhand einer von der Unternehmensgröße unabhängigen Befragung über den Konfliktumgang innerhalb der Organisation herauskristallisiert:[176]

<u>Herkömmliche Maßnahmen</u>

Trennende Maßnahmen: Kündigung, Versetzung, Aufgabenänderung, Abkapselung, etc.

Sachbezogene Maßnahmen: Evaluation, Regeln & Richtlinien, Zielvereinbarung, etc.

[175] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 76
[176] Vgl. Proksch, Stephan (2010) S. 24

Komplementäre Maßnahmen

Personenbezogene Maßnahmen: Persönliches Gespräch, Coaching

Integrierende Maßnahmen: Mediation, Teamentwicklung, Supervision, etc.

Die Umsetzung herkömmlicher trennender Maßnahmen kann bei einem Kleinstbetrieb im Falle einer Kündigung sehr kostenintensiv sein. Auf der einen Seite hat man Verpflichtungen gegenüber dem gekündigten Arbeitnehmer, wie Auszahlung des Resturlaubes, nicht konsumierter Überstunden oder im schlimmsten Fall einer Auseinandersetzung vor dem Arbeitsgericht. Auf der anderen Seite muss man die Stelle schnellstmöglich nachbesetzen, was sich aufgrund des Stellenausschreibungs- und Bewerbungsverfahren sehr zeitintensiv gestalten kann. Zusätzlich benötigt der neue Mitarbeiter eine Einschulungsphase, welche ebenfalls, je nach Aufgabenbereich, zeitintensiv und somit kostenintensiv sein kann.[177]

Die Umsetzung sachbezogener Maßnahmen stellt sich oft nur als vorübergehende Lösung dar, da kein *„Lernen aus der Konfliktsituation“*[178] stattfindet. Somit sind die Arbeitnehmer nicht davor gefeit, dass sich die Konflikte trotz Änderungen in einem anderen Setting wieder zeigen. Stephan Proksch schlägt deshalb vor, auf die komplementären Methoden des Konfliktmanagements zurück zu greifen, um eine langfristige Konfliktlösung gewährleisten zu können.[179]

4.5.2. Komplementäre Methoden des Konfliktmanagements

Mittlerweile gibt es viele verschiedene Konfliktlösungsmethoden. Je nach Art und Schwerpunkt des Konflikts unterscheidet Stephan Proksch 2018 folgende Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung: Coaching, Moderation, Supervision, Teamentwicklung, Verhandeln, Systemische Aufstellung, Psychotherapie, Gerichtsverfahren, Schiedsgerichtsbarkeit, Schlichtung, hybride Konfliktregelungsverfahren und Mediation.[180]

[177] Vgl. Proksch, Stephan (2010) S. 29
[178] Proksch, Stephan (2010) S. 29
[179] Vgl. Proksch, Stephan (2010) S. 29
[180] Vgl. Proksch, Stephan (2018) S. 34-38

Die besten Lösungsansätze für innerbetriebliche Konflikte sollen näher veranschaulicht werden.

Coaching

Unter Coaching versteht man die Beratung einer einzelnen Person mit dem Ziel ein aktuelles Problem zu lösen. Die Entwicklungsschritte der Lösungsmethode liegen hier auf der Seite des Klienten, welcher durch die Analyse des Problems mit Hilfe des Coaches neue Sichtweisen auf das Problem erlangt. Beim Coaching kommt es häufig vor, dass der Umgang mit den Konflikten im Mittelpunkt steht. Die Konfliktbewältigung kann somit verbessert werden. In Ausnahmefällen kann das Coaching auch für eine Gruppe angewendet werden, wobei hier die optimale Zielerreichung im Vordergrund steht.[181]

Moderation

Diese Methode soll Arbeitsprozesse von Gruppen fördern. Die Moderation ist dafür gedacht, eine neutrale Gesprächsleitung zu sein, welche sich aus Gruppendiskussionen heraushält. Sie ist ausschließlich für die Strukturierung und konstruktive Prozessgestaltung zuständig um die Zielerreichung der Gruppe zu unterstützen. Eine Konfliktbearbeitung an sich ist nicht Teil der Moderation, sondern die Nutzung von vorhandenen Synergien herauszuarbeiten und diese zur Zielerreichung zu unterstützen.[182]

Supervision

Ziel der Supervision ist die Reflexion, welche zur Vertiefung beruflicher Handlungskompetenzen beitragen soll. Die Supervision findet meist in der Gruppe statt und hat zum Inhalt, schwierige berufliche Situationen zu überdenken, welche meist individuell wahrgenommen werden und dessen Beurteilung aufgrund der Diversität erschwert ist. Die Supervision findet normalerweise in spezifischen Berufsgruppen statt, deren Grundvoraussetzung ihre Homogenität ist. Hier geht es vor allem um die Psychohygiene der Mitarbeiter. Vor allem Therapeuten,

[181] Vgl. Proksch, Stephan (2018) S. 34
[182] Vgl. Proksch, Stephan (2018) S. 35

Krankenschwestern, Ärzte und Richter und dgl. nehmen diese Methode gerne in Anspruch.[183]

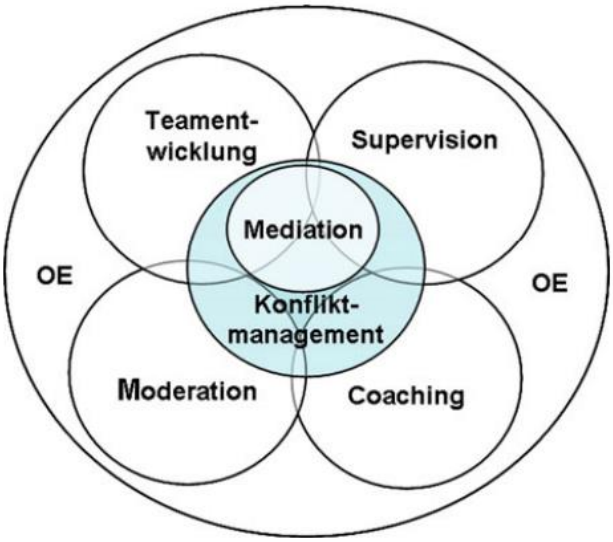
Teamentwicklung

Ziel dieser Methode ist es, ein arbeitsfähiges Team zu generieren. Oft entstehen in der Entwicklungsphase Spannungen und Differenzen. Wenn die Teamentwicklung gelingt, ist die Gruppe in der Lage zukünftige (berufliche) Probleme und Konflikte selbst zu lösen. Hier werden Gruppenprozesse professionell gesteuert um die Zusammenarbeit des Teams zu verbessern. Konfliktbearbeitung innerhalb des Teams ist zwar nicht der eigentliche Zweck der Teamentwicklung, jedoch ist es sinnvoll, um die Arbeitsfähigkeit des Teams zu gewährleisten.[184]

Mediation

Hier handelt es sich um ein Verfahren zur Klärung von Konflikten, wobei ein allparteilicher Dritter die Konfliktparteien bei der Findung einer Lösung unterstützt. Dieser Vermittler ist bestrebt, beide Parteien gleichermaßen zu verstehen und akzeptiert die subjektiven Sichtweisen der Parteien. Ziel der Mediation ist es, eine von allen Seiten akzeptierte Lösung zu finden. Voraussetzung für eine Mediation ist, dass alle Parteien sich bereit erklären, sich aktiv und persönlich an der Entwicklung der Lösung zu beteiligen. In Unternehmen kommen Mediationen vor allem dann zum Einsatz, wenn die Führungskraft keine neutrale Entscheidung treffen kann. Man spricht von einer gelungenen Mediation, wenn beide Parteien als Gewinner aus der Mediation gehen. Eine Lösung im Interesse aller Beteiligten steht bei dieser Methode im Vordergrund.[185]

[183] Vgl. Proksch, Stephan (2018) S. 35
[184] Vgl. Proksch, Stephan (2018) S. 35
[185] Vgl. Proksch, Stephan (2010) S. 32f



OE =
Organisationsentwicklung

Abbildung 7: Konfliktmanagementkleeblatt von Stephan Proksch[186]

In Unternehmen wird meist auf Führungsebene entschieden, welche Methode sich zur Konfliktbewältigung eignet. Hierzu ist jedoch eine kurze Analyse der Konfliktursache vonnöten. Die unterschiedlichen komplementären Methoden des Konfliktmanagements werden je nach Bedarf eingesetzt und tragen zur Konfliktanalyse und Konfliktbewältigung bei. Sie ermöglichen ein Reflektieren und ein „über sich hinaus wachsen“ der verschiedenen Parteien und helfen dabei, sich den Konflikten zu stellen und damit auseinander zu setzten statt darunter zu leiden. So soll verhindert werden Gefahr zu laufen, dass die Arbeitsleistung stagniert und/oder im schlimmsten Fall, ein freiwilliger oder unfreiwilliger Verlust des Arbeitsplatzes mit dem Konflikt einhergeht.

[186] Proksch, Stephan (2010) S. 36

5. Resümee

Arbeit wurde bis in die Zeit der industriellen Revolution nur als notwendiges Mittel angesehen, um Geld zu verdienen. Welcher Arbeit man nachging, war nicht relevant. Es zählte nur, genug Geld zu verdienen, um die Familie ernähren zu können. Arbeit wurde gleichgesetzt mit Mühe, Anstrengung und Verpflichtung. Arbeit war oft schwer zu bekommen und wenn man sie hatte, musste man dankbar sein, sie ausführen zu dürfen. Die industrielle Revolution und die Entwicklung neuer Maschinen, welche rund um die Uhr bedient werden mussten, schufen viele neue Arbeitsplätze in großen Fabriken. Die Gesellschaft veränderte sich unweigerlich dahingehend, dass sie mit einer Entpersonifizierung der Arbeiter einherging. In den Fabriken ging es nicht darum, ob sich die Arbeiter wohl fühlten, sondern darum, dass die Arbeit gemacht wurde. Verbesserungen hinsichtlich der Tätigkeiten bezog man nur in Betracht, um die Arbeitsleistung zu steigern. Bei dahingehenden Forschungen stieß man in den 1930er Jahren eher durch Zufall auf die Erkenntnis, dass die Arbeitsleistung direkt proportional damit zusammenhing, dass sich die Arbeiter in den Fabriken wohlfühlten. Nicht nur materielle Bedürfnisse, wovon man bislang ausging, waren für die Menschen wichtig, sondern auch soziale Interaktion am Arbeitsplatz konnte eine Leistungssteigerung herbeiführen. Die Arbeiter waren von nun an nicht mehr als die Sache „Arbeitskraft“ anzusehen, sondern als nach Bedürfniserfüllung strebenden Individuen. War man sich am Anfang der dahingehenden Forschungen vorerst uneins, welche Bedürfnisse erfüllt werden mussten, um das arbeitende Volk glücklich und produktiv zu machen, stellte man in den 1980er Jahren bereits fest, dass jeder Mensch durch individuelle Bedürfnisse motiviert werden kann. Der Mensch als komplexes Wesen strebt unterschiedlich ausgeprägt nach Anerkennung, guter Entlohnung, einem sozialen angenehmen Arbeitsumfeld und nach einer Tätigkeit, die ihn erfüllt. Arbeits- und organisationspsychologische Studien haben gezeigt, dass in der heutigen Zeit, in der vor allem auf geschützte Arbeitsverhältnisse und faire Entlohnung durch Betriebsräte, Arbeiterkammer und Arbeitsgericht geachtet wird, andere Ursachen für eine hohe Mitarbeiterfluktuation und Arbeitsplatzunzufriedenheit zu finden sind. Ein großes Augenmerk wird deshalb bei aktuellen Studien auf das Betriebsklima und die innerbetriebliche Kommunikation gelegt. Da die Arbeitnehmer die meiste Zeit ihres Lebens im betrieblichen Umfeld verbringen, zählen neben

Arbeitsplatzsicherheit, fairer Entlohnung und Sozialleistungen auch ein gutes Betriebsklima und die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung zu ihren Bedürfnissen. Wenn viele Menschen tagtäglich miteinander arbeiten, kann es natürlich auch zu Problemen kommen. Der Mensch als soziales Wesen kann sich nur dann weiterentwickeln, wenn er sich mit diesen Problemen auseinandersetzt und versucht diese zu lösen. Deshalb steht es außer Frage, dass für ein gutes Betriebsklima auch ein gelungenes Konfliktmanagement relevant ist. Inwieweit welches Konfliktmanagement angewandt wird, sollte von der jeweiligen Führungskraft entschieden werden. Menschen haben individuelle Bedürfnisse und es bedarf oft auch individueller Maßnahmen zur Konfliktlösung und Verbesserung des Betriebsklimas.

III. Empirischer Teil

6. Methodendesign

Mittels einer eingehenden Literaturrecherche wurde der theoretische Rahmen eingegrenzt und Lösungsansätze zu den in Kapitel 1.3. angeführten Forschungsfragen extrahiert. Vor allem in den Bereichen der Arbeitssoziologie, Arbeitspsychologie und in den Bereichen des Konfliktmanagements, wie auch in gruppendynamischen Strategien als Anwendungsfeld auf innerbetriebliche Kommunikation in Kleinstbetrieben wurden Begriffsdefinitionen gefunden. Verschiedene Theorieansätze haben Klarheit über anwendbare Forschungsansätze geliefert. In Anlehnung an das in Kapitel 3.8.5 erwähnte Unternehmenskulturscreening soll, um weiterführend die Forschungsfragen beantworten zu können, im empirischen Teil der Arbeit eine kurze Unternehmensverortung durchgeführt werden, um einen besseren Einblick in die betriebliche Situation zu erhalten. Darauf folgend wird eine Befragung mittels Fragebogen aller Mitarbeiter erfolgen, dessen Auswertung mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt werden wird. Anschließend soll mit Hilfe der ausgewerteten Ergebnisse eine kurze Unternehmensanalyse über den Ist-Stand des Unternehmens erfolgen. Nach der Erstellung der verschiedenen Analysen, werden die drei untersuchten Unternehmen gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten im Hinblick auf die Forschungsfragen zu finden, welche im nächsten Schritt beantwortet werden.

6.1. Unternehmensverortung

Nach einer ausführlichen Analyse der Theorien und Methoden hinsichtlich der internen Unternehmenskommunikation und des Konfliktmanagements, sollen die zu untersuchenden Betriebe zuerst verortet werden, bevor die Mitarbeiterbefragung erfolgt. Um die Betriebe besser beurteilen und einschätzen zu können, werden primär folgende Punkte erörtert:

Die Art des Betriebes

Es soll sich um einen Kleinstbetrieb laut der Definition der WKO handeln. Hier wird vor allem auf die Anzahl der Mitarbeiter Wert gelegt und nicht auf den Jahresumsatz, da in dieser Untersuchung die Kommunikation und das Konfliktmanagement im Vordergrund stehen. Die für die Untersuchung relevante Betriebsgröße beläuft sich auf maximal neun Mitarbeiter.

Mitarbeiter

Zur besseren Interpretation der Befragung, sollen auch Alter und Geschlecht in die Studie miteinbezogen werden. Diese Informationen werden separiert vom Fragebogen erhoben, da die Anonymität des Fragebogens sonst in Frage gestellt werden könnte. Zusätzlich wird der Fragebogen mit geschlossenen Fragen ausgestattet, um die objektive Sichtweise der Erhebung mit empirischen Daten zu überprüfen.

Zwischenmenschlicher Beziehungsrahmen der Mitarbeiter

Der zwischenmenschliche Beziehungsrahmen der Mitarbeiter soll unbedingt berücksichtigt werden. Innerbetriebliche Familienverhältnisse dürfen hier ebenso wenig unterschätzt werden, wie Naheverhältnisse zwischen bestimmten Mitarbeitern und Vorgesetzten. Diese Information soll ebenfalls vor der Befragung erhoben werden, diese werden jedoch auch durch einige geschlossene Fragen im Fragebogen überprüft.

Folgende Punkte fließen in die Unternehmensverortung mit ein:

- Unternehmensstruktur
- Anzahl der Hierarchieebenen
- Aufgabenteilung
- Verhältnis der Mitarbeiter untereinander
- Kommunikationsform
    - ➔ des Vorgesetzten mit den Mitarbeitern
    - ➔ der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten
    - ➔ der Mitarbeiter untereinander

Diese Verortung soll analysieren, wie das Unternehmen strukturiert ist, um ein besseres Verständnis für die nachfolgende Befragung und die Interpretation der Ergebnisse zu gewährleisten.

Aufgrund der Thematik und dessen Bedeutung für den Markt, werden außer der Betriebsgröße und der Betriebsart keine weiteren Angaben zu den Unternehmen gemacht. Die Betriebe sollen somit davor geschützt werden, dass Rückschlüsse auf ihr Unternehmen gemacht werden können.

6.2. Mitarbeiterbefragung

Um komplexe Zusammenhänge im Unternehmen beleuchten zu können, soll eine Befragung der Mitarbeiter und der Unternehmensführung mittels eines offenen Fragebogens erfolgen um neue Inhalte zu erschließen. Der Vorteil des offenen Fragebogens im Vergleich zu einzelnen Interviews und/oder Gruppendiskussionen ist erstens, dass eine größere Anonymität vermittelt wird, was nicht unwesentlich relevant für in diesem Fall sehr sensible Themen ist. Die Unternehmensmitglieder können sich somit frei fühlen, heikle Themen anzusprechen, welche in einer Gruppendiskussion eher aus Scham oder Angst verschwiegen werden würden. Zweitens hat der Befragte die Möglichkeit, genauer über die gestellten Fragen nachzudenken und demensprechend überlegter zu antworten. Das dritte Argument für diese Methode ist auch sicherlich die Zeitersparnis, da der Aufwand der vielen Interviews und die Zeitintensität der Transkription entfallen. Der Fragebogen ist vor dem Unternehmen so anonymisiert, dass man keinen Rückschluss auf die Identität des Mitarbeiters führen kann. So soll gewährleistet werden, dass alle Mitarbeiter frei auf die offenen Fragen antworten können, ohne Angst vor betriebsinternen Konsequenzen haben zu müssen.

Die Vorgesetzten der Betriebe werden ebenfalls befragt. Diese Fragebögen werden jedoch nicht anonymisiert, da es für die Ergebnisinterpretation wichtig ist, eine Abgrenzung zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern erkennen zu können.

Bei der Befragung handelt es sich um eine Vollerhebung, d.h. alle Mitarbeiter nehmen an der Untersuchung teil.

6.3. Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse soll dazu dienen, sprachliche Kommunikation, welche in schriftlicher Form vorliegt, zu untersuchen und auszuwerten.[187] Durch die qualitative Inhaltsanalyse sollen Zusammenhänge aufgedeckt werden, welche zum bisherigen Forschungsstand noch nicht ersichtlich sind. Mit ihrer Hilfe sollen latente Zusammenhänge innerhalb des zu untersuchenden Unternehmens aufgedeckt werden. Diese Methode eignet sich daher zur Erhebung der sozialen Wirklichkeit um wiederum Rückschlüsse auf die Realität zuzulassen.

Philipp Mayring weist darauf hin, dass die wichtigsten Punkte der Inhaltsanalyse die sind, dass sie immer Kommunikation zum Gegenstand hat, ebenso mit Texten, Bildern und anderen symbolischen Materialien arbeiten kann, welche der Kommunikation dienen und sich durch ihre systematische Vorgehensweise von typischen hermeneutischen Verfahren abgrenzt. Die Analyse folgt einem strikten Reglement, welches sich so gestaltet, dass es auch für andere Wissenschaftler nachvollziehbar macht. Eine gute Inhaltsanalyse erkennt man laut Mayring dadurch, dass sie einer theoretisch geleiteten Fragestellung folgt. Die Inhaltsanalyse soll Rückschlüsse auf die erfolgte Kommunikation gewährleisten.[188]

Die Abgrenzung zur quantitativen Inhaltsanalyse liegt vor allem in der Sprache. Metrische Begriffe, Begriffe deren Funktion Wertbereiche sind, zählen zur quantitativen Inhaltsanalyse. Qualitative Begriffe sind vor allem jene, welche etwas bezeichnen, sogenannte klassifikatorische Begriffe. Zu den Skalenniveaus der quantitativen Inhaltsanalyse zählen vor allem die Ordinalskala (größer-kleiner), die Intervallskala (z.B. Intelligenzquotient) und Ratio-Skalen (Gewicht, Alter, etc.). In der qualitativen Inhaltsanalyse hingegen wird mit Messungen gearbeitet, welche auf einer Nominalskala (ja-nein, männlich-weiblich) basieren. In qualitativen Analysen können durchaus auch quantitative Begriffe auftauchen, genauso können in quantitativen Analysen Nominalskalen verwendet werden. Je nach Untersuchungsgegenstand kommen die verschiedenen Skalen zum Einsatz um zu einem sinnvollen Ergebnis zu gelangen.[189]

[187] Vgl. Wagner, Hans (2009) S. 333
[188] Vgl. Mayring, Philipp (2010) S. 12 - 13
[189] Vgl. Mayring, Philipp (2010) S. 17 ff

Die qualitative Inhaltsanalyse dient dazu, sich in Themen hineinzuversetzen und dessen Zusammenhänge zu verstehen. Sie orientiert sich im Gegensatz zur quantitativen Inhaltsanalyse am Besonderen und versucht die Zusammenhänge dieser Besonderheiten in ihrer Komplexität zu erforschen. Quantitative Inhaltsanalyse ist eher darin interessiert, die Allgemeinheit zu erklären. Qualitative Inhaltsanalyse ist somit induktiv, quantitative Inhaltsanalyse eher deduktiv.[190]

Zu den Aufgaben der qualitativen Inhaltsanalyse zählen vor allem die Hypothesenfindung und Theoriebildung. Relevante Einzelfaktoren sollen beleuchtet und mögliche Zusammenhänge mit anderen Faktoren sollen aufgedeckt werden. Glaser und Strauss haben bereits 1979 festgestellt, dass sich die qualitative Inhaltsanalyse außerordentlich gut für die Problemfelder der Soziologie eignet.[191]

Die Hauptelemente der qualitativen Inhaltsanalyse in dieser Arbeit sind grob heruntergebrochen in folgende Abfolgen gegliedert:

- Datenerhebung
- Transkription
- Induktive Kategorienbildung

Die qualitative Inhaltsanalyse arbeitet in diesem Fall kategoriengenerierend. Die Codierung ist induktiv, d.h. dass sie direkt aus dem Material der Befragung entstehen soll, ohne dabei die Theorie miteinzubeziehen. Ziel ist es, ein Set verschiedener Kategorien zu generieren, welche in Bezug auf die Forschungsfragen interpretiert werden kann. Die Kategorien müssen so aussagekräftig wie möglich sein, denn es sollen nur jene Kategorien in die Auswertung miteinfließen, welche am häufigsten kodiert wurden.

Die qualitative Inhaltsanalyse eignet sich für diese Forschung deshalb, weil hier drei Einzelfallstudien durchgeführt werden, welche am Ende miteinander verglichen werden. Somit entspricht die Forschung einer Analyse kleiner Stichproben, welche lt. Mayring als das optimale Feld für diese qualitative Methode angesehen wird.[192]

[190] Vgl. Mayring, Philipp (2010) S. 19
[191] Vgl. Mayring, Philipp (2010) S. 22
[192] Vgl. Mayring, Philipp (2010) S. 23

Grundsätzlich unterscheidet Mayring drei Grundformen des Interpretierens: die Zusammenfassung, die Explikation und die Strukturierung. Je nach Forschungsfrage und Material soll hier eine dieser Techniken angewendet werden.[193]

Mayring unterscheidet wie folgt:

> *„Zusammenfassung: Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.*
>
> *Explikation: Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen,…) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.*
>
> *Strukturierung: Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“*[194]

In dieser Arbeit soll die zusammenfassende Inhaltsanalyse als Methode verwendet werden. Hier wird in Anlehnung an das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse von Philipp Mayring in folgenden Schritten vorgegangen:[195]

1. *Bestimmung der Analyseeinheit*: Bei dem Datensatz handelt es sich um eine Vollerhebung. Befragt werden somit alle Mitarbeiter und Geschäftsführer von drei ausgewählten österreichischen Kleinstunternehmen. Die Daten werden mittels offenem Fragebogen erhoben.
2. *Paraphrasierung der inhaltstragenden Textstellen***:** Die mittels offenem Fragebogen erhobenen Antworten werden in eine Tabelle übertragen und paraphrasiert. *Anmerkung*: da es sich um Antworten eines offenen Fragebogens handelt und hier die Fragestellungen immer dieselben sind, werden die Antworten der Mitarbeiter aus forschungsökonomischen Gründen

[193] Vgl. Mayring, Philipp (2010) S. 65
[194] Mayring, Philipp (2010) S. 65
[195] Vgl. Mayring, Philipp (2010) S. 68 Abb. 10.

und zur besseren Interpretation nacheinander in einer Tabelle je nach Frage gebündelt und direkt hintereinander ausgewertet. Aufgrund dieser Zusammenführung soll eine übersichtliche Methode geschaffen werden um vor allem Fallbeispiele, die sich aufeinander beziehen, besser vergleichen zu können[196].

3. *Generalisierung der Paraphrasen*: Unter Hilfe von theoretischen Vorannahmen, werden die Paraphrasen generalisiert, inhaltsgleiche Paraphrasen werden gestrichen.
4. *Erstellung des Kategoriensystems*: Die neuen Aussagen werden nun als Kategorien präsentiert. (induktiver Kategorienbildung)
5. *Rücküberprüfung*: Die Kategorien müssen dahingehend geprüft werden, ob sie die neuen Aussagen noch die Aussagen des Ausgansmaterials widerspiegeln. Zu diesem Zweck wurde hier eine Kategorienbeschreibung eingeführt, welche die Rücküberprüfung erleichtern soll.

Sobald das Material möglichst unverzerrt und objektiv reduziert wurde, kann mit der Ergebnisinterpretation hinsichtlich der Forschungsfragen begonnen werden.

7. Durchführung der Forschung

7.1. Erstellung des Fragebogens

Es wurden zwei aufeinander abgestimmte Fragebögen erstellt, jeweils einer für die Gruppe der Mitarbeiter des zu untersuchenden Unternehmens und einer für die Vorgesetzten. Die Fragen sind so aufeinander abgestimmt, dass sie jeweils die Sichtweise der zu untersuchenden Gruppe der Mitarbeiter und die des Vorgesetzten gegenüberstehen. Die Fragebögen der Mitarbeiter wurden als „Fragebogen B“ und die Fragebögen der Vorgesetzten als „Fragebogen A“ gekennzeichnet. Zur Überprüfung, ob die Fragebögen zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden können, wurde ein Pretest gemacht. Erst nach der

[196] Mayring weist 2010 darauf hin, dass darauf zu achten ist, dass die Inhaltsanalyse nicht zu starr und unflexibel wird und auf den Forschungsgegenstand ausgerichtet sein muss. Er betont, dass die Gegenstandsangemessenheit wichtiger ist, als die Systematik. Vgl. Mayring, Philipp (2010) S. 124

Durchführung des Pretests wurden die Fragebögen an die jeweiligen Unternehmen versandt.

7.2. Pretest

Die Fragebögen wurden mittels https://www.umfrageonline.com erstellt und somit auch weitgehend anonymisiert, da weder die Schrift, noch Emailadresse oder andere Hinweise Rückschlüsse auf die Probanden zulassen. Zusätzlich wurde in der Einleitung darum gebeten, Namensnennungen zu vermeiden und lediglich die Worte „KollegIn“ und „Vorgesetzte“ bei der Beantwortung der Fragen zu verwenden. Der Pretest wurde in einer Abteilung eines Unternehmens durchgeführt, welche die selbe Größe wie das erste der zu untersuchenden Unternehmen aufweist. Die Ergebnisse des Pretests haben gezeigt, dass der Fragebogen zu umfangreich war und bei bestimmten Fragen wie z.B. nach internem Kommunikationsstil und Bedürfnissen der Mitarbeiter durchwegs auf geschlossene Fragen umgestellt werden kann, da die Probanden Probleme mit der eigenen Formulierung aufwiesen. Der Fragebogen wurde nochmals überarbeitet und an das erste zu untersuchende Unternehmen geschickt.

7.3. Unternehmensauswertungen

Im Rahmen der Datenauswertung des offenen Fragebogens mittels qualitativer Inhaltsanalyse[197] konnten die Ergebnisse der Vorgesetzten und der Mitarbeiter ermittelt werden. Um eine logische Abfolge zu gewährleisten, wurde erst die Unternehmensverortung durchgeführt, um im Anschluss mittels der erhobenen Daten, die Auswertungen für die Unternehmensanalyse heranzuziehen.

7.3.1. Unternehmensverortung Unternehmen 1

Beim ersten Unternehmen handelt es sich um ein Handelsunternehmen mit Sitz in Niederösterreich. Diese Firma ist seit sieben Jahren ausschließlich auf dem österreichischen Markt und für österreichische Kunden tätig.

[197] Siehe Anhang S.

Unternehmensstruktur

Anzahl der Mitarbeiter: 3 (weiblich)

Direkte Vorgesetzte: 1 (weiblich)

Das Kleinstunternehmen ist ein Tochterunternehmen einer Firma deren Hauptsitz in Deutschland ist. Die direkte Vorgesetzte ist ebenfalls in der Zentrale in Deutschland verortet. Die Mitarbeiterinnen arbeiten alle in einem Büro in einer Lagerhalle. Zu ihren Aufgaben zählen neben der Kundenakquise ebenso die Bestandskundenbetreuung, die Verkaufsabwicklung und die Versandvorbereitung der Produkte, die Arbeitsplatzreinigung inkl. Reinigung der Lagerhalle.

Anzahl der Hierarchieebenen

Drei Hierarchieebenen:

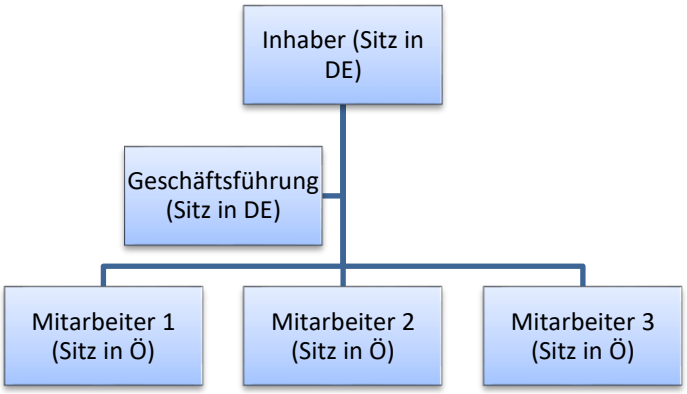


Abbildung 8: Hierarchieebenen Unternehmen 1 (eigene Darstellung)

Aufgabenteilung

Mitarbeiterin 1: Buchhaltungsvorbereitung, Monatsabschluss inkl. Verkaufsstatistiken, Bestellungen Einkauf von der Zentrale (2x/Wo.), Warenübernahmen im System, Kundenbetreuung (weiblich /59 Jahre)

Mitarbeiterin 2: Vertretung für Mitarbeiterin 1, Warenübernahme physisch, Kommissionierung, Versandvorbereitung und logistische Abwicklung (weiblich /48 Jahre)

Mitarbeiterin 3: Kundenakquise, Vertretung für Mitarbeiterin 1 und 2 in der Kundenbetreuung. Vertretung für Bestellungen Mitarbeiterin 1 (weiblich /25 Jahre)

Objektive Einschätzung des Betriebsklimas vor Ort

Die Mitarbeiterinnen pflegen ein freundschaftliches Verhältnis. Die Mitarbeiterinnen duzen sich untereinander.

Die Geschäftsführung pflegt einen eher autoritären Führungsstil. Sie pflegt zwar das Du-Wort, aber macht klar erkenntlich, dass sie das Sagen hat.

Kommunikationsform

- des Vorgesetzten mit den Mitarbeitern: autoritär, pflegen das Du-Wort, durch Distanz geprägt aufgrund der örtlichen Trennung
- der Mitarbeiter mit der Vorgesetzten: pflegen das Du-Wort, respektieren die Distanz, arbeiten weitgehend autark
- der Mitarbeiter untereinander: freundschaftlich, familiär, auf einer Augenhöhe

7.3.2. Unternehmensanalyse Unternehmen 1

Nach erster objektiver Betrachtung des Unternehmens, scheinen sich alle Mitarbeiterinnen gut zu verstehen. Die Kolleginnen führen untereinander einen freundschaftlichen, fast familiären Kommunikationsstil.

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	3x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
familiär	2x	66,67	1x	33,33	-	-	-	-	1,33	0,58
distanziert	-	-	-	-	-	-	3x	100,00	4,00	0,00
angespannt	-	-	-	-	2x	66,67	1x	33,33	3,33	0,58
höflich	3x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00

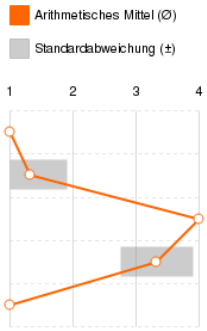


Abbildung 9: Kommunikationsstil der Kollegen Unternehmen 1

In der Befragung geben alle Beteiligten an, sich mit Sorgen und Problemen an ihre Kolleginnen zu wenden. Trotzdem gibt es keine gemeinsamen Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit, außer der gemeinsamen Teilnahme an Firmenfeiern, welche jedoch nur von der Geschäftsführung initiiert werden.

Aufgrund der räumlichen Distanz zur Geschäftsführung ist auch das Verhältnis der Mitarbeiterinnen zu ihrer Vorgesetzten etwas zurückhaltender.

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	-	-	1x	33,33	2x	66,67	-	-	2,67	0,58
kollegial	-	-	1x	33,33	2x	66,67	-	-	2,67	0,58
autoritär	2x	66,67	1x	33,33	-	-	-	-	1,33	0,58
distanziert	-	-	2x	66,67	1x	33,33	-	-	2,33	0,58
familiär	-	-	-	-	3x	100,00	-	-	3,00	0,00

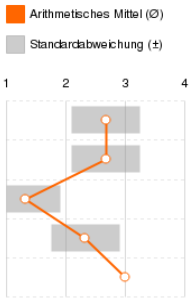


Abbildung 10: Verhältnis der Mitarbeiterinnen zur Geschäftsführung (eigene Darstellung)

Die Geschäftsführung wird als autoritär und eher distanziert wahrgenommen, obwohl diese sich selbst als Freundin und Kollegin wahrnimmt. Auffällig ist hier, dass die Geschäftsführung angibt, Angestellten würden sich mit Sorgen und Problemen an sie wenden, die Kollegen jedoch mehrheitlich angeben, dies nicht zu tun. Lediglich Mitarbeiterin 3 gibt an, sich mit ihren Problemen und Sorgen an alle Personen zu wenden. Diese Aussage lässt Rückschlüsse zu, dass sie sich auch an die Geschäftsführung wendet, welche dadurch wiederrum das Gefühl hat, in die Sorgen **aller** Mitarbeiter miteingebunden zu sein.

Die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen sind unterschiedlich angesiedelt. Das arithmetische Mittel zeigt lediglich, dass den Mitarbeiterinnen ein schöner Arbeitsplatz und Sozialleistungen am unwichtigsten sind. Am stärksten ausgeprägt ist das Bedürfnis nach eigenverantwortlichen Arbeiten.

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Hohes Einkommen	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	1x	33,33	-	-	6,00	4,36
Sozialleistungen (Förderu…	1x	33,33	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	3,67	3,79
Anerkennung	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	1x	33,33	-	-	6,67	3,21
Schöner Arbeitsplatz	1x	33,33	1x	33,33	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	1,00
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	-	-	2x	66,67	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	5,67	1,15
Freundschaften am Arbeits..	-	-	-	-	1x	33,33	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	5,67	3,79
Eigenverantwortliches Arb…	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	7,00	2,65
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	2x	66,67	-	-	-	-	-	-	6,67	0,58
Motivierende Führungskrä…	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	5,67	3,51
Arbeitsplatzsicherheit	-	-	-	-	-	-	2x	66,67	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	6,00	3,46

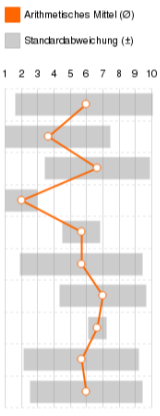
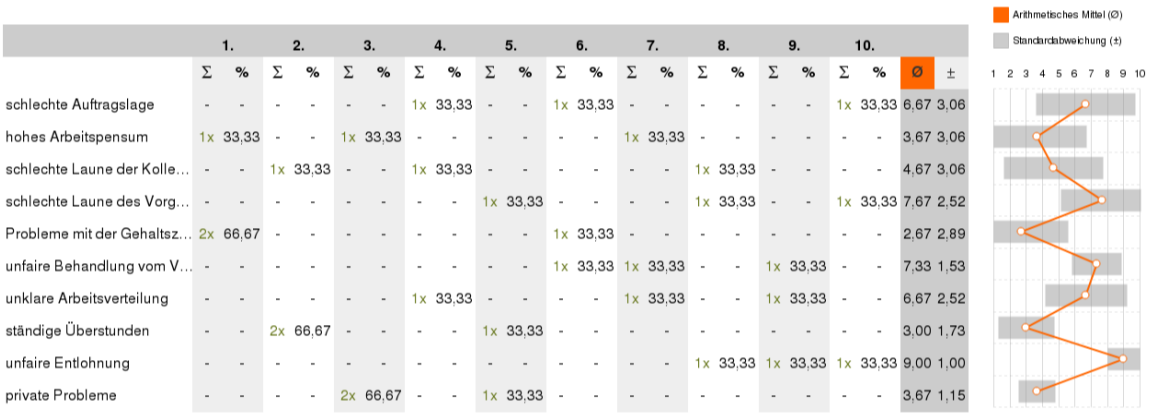


Abbildung 11: Bedürfnisse der Mitarbeiter Unternehmen 1

Die Geschäftsführung gibt an, dass nach ihren Einschätzungen den Mitarbeiterinnen Anerkennung und Wertschätzung am Wichtigsten sind. Verglichen mit den Ergebnissen der Mitarbeiterinnen ist diese Annahme auch richtig, da dieses Bedürfnis von den Mitarbeiterinnen zusammen mit geregelten Arbeitszeiten am zweithöchsten eingestuft wurde.

Ebenfalls erhoben wurden etwaige Auslöser für eine Verschlechterung der Grundstimmung im Unternehmen, also negative Einflüsse auf das Betriebsklima. Hier hat sich gezeigt, dass vor allem das Thema „unfaire Entlohnung“ für alle Mitarbeiterinnen ein ausschlaggebender Punkt ist. An zweiter Stelle wurde „schlechte Laune des Vorgesetzten“ und an dritter Stelle „unfaire Behandlung vom Vorgesetzten“ als negative Auswirkung auf das Betriebsklima genannt.



	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
schlechte Auftragslage	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	6,67	3,06
hohes Arbeitspensum	1x	33,33	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	3,67	3,06
schlechte Laune der Kolle…	-	-	1x	33,33	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	4,67	3,06
schlechte Laune des Vorg…	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	1x	33,33	7,67	2,52
Probleme mit der Gehaltsz…	2x	66,67	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	2,67	2,89
unfaire Behandlung vom V…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	1x	33,33	-	-	1x	33,33	-	-	7,33	1,53
unklare Arbeitsverteilung	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	1x	33,33	-	-	6,67	2,52
ständige Überstunden	-	-	2x	66,67	-	-	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	1,73
unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	33,33	1x	33,33	1x	33,33	9,00	1,00
private Probleme	-	-	-	-	2x	66,67	-	-	1x	33,33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,67	1,15

Abbildung 12: Negative Auswirkungen auf das Betriebsklima Unternehmen 1

Auch in den offenen Fragen wurden eher Probleme mit der Geschäftsführung als Konfliktauslöser verortet, als Probleme im Team, wenngleich latente Probleme im Team bestehen, welche jedoch bisher keine gravierenden Auswirkungen mit sich brachten.

Aus der Sicht der Vorgesetzten gibt es keine Konflikte, welche auf die Geschäftsführung zurückzuführen wären. Sie gibt an, dass es bereits Konflikte gab, diese jedoch durch Diskussionen und Nachbesserungen geklärt wurden. In den offenen Fragen an die Mitarbeiter wurden jedoch folgende Punkte als Konfliktauslöser im Unternehmen genannt:

Unehrlichkeit, Unterschätzung der eigenen Person, unfaire Entlohnung, Mobbing und häufige Krankenstände der Kollegen, körperliche Belastung der Arbeit und angepasste, effektivere Arbeitszeiten an die betrieblichen Bedürfnisse.

Im Falle des Mobbings wurde jedoch eingehend erwähnt, dass der Fall durch die Entlassung der mobbenden Mitarbeiterin durch die Geschäftsführung gelöst wurde. Dies lässt Rückschlüsse zu, dass die gemobbte Mitarbeiterin diejenige war, welche sich mit ihren Sorgen an die Geschäftsführung gewandt hat, welche wiederum dadurch das Gefühl hat, dass sich die Mitarbeiterinnen mit ihren Sorgen – anders als von den Mitarbeiterinnen angegeben – an die Geschäftsführung wenden.

Ebenfalls erfragt wurden Verbesserungswünsche im Unternehmen. Hier werden vor allem faire Entlohnung, an die Unternehmensbedürfnisse angepasste Arbeitszeiten, (körperliche) Entlastung im Versand und eine bessere Kommunikation mit der Geschäftsführung genannt.

Als Auswirkungen auf Konflikte geben fast alle Befragten an, dass sie sich im Falle eines Konfliktes von den Konfliktparteien distanzieren. Dies hat die Geschäftsführung trotz der Distanz ebenfalls wahrgenommen und fordert hier mehr Kommunikation als Lösungsstrategie ein.

Abschließend kann gesagt werden, dass das Team trotz Altersunterschieden relativ harmonisch wirkt und dies auch von der Vorgesetzten so wahrgenommen wird. Es herrschen latente Konflikte vor, welche vor allem dadurch gelöst werden, dass sich die Beteiligten voneinander distanzieren, bis sich die Situation wieder beruhigt hat. Auffallend ist auch, dass alle Befragten angeben, miteinander über alle Probleme zu reden, dann aber ebenfalls angeben, sich bei Konflikten voneinander zu distanzieren. Eine Mitarbeiterin gab zusätzlich an, die anderen nicht vor den Kopf stoßen zu wollen, und deshalb ihre eigenen Bedürfnisse in den Hintergrund zu stellen. Hier herrscht ein latenter Konflikt vor, der näher betrachtet werden sollte, um größere Probleme in der Zukunft zu vermeiden.

Empfehlung für Unternehmen 1:

Laut Charles B. Handys Typologisierung der Organisationskultur liegt hier eine Mischform zwischen Machtkultur und Rollenkultur vor, da die Mitarbeiter einerseits

kaum Mitspracherecht bei Firmenentscheidungen besitzen und die einzelnen Rollen im Unternehmen inklusive der Kompetenzen und Aufgaben klar festgelegt sind.[198]

Nach dem Lebenszyklusmodell der Unternehmenskultur nach Knut Bleicher befindet sich dieses Unternehmen in der Phase der Kulturindividualisierung. Hier trifft exakt zu, was Bleicher in dieser Phase des Lebenszyklus beschreibt: Die Mitarbeiterinnen werden unzufrieden und versuchen sich individuell Gehör zu verschaffen. Die Geschäftsführung muss jedoch Rücksicht auf das Unternehmensziel nehmen und kann dadurch nicht auf alle Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen eingehen. Daraus resultierend fühlen sich einige Mitarbeiterinnen nicht ernst genommen und identifizieren sich folglich nicht mehr mit dem Unternehmen. Bleicher empfiehlt hier klar, eine Kulturauflösung, um einen neuen Lebenszyklus zu beginnen.[199] Dies hätte jedoch in diesem Unternehmen zur Folge, dass man sich von Mitarbeiterinnen trennen müsste und in weiterer Folge einen Verlust einer vollwertigen, gut eingeschulten Arbeitskraft und dem damit einhergehenden Know-How. Abgesehen davon befindet sich das Team derzeit nach den Teambuildingphasen von Bruce Tuckman in der vierten Phase, der Perfomingphase. Das heißt, dass sich das Team über die Aufgabenbereiche bewusst ist und die Arbeit wie gewünscht durchführt. Um also alle Beteiligten zufrieden zu stellen, benötigt es somit einer anderen Lösung.

Die Geschäftsführung gibt selbst in der Befragung an, dass Kommunikation ein üblicher Lösungsansatz ist. Da es sich bei den vorherrschenden Konflikten eindeutig um einen Verteilungskonflikt im Hinblick auf das Prämiensystem und einen Sachkonflikt im Hinblick auf die Arbeitsprozesse handelt, empfiehlt sich hier der Lösungsansatz von Karl Berkel. Das Team sollte gemeinsam mit der Geschäftsführung versuchen das Problem zu identifizieren und es zu verbalisieren. Weiters sollten klare und überprüfbare Ziele definiert und vereinbart werden, damit gemeinsame Lösungsideen entwickelt und umgesetzt werden können.[200] Zudem empfiehlt es sich, regelmäßig persönliche Meetings mit den Mitarbeiterinnen abzuhalten und die bereits genannten Konfliktauslöser klar anzusprechen. Wenn gemeinsam ein Lösungsweg für die erwähnten Sachkonflikte gefunden wird, kann

[198] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 37
[199] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 38
[200] Vgl. Berkel, Karl (1999) S. 75

dies die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen steigern, womit auch eine gesteigerte Motivation einhergeht. Der Verteilungskonflikt kann gelöst werden, indem die Geschäftsführung die Voraussetzungen für das Prämiensystem im Sinne der Fairness klar darlegt und damit die Loyalität der Mitarbeiter gewinnt. Hier empfehlen sich ebenfalls klärende Gespräche, um den Mitarbeitern die Sichtweise der Geschäftsführung näher zu bringen und sich auch die Anregungen des Teams als Input zu holen.

7.3.3. Unternehmensverortung Unternehmen 2

Bei dem zweiten zu untersuchenden Unternehmen handelt es sich um ein IT-Unternehmen/ Netzbetreiber für IoT. Dieser österreichische Kleinstbetrieb ist ein Start-up und seit Anfang 2019 am europäischen Markt tätig.

Unternehmensstruktur

Direkter Vorgesetzter:	1 (männlich)
Anzahl der Mitarbeiter:	1 (weiblich) fixangestellt
	3 (männlich) überlassen von der Muttergesellschaft, fixer Bestandteil der Firma

Hier handelt es sich um ein Tochterunternehmen (Joint Venture) dreier Technologieunternehmen deren Hauptsitz in Österreich sind. Das Büro ist in drei fixe Arbeitsplätze und vier Wechselarbeitsplätze aufgeteilt. Der Vorgesetzte sitzt im Büro mit den fixen Arbeitsplätzen.

Anzahl der Hierarchieebenen

Zwei Hierarchieebenen:

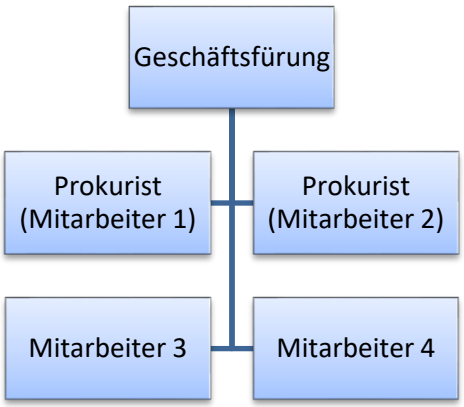


Abbildung 13: Hierarchieebenen Unternehmen 2 (eigene Darstellung)

Aufgabenteilung

Mitarbeiter 1: Prokura, Partnermanagement, Pre-Sales, Operations (männlich/41 Jahre)

Mitarbeiter 2: Prokura, technische Leitung, IT, Security (Datenschutz), operativer Betrieb des Netzes (männlich/37 Jahre)

Mitarbeiterin 3: Marketing und PR, Administration, teilweise Finanzagenden (weiblich/34 Jahre)

Mitarbeiter 4: Business Development, Sales (männlich/ 40 Jahre)

Objektive Einschätzung des Betriebsklimas vor Ort

Die Mitarbeiterinnen haben ein freundschaftliches Verhältnis und pflegen alle das Du-Wort. Die Geschäftsführung übt einen freundschaftlich-kollegialen Führungsstil aus. Sie pflegt ebenfalls das Du-Wort und ist als Teamplayer im Tagesgeschehen integriert.

Kommunikationsform

- des Vorgesetzten mit den Mitarbeitern: freundschaftlich, kollegial, pflegt das Du-Wort, setzt sehr auf Eigenverantwortung der Mitarbeiter.
- der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten: alle per Du, respektieren die Führungskraft, arbeiten weitgehend autark
- der Mitarbeiter untereinander: kollegial bis distanziert

7.3.4. Unternehmensanalyse Unternehmen 2

Das zweite zu untersuchende Unternehmen führt einen überwiegend freundschaftlichen Kommunikationsstil, wobei man hier betonen muss, dass es sich um ein Start-up Unternehmen handelt und die meisten Kollegen einander weniger als sieben Monate kennen. Da der Geschäftsführer zuvor in einem der Mutterunternehmen tätig war, kennt er jedoch einige Mitarbeiter länger.

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	2x	50,00	2x	50,00	-	-	-	-	1,50	0,58
familiär	-	-	2x	50,00	2x	50,00	-	-	2,50	0,58
distanziert	-	-	1x	25,00	1x	25,00	2x	50,00	3,25	0,96
angespannt	-	-	-	-	1x	25,00	3x	75,00	3,75	0,50
höflich	-	-	2x	50,00	2x	50,00	-	-	2,50	0,58

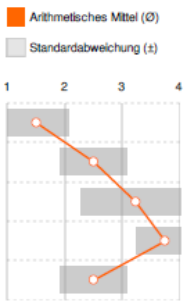


Abbildung 14: Kommunikationsstil der Kollegen Unternehmen 2

Fast alle Mitarbeiter inklusive der Geschäftsführung geben an, sich regelmäßig zum After Work Drink zu verabreden, um gemeinsam abzuschalten und sich besser Kennenzulernen. Das Team nutzt diese Gelegenheit nach eigenen Angaben auch dafür, um bestimmte Dinge in einem lockeren Rahmen besprechen zu können. Zusätzlich wird von fast allen Mitarbeitern eine gemeinsame Grillfeier erwähnt, welche privat beim Geschäftsführer stattfinden soll. Dies wird als Teambuilding Maßnahme angesehen.

Die Erfassung der Grundstimmung im Unternehmen zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsführung unterscheidet sich dahingehend, dass alle Mitarbeiter angeben, die Anweisungen des Vorgesetzten ernst zu nehmen. Die

Geschäftsführung hingegen gibt an, Mitarbeiter würden Anweisungen nicht ernst nehmen, was auf eine latente Unzufriedenheit seitens der Geschäftsführung hindeutet.

Private Probleme werden meistens nur mit der Geschäftsführung besprochen, da sich die Mitarbeiter untereinander noch nicht gut kennen und demensprechend reserviert begegnen. Der Vorgesetzte hingegen, welcher sich selbst einen freundschaftlich-kollegialen Führungsstil zuschreibt, wird von den Mitarbeitern als kompetenter Ansprechpartner wahrgenommen.

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	3x	75,00	1x	25,00	-	-	-	-	1,25	0,50
kollegial	4x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
autoritär	-	-	-	-	3x	75,00	1x	25,00	3,25	0,50
distanziert	-	-	-	-	1x	25,00	3x	75,00	3,75	0,50
familiär	-	-	4x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00

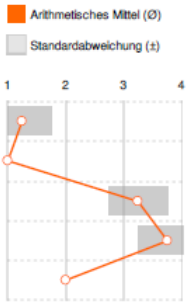


Abbildung 15: Verhältnis der Mitarbeiter zur Geschäftsführung

Der Vorgesetzte wird von den Mitarbeitern als kollegial-freundschaftlich wahrgenommen, was durch seine Angaben nach der Frage der Selbstwahrnehmung, bestätigt wird.

Alle Befragten geben an, dass Probleme einen Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Hier wird jedoch von einigen differenziert, um welche Art des Problems es sich handelt. Es wird vermehrt zur Kenntnis gebracht, dass private Probleme einen stärkeren Einfluss auf die Arbeitsleistung haben als berufliche oder finanzielle Probleme.

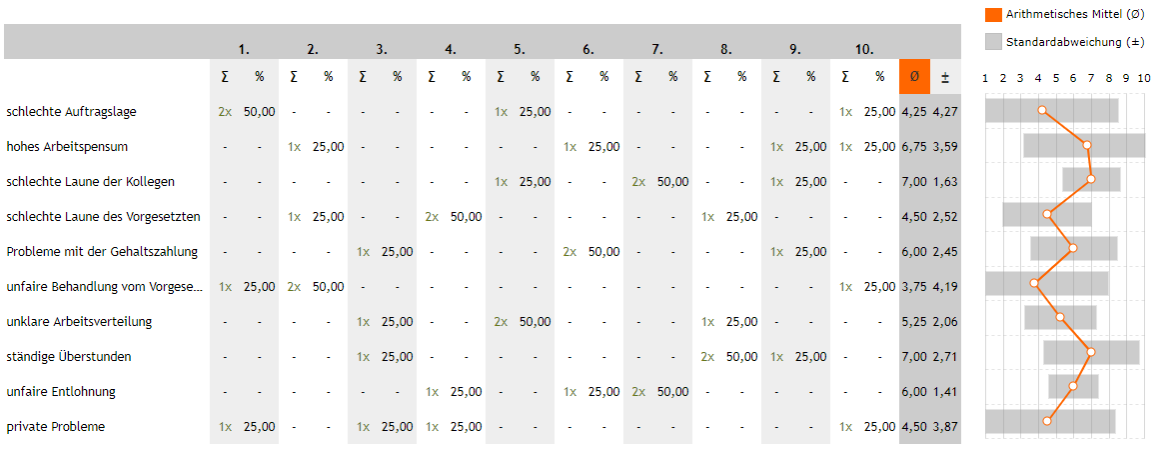
Bei der Verortung der Bedürfnisse hat sich gezeigt, dass der Selbstverwirklichung im Schnitt die höchste Wichtigkeit zukommt.

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Hohes Einkommen	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	1x	25,00	5,75	4,03
Sozialleistungen (Förderungen fü...	-	-	-	-	2x	50,00	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	4,25	1,89
Anerkennung	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	1x	25,00	1x	25,00	6,75	4,03
Schöner Arbeitsplatz	-	-	-	-	1x	25,00	1x	25,00	1x	25,00	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	4,50	1,29
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2x	50,00	-	-	2x	50,00	-	-	-	-	7,00	1,15
Freundschaften am Arbeitsplatz	1x	25,00	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	4,25	3,59
Eigenverantwortliches Arbeiten	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	2x	50,00	1x	25,00	-	-	-	-	6,25	2,22
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	1x	25,00	6,50	3,70
Motivierende Führungskräfte	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	1x	25,00	6,75	3,59
Arbeitsplatzsicherheit	1x	25,00	1x	25,00	-	-	1x	25,00	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	1,83

Abbildung 16: Bedürfnisse der Mitarbeiter Unternehmen 2

Dies wird auch durch die Einschätzung des Vorgesetzten untermauert, welcher angibt, dass Selbstverwirklichung ein wesentlicher Bestandteil für Glück und Zufriedenheit seiner Mitarbeiter ist. Selbstverwirklichung kann hier als grundlegendes Bedürfnis verortet werden, was ebenfalls als Motivation für die Mitarbeit an einem neuen, zeitintensiven Projekt wie jenem einem Start-ups, angenommen werden kann.

Bei näherer Betrachtung des Betriebsklimas werden vor allem schlechte Laune der Kollegen und ständige Überstunden als negativer Einfluss verortet. Eine fast ebenso starke Ausprägung werden dem hohen Arbeitspensum zugeschrieben, was sich auch bei den Antworten der offenen Fragen widerspiegelt.



	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
schlechte Auftragslage	2x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	4,25	4,27
hohes Arbeitspensum	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	1x	25,00	6,75	3,59
schlechte Laune der Kollegen	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	2x	50,00	-	-	1x	25,00	-	-	7,00	1,63
schlechte Laune des Vorgesetzten	-	-	1x	25,00	-	-	2x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	4,50	2,52
Probleme mit der Gehaltszahlung	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	2x	50,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	6,00	2,45
unfaire Behandlung vom Vorgese...	1x	25,00	2x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	3,75	4,19
unklare Arbeitsverteilung	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	2x	50,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	5,25	2,06
ständige Überstunden	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	2x	50,00	1x	25,00	-	-	7,00	2,71
unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	1x	25,00	2x	50,00	-	-	-	-	-	-	6,00	1,41
private Probleme	1x	25,00	-	-	1x	25,00	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	4,50	3,87

Abbildung 17: Negative Auswirkungen auf das Betriebsklima Unternehmen 2

Fast alle Teammitglieder (eine Person hat hierzu keine Angaben gemacht) sind sich darüber einig, dass die derzeitige Belastung durch das hohe Arbeitspensum ein

großes Problem darstellt. Die Geschäftsführung ist über die Problematik informiert und ist sich dessen bewusst, dass dieser Situation Abhilfe geschaffen werden muss. Alle Befragten wünschen sich aufgrund des hohen Arbeitspensums zusätzliche Mitarbeiter.

Als zusätzlicher Konfliktauslöser am Arbeitsplatz können Meinungsverschiedenheiten verortet werden. Die Mitarbeiter reagieren unterschiedlich auf solche Situationen. Es sind sich jedoch alle darüber einig, dass Konflikte die Stimmung am Arbeitsplatz verschlechtert. Einige distanzieren sich, andere sprechen Konfliktthemen offen an. In Konfliktfällen, welche die ganze Firma belasten, greift der Geschäftsführer als Mediator ein. Dies hat sich in der Vergangenheit bereits als gute Lösungsstrategie im Unternehmen erwiesen.

Als Verbesserungswünsche geben die Mitarbeiter neben dem Wunsch nach zusätzlichem Personal vor allem geregelte Arbeitszeiten an. Wobei man bei näherer Betrachtung sagen kann, dass zusätzliches Personal gleichzeitig geregeltere Arbeitszeiten mit sich bringen würde.

Innerbetriebliche Entscheidungen werden vom Geschäftsführer nach Absprache mit seinen beiden Prokuristen getroffen. Die Geschäftsführung setzt prinzipiell selbständiges Arbeiten und Eigenverantwortung voraus. Deshalb werden kleinere Entscheidungen im Unternehmen von den Mitarbeitern selbst getroffen. Bei größeren Entscheidungen wird im Falle der Abwesenheit der Geschäftsführung diese im Notfall telefonisch oder via Skype zu Rate gezogen. Dieser Prozess scheint von allen akzeptiert zu werden und problemlos zu verlaufen.

Empfehlung für Unternehmen 2:

Nach der Typologisierung der Unternehmenskultur von Charles B. Handy liegt hier eine Mischform zwischen Rollenkultur und Aufgabenkultur vor. Die Mitarbeiter sind sich ihrer Kompetenzen und Rollen bewusst, arbeiten aber auch dienstleistungsorientiert um sich schnell dem Markt anzupassen zu können.[201]

Anhand des Lebenszyklusmodell nach Knut Bleicher kann dieses Unternehmen dahingehend verortet werden, dass es sich noch in der Grundphase befindet. Es

[201] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 37

herrscht noch eine junge Unternehmenskultur, was der Tatsache geschuldet ist, dass es sich hier um ein Start-up handelt.

In diesem Unternehmen findet man ein Team vor, welches erst seit einigen Monaten zusammenarbeitet und bei dem aus gruppendynamischer Sicht der Teambuildingprozess noch nicht abgeschlossen ist. Bei einer Einteilung nach den gruppendynamischen Phasen von Bruce Tuckman kann man dieses Team durchaus zwischen der ersten Phase, dem Forming, und der zweiten Phase, dem Storming, einordnen. Um den Teambuildingprozess voran zu treiben, greift der Vorgesetzte bereits aktiv in das Geschehen ein und organisiert private Treffen außerhalb der Arbeitszeit. Die Geschäftsführung gibt sich als freundschaftlich-kollegiales Teammitglied und wird auch als solches wahrgenommen. Der hier verortete Konflikt beruht rein auf einer Ressourcenknappheit, welche auf die Neugründung des Unternehmens zurückzuführen ist. Probleme, die Personalengpässen geschuldet sind, sind sowohl den Mitarbeitern als auch der Geschäftsführung bewusst. Die Lösungsansätze hierfür obliegen rein der Macht des Geschäftsführers, welcher seine Rolle ernst nimmt und versucht dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die einzige Empfehlung, die hier gegeben werden kann ist, umgehend zusätzliche Mitarbeiter zu finden, da das hohe Arbeitspensum den Mitarbeitern am meisten zu schaffen macht.

7.3.5. Unternehmensverortung Unternehmen 3

Bei dem dritten zu untersuchenden Unternehmen handelt es sich um eine Firma, welche seit über 15 Jahren in der Unternehmensberatung am deutschsprachigen Markt tätig ist.

<u>Unternehmensstruktur</u>

Direkte Vorgesetzte: 1 (männlich)

Anzahl der Mitarbeiter: 2 (männlich)

Anzahl der Mitarbeiter von Netzwerkpartnern: 4 (männlich) – Arbeiten bei einzelnen Projekten mit, gehören jedoch zu anderen Unternehmen, sind somit auch örtlich und finanziell vom Unternehmen getrennt und werden deshalb nicht aktiv in die Unternehmensanalyse miteinbezogen.

Bei diesem Unternehmen handelt es sich um ein Kleinstunternehmen, welches in Netzwerken in Kooperation mit wissenschaftlichen Instituten, Fachhochschulen und internationalen Partnern agiert. Das Unternehmen beschäftigt sich mit der Optimierung von Geschäftsprozessen und unterstützt seine Kunden bei der Verbesserung von Unternehmensabläufen mit IT-Lösungen.

Anzahl der Hierarchieebenen

Zwei Hierarchieebenen:

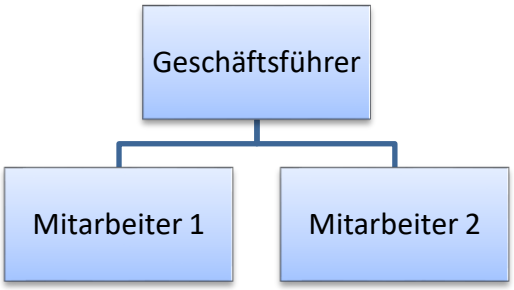


Abbildung 18: Hierarchieebenen Unternehmen 3 (eigene Darstellung)

Aufgabenteilung

Mitarbeiter 1: Projektmanagement, Systemische Beratung, Prozessmanagement, Prozessoptimierung, Innovationsmanagement, Prozessberatung und Betreuung (männlich/ 41 Jahre)

Mitarbeiter 2: Projektmanagement, Prozessmanagement, Gründungsberatung, Unternehmenssteuerung, Businessplanerstellung (männlich/ 45 Jahre)

Objektive Einschätzung des Betriebsklimas vor Ort

Die Mitarbeiter pflegen ein freundschaftliches Verhältnis. Sie sind alle „per Du“.

Die Geschäftsführung pflegt einen freundschaftlichen Führungsstil. Sie pflegt das Du-Wort, verkörpert jedoch auch eine gewisse Autorität, welche vor allem bei geschäftlichen Themen zum Tragen kommt.

Kommunikationsform

- des Vorgesetzten mit den Mitarbeitern: alle per Du, freundschaftliches Verhältnis
- der Mitarbeiter mit dem Vorgesetzten: alle per Du, respektieren die Geschäftsführung und die damit verbundene Autorität, trotzdem freundschaftlich angesiedelt
- der Mitarbeiter untereinander: freundschaftlich, familiär, auf einer Augenhöhe

7.3.6. Unternehmensanalyse Unternehmen 3

Nach erster objektiver Betrachtung scheint das Team, welches aus zwei fixangestellten Mitarbeitern und einem Geschäftsführer besteht, ein sehr freundschaftliches Verhältnis zueinander zu pflegen.

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
familiär	-	-	2x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
distanziert	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	3,50	0,71
angespannt	-	-	-	-	-	-	2x	100,00	4,00	0,00
höflich	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	1,50	0,71

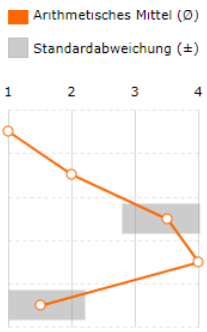


Abbildung 19: Kommunikationsstil der Kollegen Unternehmen 3

Das gesamte Team trifft sich nach eigenen Angaben regelmäßig außerhalb der Arbeitszeit zu gemeinsamen Aktivitäten. Die Initiative wird von allen Teammitgliedern und dem Vorgesetzten abwechselnd ergriffen. Gemeinsame Interessen wie Konzertbesuche verbinden die Kollegen und den Geschäftsführer über die Arbeitszeit hinaus.

Das Verhältnis der Mitarbeiter zum Vorgesetzten ist laut Angaben der Geschäftsführung freundschaftlich-kollegial angesiedelt. Beide Mitarbeiter nehmen den Vorgesetzten trotz dieses Verhältnisses und der privat geteilten Interessen als eher autoritär wahr.

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	1,50	0,71
kollegial	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
autoritär	-	-	2x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
distanziert	-	-	-	-	-	-	2x	100,00	4,00	0,00
familiär	-	-	1x	50,00	-	-	1x	50,00	3,00	1,41

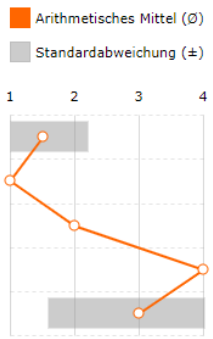


Abbildung 20: Verhältnis der Mitarbeiter zur Geschäftsführung

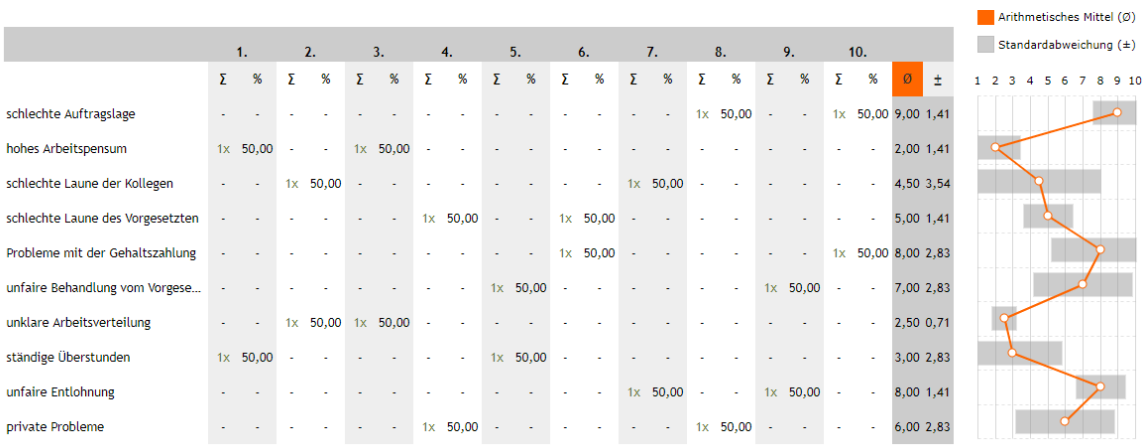
Dieses Ergebnis kann mit den Antworten der Frage 16/ Fragebogen A (Kategorie: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung) gut interpretiert werden indem die Geschäftsführung angibt, stets außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein. Es wird hier vom Vorgesetzten erwähnt, dass aus diesem Grund nie unautorisierte Entscheidungen im Unternehmen getroffen werden. Beide Mitarbeiter geben ebenfalls zur Kenntnis, dass ausschließlich von der Geschäftsführung innerbetriebliche Entscheidungen getroffen werden (siehe Frage 15 und 16/ Fragebogen B). Diese deckungsgleichen Aussagen lassen trotz eines freundschaftlich-kollegialen Verhältnisses eine gewisse Autorität des Vorgesetzten in beruflichen Belangen vermuten.

Private Sorgen und Probleme werden in diesem Unternehmen offen angesprochen. Die Mitarbeiter geben an, dies vor allem deshalb zu tun, weil die eigene Arbeitsleistung durch private Probleme erheblich in Mitleidenschaft gezogen wird. Es wird betont, dass Konzentrationsschwierigkeiten, verkürzte Aufmerksamkeitsspannen und Flüchtigkeitsfehler, beeinträchtigte Kreativität und Lösungsfindung sowie Anspannungen und verminderte Kritikfähigkeit Folgen privater Sorgen sein können. Der Grad der Ausprägung hängt nach Angaben der Befragten von der jeweiligen Person ab, jedoch ist festzustellen, dass mit weniger Elan an die Arbeit gegangen wird. In Anbetracht dessen, dass die Aufgabenverteilung projektbezogen stattfindet, kann ein Leistungsabfall in diesem Ausmaß erhebliche Auswirkungen für das Unternehmen bedeuten.

Als Konfliktauslöser am Arbeitsplatz konnten zwei Kernthemen ermittelt werden. Erstens entsteht Unzufriedenheit durch Diskussionen über Arbeitsabläufe. Hier wird jedoch nach Angaben aller Befragten bereits versucht mit Kommunikation

gegenzusteuern und einen gemeinsamen Konsens zu finden. Als zweiter, eher latenter, Konfliktherd konnte eine Unzufriedenheit über die Gewinnverteilung wahrgenommen werden. Beide Mitarbeiter erwähnten, ein Problem mit dem Prämiensystem zu haben. Einer der Befragten gibt an, dass es schwer ist, monetäre Themen im Unternehmen anzusprechen. Da diese Angaben rein von den Mitarbeitern gemacht wurden, ist davon auszugehen, dass diese Thematik tatsächlich noch nicht im Unternehmen angesprochen wurde und somit die Geschäftsführung nicht über die Unzufriedenheit der Mitarbeiter Bescheid weiß.

Sowohl in den offenen Fragen, als auch in den geschlossenen Fragen, konnten diese Konfliktherde verortet werden. Hier muss zusätzlich auch noch ergänzt werden, dass als stärkster Einfluss auf ein negatives Betriebsklima eine schlechte Auftragslage identifiziert wurde. Obwohl beide Mitarbeiter angeben, dass Arbeitsplatzsicherheit den geringsten Stellenwert unter ihren Bedürfnissen einnimmt (siehe Abb. 20), scheint sich eine schlechte Auftragslage ebenfalls negativ auf das Betriebsklima auszuwirken.



	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
schlechte Auftragslage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	1x	50,00	9,00	1,41
hohes Arbeitspensum	1x	50,00	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	1,41
schlechte Laune der Kollegen	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	4,50	3,54
schlechte Laune des Vorgesetzten	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	5,00	1,41
Probleme mit der Gehaltszahlung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	8,00	2,83
unfaire Behandlung vom Vorgese...	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	7,00	2,83
unklare Arbeitsverteilung	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,50	0,71
ständige Überstunden	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	2,83
unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	1x	50,00	-	-	8,00	1,41
private Probleme	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	6,00	2,83

Abbildung 21: Negative Auswirkungen auf das Betriebsklima Unternehmen 3

Bei den Bedürfnissen der Mitarbeiter zeichnet sich auch ein klarer Trend ab: den Mitarbeitern dieses Unternehmens ist Anerkennung am wichtigsten. Eigenverantwortliches Arbeiten ist am zweitstärksten und eine motivierende Führungskraft am drittstärksten ausgeprägt.

Anzahl Teilnehmer: 2

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Hohes Einkommen	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,50	0,71
Sozialleistungen (Förderungen fü...	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	5,50	0,71
Anerkennung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	9,50	0,71
Schöner Arbeitsplatz	-	-	-	-	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	0,00
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	7,00	4,24
Freundschaften am Arbeitsplatz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	6,50	0,71
Eigenverantwortliches Arbeiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	8,50	0,71
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	0,00
Motivierende Führungskräfte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	7,50	0,71
Arbeitsplatzsicherheit	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00

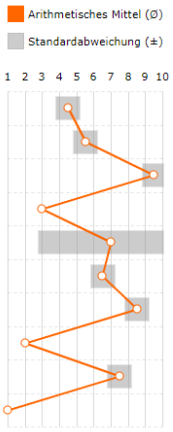


Abbildung 22: Bedürfnisse der Mitarbeiter Unternehmen 3

Das Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit ist hier am geringsten ausgeprägt, dicht gefolgt von dem Bedürfnis nach geregelten Arbeitszeiten. Der Geschäftsführer scheint ein sehr gutes Gespür für die Bedürfnisse seiner Angestellten zu haben, da er Anerkennung als höchstes Bedürfnis seiner Mitarbeiter einstuft und diesem auch den höchsten Motivationsfaktor zuschreibt.

Innerbetriebliche Entscheidungen werden im Unternehmen 3, wie schon zuvor erwähnt, immer von der Geschäftsführung getroffen. Es gibt eine klare Aufgabenverteilung, an die sich nach Aussage aller Befragten immer gehalten wird. Somit ist kein Konflikt aufgrund unautorisierter Entscheidungen oder der Aufgabenverteilung zu erkennen.

Empfehlung für Unternehmen 3

Nach der Typologisierung von Charles B. Handy handelt es sich um eine Aufgabenkultur mit leichten Nuancen einer Rollenkultur. Es wird aufgrund der projektbezogenen Aufgabenbereiche sehr dienstleistungsorientiert und variabel gearbeitet, die Mitarbeiter sind sich jedoch gleichzeitig ihrer Rolle und ihrer Kompetenzen im Unternehmen bewusst.[202]

Unternehmen 3 befindet sich nach dem Lebenszyklusmodell nach Knut Bleicher in der Phase der Kulturindividualisierung und nach Bruce Tuckmans gruppendynamischem Modell in der Performingphase. Es konnten zwei Konfliktarten verortet werden. Bei dem ersten Konflikt in dem es um Arbeitsprozesse

[202] Vgl. Wien/Franzke (2014) S. 37

geht, handelt es sich um einen Sachkonflikt. Hier handelt die Unternehmensführung richtig, indem sie in Meetings nicht funktionierende Arbeitsabläufe klar anspricht und versucht gemeinsame Prozesse zu generieren um den Unstimmigkeiten entgegen zu wirken. Regelmäßige Treffen, wie sie von Karl Berkel empfohlen werden, finden hier statt und man kann davon ausgehen, dass der klare, offene Konflikt bald gelöst sein wird.

Es konnte ein zweiter, jedoch latenter, Konfliktherd verortet werden. Die Mitarbeiter wünschen sich ein einheitliches Prämiensystem, was auf der einen Seite als Wertkonflikt und auf der anderen Seite als Verteilungskonflikt eingestuft werden kann. Hier stellt sich allerdings die Frage, ob dem Vorgesetzten überhaupt bewusst ist, dass die Mitarbeiter unzufrieden mit der Prämienverteilung sind. Es geht um die Verteilung von Ressourcen, welche allen Mitarbeitern, die an einem Projekt beteiligt sind, im gleichen Maße zustehen würden. Dazu gäbe es zwei Wege der Konfliktlösung, welche damit beginnen müsste, dass die Mitarbeiter klare Ich-Botschaften setzen und Stellung beziehen. Auf der Seite der Geschäftsführung müssen Wertvorstellungen und Spielregeln geklärt werden, die für alle Beteiligten verbindlich sind und es müssen klare Argumente seitens der Geschäftsführung kommuniziert werden, die für alle Teammitglieder nachvollziehbar sind. Die Richtlinien für ein Prämiensystem sollten klar sein um somit Fairness zu vermitteln und die Loyalität der Mitarbeiter weiter zu fördern.

Zu Unternehmen 3 darf man abschießend anmerken, dass die langjährige Zusammenarbeit des Teams und das Tätigkeitsfeld in der Unternehmensberatung einen gewissen Vorteil mit sich bringen. Offene Konflikte werden hier klar angesprochen um nach einem Lösungsansatz zu suchen, der alle Beteiligten befriedigt. Daher sollte der latente Verteilungskonflikt ebenfalls offen angesprochen werden, damit ein Kompromiss gefunden werden kann, der die Mitarbeiter gleichermaßen zufriedenstellt.

8. Beantwortung der Forschungsfragen

Die Anhand der Auswertung nach Philipp Mayrings qualitativer Inhaltsanalyse erworbenen Erkenntnisse mit der darauffolgenden Unternehmensverortung und Unternehmensanalyse dienen als Basis zur Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfragen. In weiterer Folge sollen allgemein gültige Hypothesen generiert werden.

Forschungsfrage 1: Welche innerbetrieblichen Konfliktursachen können in Kleinstbetrieben identifiziert werden und welche Auslöser führen zu Eskalationen?

In den drei untersuchten Unternehmen konnten mehrere Konfliktursachen ermittelt werden.

Als Konfliktursachen wurden im ersten Unternehmen Unterschätzung der Kollegen, unfaire Entlohnung, Mobbing (durch eine ehemalige Kollegin), häufige Krankenstände (ebenfalls durch die ehemalige Kollegin), körperlich belastende Arbeit und Unehrlichkeiten unter den Mitarbeiterinnen als Konfliktursachen identifiziert werden.

Im zweiten Unternehmen werden Meinungsverschiedenheiten und berufliche Überlastung aufgrund knapper Ressourcen als Konfliktursachen genannt.

Das dritte Unternehmen gibt an, dass die unfair empfundene Verteilung der Gewinne bzw. ein Fehlen eines einheitlichen Prämiensystems und ständige Diskussionen über Arbeitsprozesse als Konfliktursachen wahrgenommen werden.

Hier hat sich klar gezeigt, dass bisher bei keinem der Unternehmen in der aktuellen Arbeitskonstellation ein offener Beziehungskonflikt auftrat. Lediglich im ersten Unternehmen konnte eine Mitarbeiterin gefunden werden, deren Angaben auf einen latenten Beziehungskonflikt hindeuten könnten. Aus Angst, ihre Kolleginnen vor den Kopf zu stoßen, spricht sie jedoch das Thema nicht an. Die Tatsache, dass bei keinem der Unternehmen ein offener Beziehungskonflikt vorherrscht, kann daran liegen, dass die Mitarbeiter alle ein freundschaftlich-kollegiales Verhältnis pflegen und mehrheitlich private Probleme und Sorgen miteinander teilen.

Dennoch wurde aus vergangenen beruflichen Konstellationen im Unternehmen 1 zur Kenntnis gebracht, dass es einen Fall von Mobbing gab, welcher zur Eskalation führte. Die Geschäftsführung wurde um Hilfe gebeten und die Mitarbeiterin, welche eine Kollegin gemobbt hatte, wurde ermahnt. Da sie sich nach dieser Ermahnung krankmeldete, eskalierte die Situation, was zur Kündigung dieser Mitarbeiterin führte.

Bei zwei Drittel der Unternehmen haben sich Verteilungskonflikte aufgrund nicht nachvollziehbarer Prämiensysteme gezeigt. Bei Unternehmen 1 wurde das Thema offen bei der Geschäftsführung angesprochen, bei Unternehmen 3 wird generell wenig über monetäre Belange gesprochen.

Als Konfliktursache kann jedoch klar *unfaire Entlohnung* angeführt werden. Dieser Konfliktauslöser wird auch bei Zusammenführung aller Auswertungen als maßgeblicher Indikator für einen negativen Einfluss auf das Betriebsklima genannt (sieht Abbildung 23).

Folgende Auslöser für ein negatives Betriebsklima wurden abgefragt:

1. schlechte Auftragslage	6. unfaire Behandlung vom Vorgesetzten
2. hohes Arbeitspensum	7. unklare Arbeitsverteilung
3. schlechte Laune der Kollegen	8. ständige Überstunden
4. schlechte Laune des Vorgesetzten	9. unfaire Entlohnung
5. Probleme mit der Gehaltszahlung	10. private Probleme

Tabelle 2: Indikatoren für ein negatives Betriebsklima (eigene Darstellung)

Es ist davon auszugehen, dass ein schlechtes Betriebsklima als zusätzlicher Konfliktherd eingestuft werden kann. Dahingehend können die Indikatoren für ein negatives Betriebsklima als zusätzlicher Konfliktherd angesehen werden.

Aus den Ergebnissen aller befragten Mitarbeiter konnten somit Konfliktherde wie folgt ermittelt werden:

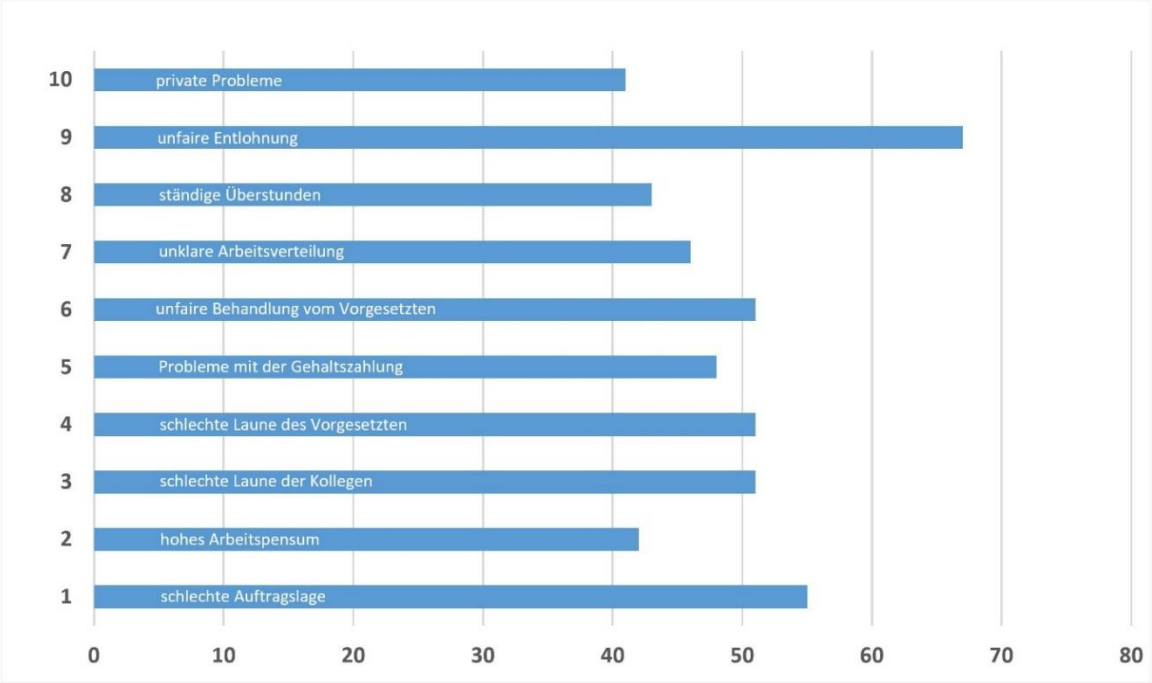


Abbildung 23: Konfliktherde in Kleinstunternehmen (eigene Darstellung)

Bei keinem der Unternehmen konnte in der aktuellen Mitarbeiter- und Vorgesetzten Konstellation eine Eskalation der Konflikte festgestellt werden. Das könnte daran liegen, dass die Mehrheit der Befragten angibt, im Falle eines Konfliktes, den Konfliktparteien aus dem Weg zu gehen und sich zu distanzieren. In Unternehmen 2 interveniert zusätzlich der Geschäftsführer im Konfliktfall und entschärft diesen, indem er als Mediator fungiert.

Forschungsfrage 2: Unter welchen Umständen steigt das Konfliktpotenzial in Kleinstbetrieben, wenn die informelle Struktur des Unternehmens vom offiziellen Organigramm abweicht?

Hier kann keine klare Tendenz festgestellt werden, da alle Unternehmen unterschiedlich auf Abweichungen vom offiziellen Organigramm reagieren. In einigen Unternehmen ist selbständiges Arbeiten Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Ansprüche, bei anderen Firmen hält die Geschäftsführung eine klare und strikte Linie ein, dessen Überschreitung sanktioniert wird. Alle Befragten geben jedoch an, dass innerbetriebliche Entscheidungen in der Regel ausschließlich von

der Geschäftsführung getroffen werden. Falls dennoch in Abwesenheit der Geschäftsführung entschieden werden muss, wird diese Normalfall telefonisch zu Rate gezogen. Einen Verstoß hinsichtlich des offiziellen Organigramms gab es bei Unternehmen 1. Dieses Zuwiderhandeln führte zu einem offenen Konflikt mit der Geschäftsführung, was eine Ermahnung nach sich zog.

Forschungsfrage 3: Inwieweit führt ein innerbetrieblicher Konflikt in einem Unternehmen zu einer Stagnation der Mitarbeiterleistung und unter welchen Bedingungen ist ein Konflikt förderlich für das Unternehmen?

In keinem der an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen konnte eine Stagnation der Mitarbeiterleistung aufgrund eines innerbetrieblichen Konfliktes festgestellt werden. Alle Befragten gaben jedoch an, dass die eigene Arbeitsleistung stagniert, sobald private Probleme und Sorgen vorhanden sind. Dieser Leistungsabfall verorteten die befragten Personen bei sich selbst. Das jeweilige Team bestätigt mit seinen Angaben diese Aussagen. Alle Befragten gaben an, dass private Probleme Konzentrationsschwierigkeiten mich sich brächten.

Zwei Mitarbeiter des Unternehmen 2 vermerkten zusätzlich, dass die Arbeit ebenfalls als Ventil gesehen werden kann. Manche Konflikte, in diesem Fall seelische, könnten mit ihr verdrängt werden was mit einer Leistungssteigerung einhergeht.

Der Geschäftsführer des Unternehmen 3 sieht einen innerbetrieblichen Konflikt als Wachstumschance für das Unternehmen:

> *„Die Auswirkung kann sehr unterschiedlich ausfallen: von reduzierter Kommunikation, mit den entsprechenden negativen Effekten, bis hin zu höherer Arbeitsleistung und verstärkter Motivation. Generell sehe ich Konflikte als notwendig um sich als Unternehmen weiterzuentwickeln.“ (Geschäftsführer Unternehmensberatung)*

Hier darf abschließend erwähnt werden, dass der Zugang des Geschäftsführers aufgrund der einschlägigen beruflichen Kenntnisse seines Fachbereiches zu dieser Reflexion beträgt.

Somit kann festgestellt werden, dass private Konflikte die Arbeitsleistung zwar negativ beeinträchtigen können, jedoch auch in Einzelfällen ins Gegenteil umschlagen können. Vor allem Betriebe mit einem hohen männlichen Mitarbeiter - Anteil, gaben *„Arbeit als Ventil“* und somit eine Leistungssteigerung als Konfliktresultat an.

Zusätzlich wurden alle Mitarbeiter indirekt gefragt, inwieweit sie sich auf einen Konkurrenzkampf mit einem Kollegen einlassen würden. Hier hat das Ergebnis gezeigt, dass sich von allen acht befragten Mitarbeitern lediglich eine Person aus monetären Gründen auf diesen Konkurrenzkampf einlassen würde, jedoch keiner der Befragten den Konkurrenzdruck als Leistungsmotivation ansieht.

Forschungsfrage 4: Inwieweit setzen Kleinstunternehmen auf Konfliktprävention und wie wirkungsvoll sind diese Maßnahmen?

Alle befragten Geschäftsführer gaben an, Konfliktprävention durch Kommunikation zu betreiben. Bei zwei der drei befragten Unternehmen wird außerhalb der Arbeitszeit an gemeinsamen Unternehmungen wie Grillfeiern und Konzertbesuchen teilgenommen. Hier wird die Initiative gleichermaßen von der Geschäftsführung, wie von den Mitarbeitern ergriffen. Gerade diese außerbetrieblichen Aktivitäten dienen als Konfliktkatalysator und tragen zur Konfliktprävention bei. Das Unternehmen mit dem meisten Konfliktpotenzial ist auch das Unternehmen, welches keine gemeinsamen Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit setzt. Geschuldet ist dies sicher der Tatsache, dass die Geschäftsführung in Deutschland verortet ist. Allerdings pflegen auch die Mitarbeiterinnen des Unternehmens außerhalb der Arbeitszeit keinen Kontakt, obwohl sie angeben, ein freundschaftlich-familiäres Verhältnis zu pflegen und über alles zu sprechen.

Als Konfliktprävention bei zwei Drittel der Unternehmen kann somit eine regelmäßige gemeinsame Freizeitgestaltung verortet werden.

9. Conclusio

„Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen.“[203]

Diese Prozesse wurden in der vorliegenden Arbeit in Kleinstbetrieben, also in Betrieben bis zu maximal neun Mitarbeitern, durch einen offenen Fragebogen und einer anschließenden Unternehmensanalyse untersucht. Die Schwierigkeit bei Kleinstunternehmen ist, wie in Kapitel 1 bereits erwähnt, dass viele Betriebe dieser Größe nur wenige oder flache Hierarchieebenen aufweisen, ein Mitarbeiter meist mehrere Funktionen gleichzeitig innehat und die Führungspersönlichkeit oft als Teil des Teams angesehen wird. Hier war vor allem die Frage interessant, ob der Spagat zwischen Führungspersönlichkeit und Teammitglied für den Vorgesetzten machbar und gleichzeitig erstrebenswert ist. Im Hinblick auf diese Doppelrolle zwischen Gruppenmitglied und Vorgesetzten, stellte sich die Frage, inwieweit der Vorgesetzte über innerbetriebliche Konfliktsituationen informiert ist und welche Rolle er in dieser Situation einnimmt. Es wurden Forschungsfragen generiert, welche immer im Hinblick auf beide Seiten betrachtet wurden. Deshalb wurde in der Befragung jeweils die Führungsebene und die Mitarbeiterebene getrennt behandelt, um Vergleichswerte generieren zu können. Untersucht wurden drei Kleinstbetriebe um anhand der Ergebnisse eine bestimmte Tendenz hinsichtlich der dieser Forschung zugrundeliegenden Fragen zu verorten.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass trotz der unterschiedlichen Mitarbeiterkonstellationen im Hinblick auf Alter, Geschlecht und Mitarbeiteranzahl, klare Ergebnisse im Hinblick auf die erste Forschungsfrage *„Welche innerbetrieblichen Konfliktursachen können in Kleinstbetrieben identifiziert werden und welche Auslöser führen zu Eskalationen?“* vorliegen. Alle Befragten gaben unterschiedliche Konfliktauslöser an, jedoch gab es eine klare Tendenz zum Thema *faire Entlohnung*. Jeweils im ersten und im dritten Unternehmen gab es einen Konflikt hinsichtlich unfair empfundener Prämiensysteme. Unabhängig davon, ob dieser Konflikt angesprochen wurde, wie es im Unternehmen 1 der Fall war, oder ob dieser Thematik aus dem Weg gegangen wird, wie es im Unternehmen 3 üblich

[203] Mast, Claudia (2014) S. 1121

ist, scheint es der größte Konfliktherd zwischen den Mitarbeitern und der Geschäftsführung zu sein. Diese Annahme konnte durch die Zusammenführung der Antworten aller befragten Mitarbeiter bestätigt werden (siehe Abbildung 23). Hier wurde nach negativen Auswirkungen auf das Betriebsklima gefragt, was gleichzeitig auch als Konfliktherd verortet werden kann. Trotz mangelnden Konfliktes hinsichtlich fairer Entlohnung, schrieben auch die Angestellten des Unternehmens 2 diesem Indikator einen hohen Stellenwert zu.

Anhand dieser Ergebnisse lässt sich die erste Hypothese generieren:

Hypothese 1: In Kleinstbetrieben kommt es eher zum Konflikt, wenn das Konfliktmotiv monetäre Angelegenheiten, wie faire Entlohnung, betrifft.

Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass alle Mitarbeiter der untersuchten Kleinstbetriebe angaben, ein freundschaftliches Verhältnis zueinander zu pflegen. Die Geschäftsführungen der Unternehmen schrieben sich selbst ebenfalls einen freundschaftlich-kollegialen Führungsstil zu, was mehr oder weniger von den Mitarbeitern bestätigt wurde, wobei mehrheitlich den Vorgesetzten eine bestimmte Autorität nachgesagt wird. Es hat sich vor allem gezeigt, dass die Teams, welche einen regelmäßigen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit pflegen, weniger anfällig für Konflikte untereinander sind. Die gemeinsame Freizeitgestaltung wirkt sich somit positiv auf das Verhältnis unter den Kollegen aus, was das freundschaftliche Verhältnis unter den Mitarbeitern bestätigt. Dies lässt folgende Hypothesen zu:

Hypothese 2: Umso öfter außerhalb der Arbeitszeit private Treffen des Teams stattfinden, umso weniger kommt es zur Eskalation der Konflikte in Kleinstbetrieben.

Hypothese 3: Umso freundschaftlicher ein Team miteinander interagiert, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein entstehender Konflikt auf der Beziehungsebene ausgetragen wird.

Hinsichtlich der zweiten Forschungsfrage ***„****Unter welchen Umständen steigt das Konfliktpotenzial in Kleinstbetrieben, wenn die informelle Struktur des Unternehmens vom offiziellen Organigramm abweicht?“* konnten keine klaren Ergebnisse festgestellt werden. Die Befragung aller Beteiligten hat gezeigt, dass jede Unternehmensführung unterschiedlich mit der Einhaltung des offiziellen Organigramms umgeht. Selbständige Entscheidungsfindung wird von der

Geschäftsführung des zweiten Unternehmens gewünscht und gefördert, beim ersten und dritten Unternehmen hingegen als klarer Verstoß angesehen und sanktioniert. Aus Mitarbeitersicht wird bei allen Befragten jedoch zur Kenntnis gebracht, dass wichtige Entscheidungen immer von der Geschäftsführung getroffen werden, das heißt, dass diese auch im Falle einer Abwesenheit telefonisch zu Rate gezogen wird.

Eine Mitarbeiterin des ersten Unternehmens gab an, einmal aus wichtigen Gründen gegen die Vorgaben der Geschäftsführung verstoßen zu haben, was laut Aussage derselben zu einer Diskussion und Ermahnung führte. Somit kann die zweite Forschungsfrage durch folgende Hypothesen ergänzt werden:

Hypothese 3: Je wichtiger die innerbetrieblichen Entscheidungen sind, die getroffen werden müssen, desto höher ist das Konfliktpotenzial zwischen dem Vorgesetzten und den Persönlichkeiten, die das Geschehen bestimmen.

Hypothese 4: Je mehr Personen, wissentlich oder unwissentlich, die informelle Struktur umgehen, desto eher kommt es zu einem offenen Konflikt.

In Bezug auf die dritte Forschungsfrage *„Inwieweit führt ein innerbetrieblicher Konflikt in einem Unternehmen zu einer Stagnation der Mitarbeiterleistung und unter welchen Bedingungen ist ein Konflikt förderlich für das Unternehmen?“* gibt es die klare Aussage von allen Befragten, dass der größte Einfluss auf die Arbeitsleistung private Sorgen und Probleme sind. Mitarbeiter und Vorgesetzte vernehmen einen großen Einfluss auf die Konzentration was zu einer erhöhten Fehleranfälligkeit führt. Somit kann eine Stagnation der Leistung wahrgenommen werden. Daraus lässt sich die nächste Hypothese ableiten:

Hypothese 5: Wenn Konflikte im Privatleben der Mitarbeiter auftreten, führen diese in erster Linie zur Stagnation der Arbeitsleistung.

Einige Mitarbeiter, hier ist zu vermerken, dass diese ausschließlich männlich waren, gaben zusätzlich an, dass Arbeit auch als Ventil fungiert, um Problemen zu entfliehen. In diesem Fall ist eine Leistungssteigerung zu verzeichnen. Diese Angaben werden von der Geschäftsführung der Unternehmensberatungsfirma untermauert, indem diese von verschiedenen Auswirkungen angefangen „*von reduzierter Kommunikation, mit den entsprechenden negativen Effekten, bis hin zu*

höherer Arbeitsleistung und verstärkter Motivation…“ spricht. Dieses Ergebnis führt zu folgender Hypothese:

Hypothese 6: Im Konfliktfall neigen männliche Arbeitnehmer eher dazu, die Arbeit als Ventil zu sehen, was mit einer Leistungssteigerung einhergeht.

Die vierte und letzte Forschungsfrage „*Inwieweit setzen Kleinstunternehmen auf Konfliktprävention und wie wirkungsvoll sind diese Maßnahmen?“* kann dahingehend beantwortet werden, dass alle Geschäftsführer angeben, auf Kommunikation mit den Mitarbeitern zu setzten, um etwaigen Konflikten entgegenzuwirken. Es hat sich jedoch anhand der Unternehmensanalysen gezeigt, dass lediglich die Firmen, welche außerhalb der Arbeitszeit einen guten privaten Kontakt pflegen, weniger konfliktanfällig sind. Zusätzlich kann der Mitarbeiterkommunikation im Rahmen der außerordentlichen Treffen ein gewisser Motivationsfaktor zugeschrieben werden. Dies lässt folgende Hypothese zu:

Hypothese 7: Umso mehr das Team die Bereitschaft zeigt, außerhalb der Arbeitszeit gemeinsamen Aktivitäten nachzugehen, umso geringer ist die Wahrscheinlichkeit eines innerbetrieblichen Konfliktes.

Abschließend kann jedoch gesagt werden, dass die eingangs erwähnte Annahme, der Spagat des Vorgesetzten einerseits als Teamplayer und andererseits als Autoritätsperson zu fungieren, wäre ein schwieriges Unterfangen, widerlegt werden muss. In der Untersuchung hat sich mehrheitlich gezeigt, dass die Teams die Vorgesetzten als Führungskraft respektieren und trotzdem nebenbei ein freundschaftliches Verhältnis bestehen kann, sofern dies von der Geschäftsführung erwünscht ist.

Ausblick

Die vorliegenden Studienergebnisse können in erster Linie als Tendenzen angesehen werden, da lediglich drei Unternehmen untersucht und verglichen wurden. Somit kann nicht davon ausgegangen werden, dass das gelieferte Abbild eine Allgemeingültigkeit aufweist. Um genauere Ergebnisse zu erhalten, wäre durchaus vorstellbar eine quantitative Studie in Anlehnung an die generierten Hypothesen durchzuführen. Hierbei empfiehlt es sich, die Stichprobe um ein Vielfaches zu erweitern und, wie in dieser Arbeit bereits durchgeführt, eine

Gegenüberstellung von Geschäftsführung und Mitarbeitern zu erwägen. Wie sich in dieser Arbeit bereits gezeigt hat, ist eine Interpretation der Antworten erfolgreicher, wenn die Sichtweise aller beteiligten Protagonisten in die Auswertung miteinbezogen wird.

Zusätzlich hat sich gezeigt, dass ein Experteninterview mit der Geschäftsführung der Unternehmensberatungsfirma durchaus Sinn machen würde, da hier Themen angeschnitten wurden, welche nur aus Expertensicht in einen logischen Konsens gebracht werden können. Vor allem die langjährige Branchenerfahrung und der damit einhergehenden Kenntnisse verschiedener Unternehmenskulturen kann einen guten Einblick in die Kommunikationsstruktur und das Konfliktverhalten von Kleinstbetrieben geben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in dieser wissenschaftlichen Arbeit nicht nur Unterschiede der verschiedenen Unternehmenskulturen, sondern auch Übereinstimmungen in der internen Unternehmenskommunikation und des Konfliktverhaltens in Kleinstbetrieben festgestellt werden konnten. Um die ersten Trends dieser Untersuchung näher zu beleuchten, könnte in weiterführenden Studien eine quantitative Forschung und Experteninterviews eingesetzt werden.

10. Quellenverzeichnis

Abraham, Martin/Büschges, Günter (2009): Einführung in die Organisationssoziologie. 4. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.

Bamberg, Eva/ Mohr, Gisela/ Busch, Christine (2012): Arbeitspsychologie. Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Bayer, Manuel/Bills, Danee Chenice/Eschle, Verena/Föhr, Hagen/Liebmann, Nina/Schneider, Hannah/Schragner, Corinna (2013): Unternehmenskultur & Corporate Identity. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Band 1. Herausgegeben von Prof. Dr. Lars Rademacher. LIT Verlag Dr. W. Hopf, Berlin.

Berkel, Karl (1999): Konflikttraining. Konflikte Verstehen, analysieren und Bewältigen. 6. Auflage. Sauer I.H. Verlag GmbH

Becker, Nicola (1999): Regelungsfelder für Unternehmensnetzwerke. Dt. Univ.-Verl. Wiesbaden.

Brömmling, Ulrich (2010): Nonprofit-PR. 2., überarbeitete Auflage. UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz.

Bühl, Walter L. (1973): Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. 2. Auflage. Nymphenburger Verlagshandlung GmbH. , München

Derieth, Anke (1995): Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Studien zur Kommunikationswissenschaft. 5. Band. Westddeutscher Verlag GmbH. Opladen

Gfrörer, Roger (2007): Das Operationsteam. Eine Analyse der Verhältnisse der Zusammenarbeit im Operationssaal. Deutscher Universitätsverlag. Wiesbaden.

Glasl, Friedrich (1992): Konfliktmanagement: ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. 3. Auflage. Verlag Freies Geistesleben. Stuttgart.

Hauptmann, Stefan (2012): Social Median in Organisationen. Strukturation und computervermittelte Kommunikation. Springer Gabler. Regensburg, Deutschland.

Israle, Joachim (1977): Die sozialen Beziehungen. Grundelemente der Sozialwissenschaft. Ein Leitfaden. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH. Reinbek bei Hamburg.

Ihde, Katja (2012): Mediation. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg.

Janich, Nina (2005): Unternehmenskultur und Unternehmensidentität. Wirklichkeit und Konstruktion. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.

Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien.

Kirchler, Erich (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Facultas Verlags-und Buchhandels AG. Wien

Kolodej, Christa (2005): Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und seine Bewältigung. Facultas Verlags- und Buchhandels AG WUV. Wien.

König, Oliver / Schattenhofer, Karl (2014): Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg

Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation: Mitarbeiter führen und Motivieren.

Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Lucius&Lucius Verglagsgesellschaft mbH Stuttgart.

Mayring, Philipp (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 4. Auflage. Beltz Psychologie Verlags Union. München

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. Überarbeitete Auflage. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.

Meckel, Miriam/Schmid Beat F. (2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler. Wiesbaden.

Miebach, Bernhard (2017): Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Ortner, Heike/ Pfurtscheller, Daniel/ Rizzolli, Michaela/ Wiesinger, Andreas (2014): Datenflut und Informationskanäle. Innsbruck university press 2014. Universität Innsbruck. 1. Auflage.

Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (2014): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 2. Vollständig überarbeitete Auflage. Springer Gabler. Wiesbaden

Proksch, Stephan (2010): Konfliktmanagement im Unternehmen. Mediation als Instrument für Konflikt- und Kooperationsmanagement am Arbeitsplatz. Springer Verlag Berlin Heidelberg.

Proksch, Stephan (2018): Mediation. Die Kunst der professionellen Konfliktlösung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Rosenstiel, Lutz von/ Molt, Walter/ Rüttinger, Bruno (1995): Organisationspsychologie. 8. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart Berlin Köln.

Schwarz, Gerhard (2014): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. 9. Auflage. Springer Gabler. Wiesbaden

Staehle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspetive. 8., überarbeitete Auflage. München: Vahlen.

Thimm, Caja/ Wehmeier, Stefan (2008): Organisationskommunikation online. Grundlagen, Praxis, Empirie. Peter Lang. Internationaler Verlag der Wissenschaften. Frankfurt am Main 2008.

Volk, Georg (2004): Determinanten von Mobbing am Arbeitsplatz. Der Einfluss der Führung und des Betriebsklimas auf die negative Kommunikation. Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.

Wagner, Hans (2009): Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Ein Lehr – und Studienbuch. Nomos Verlagsgesellschaft. Baden-Baden.

Wien, Andreas/Franzke, Normen (2014): Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Internetquellen:

Sawerschel, Hans (2003) Nonverbale Kommunikation. Zeichen, Signale, Symbole als Vermittler von Botschaften. Sprachspiegel, 2003, Vol.59(4) https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=sps-002:2003:59::66#292 , 05.01.2019

Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, URL: https://www.bmdw.gv.at/Unternehmen/UnternehmensUndKMU-Politik/Seiten/KleineundmittlereUnternehmeninOesterreich_FactsandFeatures.aspx , 11.07.2018

Statistik Austria. Beschäftigung und Arbeitsmarkt. Einflussfaktoren auf eine Ausdehnung der Erwerbsphase. http://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=077582, 17.02.2019 (Journal?)

Vgl. WKO, das Portal der Wirtschaftskammern Österreich, URL: https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html 06.07.2018

Anhang

Fragebogen zur Internen Unternehmenskommunikation (Gruppe A)

Seite 1

Bitte beantworten Sie Fragen zur Kommunikation in Ihrem Unternehmen. Dieser Fragebogen dient rein zu Studienzwecken hinsichtlich der internen Unternehmenskommunikation in Ihrem Betrieb. Sämtliche Daten werden so anonymisiert, dass keine Rückschlüsse auf Sie oder Ihr Unternehmen gezogen werden können. Bitte vermeiden Sie aus diesen Gründen Namen Ihrer Mitarbeiter zu erwähnen. Verwenden Sie stattdessen "Mitarbeiter" bei konkreten Fallbeschreibungen.

Seite 2

Denken Sie an den Kommunikationsstil Ihrer Mitarbeiter. Wie würden Sie diesen am ehesten beschreiben: *

	trifft zu			trifft nicht zu
freundschaftlich	◯	◯	◯	◯
familiär	◯	◯	◯	◯
distanziert	◯	◯	◯	◯
angespannt	◯	◯	◯	◯
höflich	◯	◯	◯	◯

Seite 3

Denken Sie an die letzte Anweisung, die Sie Ihrem Team gegeben haben. Welche der folgenden Aussagen stimmen Sie zu, welchen stimmen Sie weniger zu. *

	stimme zu			stimme nicht zu
a) Mein Team nimmt meine Anweisungen ernst.	◯	◯	◯	◯
b) Ich habe das Gefühl, meine Mitarbeiter manchmal zu überfordern.	◯	◯	◯	◯
c) Ich nehme meine Mitarbeiter ernst.	◯	◯	◯	◯
d) Ich habe das Gefühl, dass meine Mitarbeiter meine Anweisungen nicht klar nachvollziehen können.	◯	◯	◯	◯
e) Ich zeige meinen Mitarbeitern, dass ich Sie wertschätze.	◯	◯	◯	◯
f) Ich bin der Meinung, dass jeder Mitarbeiter ersetzbar ist.	◯	◯	◯	◯

Seite 4

In welcher Häufigkeit trifft sich das Team außerhalb der Arbeitszeit und zu welchem Anlass? Wer übernimmt hier die Initiative und Planung der Treffen (Sie selbst oder ein Mitarbeiter) und welche Beweggründe würden Sie dem Organisator zuschreiben? *

Beispiel: Mein Team trifft sich häufig nach der Arbeitszeit auf ein Getränk, um gemeinsam den Abend ausklingen zu lassen. Hin und wieder nehme ich an diesen Aktivitäten teil, weil ich mein Team schätze. Die Initiative geht von den Mitarbeitern selbst aus, weil sie sich gut verstehen.

Seite 5

Sehen Sie sich Ihrem Team gegenüber eher als Freund, als Kollege oder als Autoritätsperson? Begründen Sie Ihre Antwort mit mindestens einem konkreten Beispiel. *

Haben sich Mitarbeiter schon einmal mit einem privaten Problem an Sie gewannt? Wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? Falls nicht, warum glauben Sie, dass dies so ist? *

Seite 6

Wie schätzen Sie den Einfluss privater Probleme Ihrer Mitarbeiter auf deren Arbeitsleistung ein? Nennen Sie ein Fallbeispiel um Ihre Einschätzung zu begründen. *

Seite 7

Denken Sie an Ihr Team. Wann hatten Sie das letzte Mal das Gefühl, dass einer Ihrer Mitarbeiter mit der Arbeitssituation unzufrieden war? Beschreiben Sie die Situation und wie Sie als Vorgesetze/r damit umgegangen sind. *

Seite 8

Denken Sie an den letzten Konflikt unter den Mitarbeitern Ihres Unternehmens. Welche Gründe gab es für den Diskurs und was haben Sie unternommen? * * *

Seite 9

Folgende Bedürfnisse sind laut Organisationspsychologie im Berufsleben besonders wichtig für Mitarbeiter. Welche der Bedürfnisse sind Ihrer Meinung nach am Wichtigsten für Ihre Mitarbeiter. Bitte vergeben Sie Punkte von 1 bis 10 (1= am Unwichtigsten, 10= am Wichtigsten) wobei Sie jede Punkteanzahl nur einmal vergeben dürfen. *

- Hohes Einkommen
- Sozialleistungen (Förderungen für Weiterbildungen, etc.)
- Anerkennung
- Schöner Arbeitsplatz
- Selbstverwirklichung
- Freundschaften am Arbeitsplatz
- Eigenverantwortliches Arbeiten
- Geregelte Arbeitszeiten
- Motivierende Führungskräfte
- Arbeitsplatzsicherheit

Seite 10

Warum haben Sie das Gefühl, dass das Bedürfnis, dem Sie 10 Punkte zugeordnet haben, am Wichtigsten für Ihre Mitarbeiter ist? *

Seite 11

Ein neuer Mitarbeiter hat seinen ersten Arbeitstag. Wie und von wem (von einem anderen Mitarbeiter oder von Ihnen) wird der Kollege eingeschult und erklärt, für welchen Aufgabenbereich er zuständig ist. *

Seite 12

Rückblickend auf die Einschulung neuer Kollegen, wie sah bisher die Umsetzung der zuvor festgelegten Aufgabenverteilung in der Praxis aus? Was müsste aus Ihrer Sicht verbessert werden? *

Seite 13

Denken Sie an die Grundstimmung in Ihrem Unternehmen. Welche der nachstehenden Indikatoren würden Sie negative Veränderungen der Stimmung unter den Mitarbeitern zuschreiben. Bitte vergeben Sie Punkte zwischen 1 und 10, wobei 1 Punkt für den geringsten Einfluss und 10 für den stärksten Einfluss steht. *

- Schlechte Auftragslage
- Hohes Arbeitspensum
- Schlechte Laune eines Kollegen
- Schlechte Laune des Vorgesetzten
- Probleme mit der Gehaltszahlung
- Unfaire Behandlung vom Vorgesetzten
- Unklare Arbeitsverteilung
- Regelmäßige Überstunden
- Unfaire Entlohnung
- Private Probleme der Mitarbeiter

Seite 14

Wer trifft in Ihrem Unternehmen üblicher Weise die innerbetrieblichen Entscheidungen? Beschreiben Sie den Ablauf anhand eines konkreten Beispiels. *

Beispiel: In wichtigen Fällen hole ich erste die Meinung meiner Mitarbeiter ein. Dies passiert in Form eines Meetings. Ich höre mir alle Vorschläge an und wäge dann für mich die beste Möglichkeit ab.

Seite 15

Wie werden wichtige Entscheidungen im Falle Ihrer Abwesenheit getroffen? Beschreiben Sie den üblichen Prozess. *

Seite 16

Ist es schon einmal in Ihrem Unternehmen vorgekommen, dass ein Mitarbeiter in Ihrer Abwesenheit eine Entscheidung getroffen hat, welche nicht von Ihnen autorisiert war? Falls ja, welche Auswirkungen hatte dies und wie haben Sie auf dieses Verhalten reagiert? *

Seite 17

Wie schätzen Sie die Auswirkungen eines Konfliktes unter den Mitarbeitern auf deren Verhalten im Arbeitsalltag ein? *

Seite 18

Welche Strategie zur Konfliktvermeidung sehen Sie am wirkungsvollsten in Ihrem Unternehmen an? *

» Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online

Fragebogen zur Internen Unternehmenskommunikation (Gruppe B)

Seite 1

Bitte beantworten Sie Fragen zur Kommunikation in Ihrem Unternehmen. Dieser Fragebogen ist vollkommen anonym und dient rein zu Studienzwecken hinsichtlich der internen Unternehmenskommunikation in Ihrem Betrieb. Sämtliche Daten werden so anonymisiert, dass keine Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihr Unternehmen gezogen werden können. Erhobene Daten werden auch nicht der Geschäftsführung oder Ihrem Vorgesetzten vorgelegt.
Bitte vermeiden Sie aus Gründen der Erkennbarkeit Namen Ihrer Kollegen oder Vorgesetzten zu nennen. Verwenden Sie stattdessen die Worte "KollegIn" oder "Vorgesetzte".

Seite 2

Denken Sie bitte an den Kommunikationsstil mit Ihren Kollegen. Wie würden Sie diesen am ehesten beschreiben: *

	trifft zu			trifft nicht zu
freundschaftlich	◯	◯	◯	◯
familiär	◯	◯	◯	◯
distanziert	◯	◯	◯	◯
angespannt	◯	◯	◯	◯
höflich	◯	◯	◯	◯

Seite 3

Denken Sie an die letzten Anweisungen Ihres Vorgesetzten. Geben Sie an, welche der Aussagen am ehesten auf zu zutreffen. *

	stimme zu			stimme nicht zu
a) Ich nehme Anweisungen meines Vorgesetzten Ernst	☐	☐	☐	☐
b) Mein Vorgesetzter versteht manchmal nicht, wieviel ich zu tun habe.	☐	☐	☐	☐
c) ich fühle mich von meinem Vorgesetzten nicht ernst genommen.	☐	☐	☐	☐
d) Anweisungen meines Vorgesetzten sind klar nachvollziehbar.	☐	☐	☐	☐
e) Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten wertgeschätzt.	☐	☐	☐	☐
f) Mein Vorgesetzter gibt mir das Gefühl ersetzbar zu sein.	☐	☐	☐	☐

Seite 4

In welcher Häufigkeit treffen sich Kollegen außerhalb der Arbeitszeit und zu welchem Anlass? Wer übernimmt hier mehrheitlich die Initiative und die Planung der Treffen (Sie selbst, ein Kollege, der/die Vorgesetzte) und welche Beweggründe hierfür würden Sie dem Organisator zuschreiben. *

Beispiel: Mein Kollege organisiert im Sommer gerne Grillfeiern in seinem Garten. Er ist ein geselliger Mensch und lädt auch gerne Kollegen ein.

Seite 5

Denken Sie an Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n. Beurteilen Sie Ihr Verhältnis zu ihm/ihr. *

	trifft zu			trifft nicht zu
freundschaftlich	◯	◯	◯	◯
kollegial	◯	◯	◯	◯
autoritär	◯	◯	◯	◯
distanziert	◯	◯	◯	◯
familiär	◯	◯	◯	◯

Seite 6

Wenn Sie ein privates Problem haben, welches Sie belastet, wie gehen Sie im Unternehmen damit um? Können Sich sich Ihren Kollegen oder Vorgesetzten anvertrauen? Begründen Sie, warum Sie dies tun oder nicht tun? *

Seite 7

Inwiefern haben private Probleme Einfluss auf Ihre Arbeitsleistung? *

Seite 8

Wie schätzen Sie den Einfluss privater Probleme der Kollegen auf deren Arbeitsleistung ein? Nennen Sie ein Fallbeispiel. *

Bsp. Mein Kollege lebt in Scheidung und ist seither ruhiger als sonst. Seine Arbeitsleistung scheint nicht darunter zu leiden.

Seite 9

Denken Sie zurück an ihre berufliche Laufbahn in Ihrem Unternehmen. Wann und warum waren Sie das letzte Mal mit Ihrer Arbeitssituation unzufrieden? Haben Sie sich einer Person im Unternehmen (einem Kollegen, einem Vorgesetzten) anvertraut? Wenn ja, wie hat diese Person reagiert? Falls nicht, warum haben Sie ihr Problem für sich behalten? *

Seite 10

Denken Sie an den letzten Konflikt im Unternehmen. Beschreiben Sie kurz die Situation und die Lösung (falls es eine gab). *

Seite 11

Folgende Bedürfnisse sind laut Organisationspsychologie im Berufsleben besonders wichtig für Mitarbeiter. Bitte vergeben Sie Punkte von 1 bis 10 (1 = am unwichtigsten, 10 = am wichtigsten) wobei sie jede Punkteanzahl nur einmal vergeben dürfen: *

- Hohes Einkommen
- Sozialleistungen (Förderungen für Weiterbildung, etc.)
- Anerkennung
- Schöner Arbeitsplatz
- Selbstverwirklichung
- Freundschaften am Arbeitsplatz
- Eigenverantwortliches Arbeiten
- Geregelte Arbeitszeiten
- Motivierende Führungskräfte
- Arbeitsplatzsicherheit

Seite 12

Auf welche der zuvor genannten Bedürfnisse der Mitarbeiter müssten Ihrer Ansicht nach in Ihrem Unternehmen mehr Rücksicht genommen werden und warum? *

Beispiel: Es wäre gut, wenn die Firma mehr Sozialleistungen gewährleisten würde, weil ich eine Förderung für Weiterbildung begrüßen würde.

Seite 13

Denken Sie zurück an Ihren ersten Arbeitstag im Unternehmen. Wie und von wem (Kollege oder Vorgesetzten) wurde Ihnen erklärt, wer für welchen Aufgabenbereich zuständig ist? Wie sieht die derzeitige Umsetzung in der Praxis aus? *

Seite 14

Wenn Sie die Aufgabenverteilung in Ihrem Unternehmen verbessern könnten, was würden Sie ändern und warum? *

Seite 15

Denken Sie an die Grundstimmung in Ihrem Unternehmen. Welchen der nachstehenden Indikatoren würden Sie negative Veränderungen dieser Grundstimmung zuordnen? Bitte vergeben Sie Punkte zwischen 1 und 10, wobei 1 Punkt für den geringsten Einfluss und 10 für den stärksten Einfluss stehen. *

- schlechte Auftragslage
- hohes Arbeitspensum
- schlechte Laune der Kollegen
- schlechte Laune des Vorgesetzten
- Probleme mit der Gehaltszahlung
- unfaire Behandlung vom Vorgesetzten
- unklare Arbeitsverteilung
- ständige Überstunden
- unfaire Entlohnung
- private Probleme

Seite 16

Wer trifft in Ihrem Unternehmen üblicher Weise die innerbetrieblichen Entscheidungen. Beschreiben Sie den Ablauf mit einem konkreten Beispiel. *

Beispiel: Wir besprechen oft im Meeting wichtige Punkte. Unser Vorgesetzter fragt das Team gerne nach deren Meinung. Letzten Endes ist es jedoch der Vorgesetzte, der entscheidet.

Seite 17

Ist es in Ihrem Unternehmen schon einmal vorgekommen, dass Sie oder ein Kollege in Abwesenheit Ihres Vorgesetzten eine Entscheidung getroffen haben, welche nicht vom Vorgesetzten autorisiert war? Falls ja, welche Auswirkungen hatte das? Beschreiben Sie die Situation. *

Seite 18

Welche persönlichen Auswirkungen hat ein Konflikt im Arbeitsumfeld für Sie? Nennen Sie ein konkretes Beispiel. *

Beispiel: Ein Kollege äußert sich regelmäßig gehässig gegenüber seinem Umfeld. Nachdem mehrmalige Intervention meinerseits nichts gebracht hat, gehe ich diesem Kollegen mittlerweile aus dem Weg.

Seite 19

Sie und ein Kollege werden vom Vorgesetzten gebeten einen Lösungsvorschlag für ein Problem zu erarbeiten. Dies bedeutet für Sie vor allem, dass Sie auch in Ihrer Freizeit Zeit im Büro verbringen müssen, um gut voran zu kommen. Die Lösung wird mit einem monetären Bonus honoriert. Welche der nachstehenden Aussagen trifft am ehesten auf Sie zu. *

- ◯ a) Ich versuche die beste Lösung zu finden, da ich auf den Bonus angewiesen bin.
- ◯ b) Das Geld ist zwar ein netter Anreiz, ich möchte jedoch nicht mehr Zeit als notwendig im Büro verbringen.
- ◯ c) Es spornt mich an, mit meinem Kollegen gemessen zu werden. Durch diesen Wettkampf fühle ich mich motiviert.
- ◯ d) Ich habe Angst, dass dieser Wettkampf einen Konflikt zwischen mir und meinem Kollegen auslöst.
- ◯ e) keine der Punkte trifft auf mich zu.

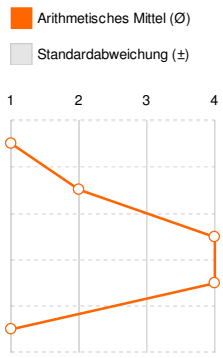
» Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online

Fragebogen zur Internen Unternehmenskommunikation (Gruppe A)

1. Denken Sie an den Kommunikationsstil Ihrer Mitarbeiter. Wie würden Sie diesen am ehesten beschreiben: *

   Anzahl Teilnehmer: 1

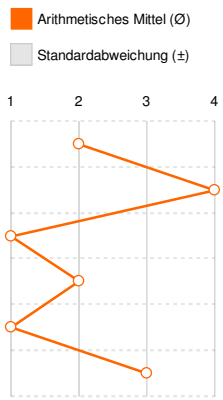
	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
familiär	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
distanziert	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
angespannt	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
höflich	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00



2. Denken Sie an die letzte Anweisung, die Sie Ihrem Team gegeben haben. Welche der folgenden Aussagen stimmen Sie zu, welchen stimmen Sie weniger zu. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

	stimme zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		stimme nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
a) Mein Team nimmt meine..	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
b) Ich habe das Gefühl, me...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
c) Ich nehme meine Mitarb...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
d) Ich habe das Gefühl, das...	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
e) Ich zeige meinen Mitarb...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
f) Ich bin der Meinung, dass..	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	3,00	0,00



3. In welcher Häufigkeit trifft sich das Team außerhalb der Arbeitszeit und zu welchem Anlass? Wer übernimmt hier die Initiative und Planung der Treffen (Sie selbst oder ein Mitarbeiter) und welche Beweggründe würden Sie dem Organisator zuschreiben? *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Team versteht sich hervorragend auch mit Altersunterschieden! Unbedingt ein Meeting mit der Mutterkorns im Jahr und zu weihnachten ein gemeinsames leckeres Essen!

4. Sehen Sie sich Ihrem Team gegenüber eher als Freund, als Kollege oder als Autoritätsperson? Begründen Sie Ihre Antwort mit mindestens einem konkreten Beispiel. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Ich sehe mich als Freund und Kollege! Die Zeit hat gezeigt, es gibt ein tolles Team. Dann sollte man auch loslassen können. Kleine Nachkorrekturen kommen vor, aber diese sind meist wegen Erneuerungen.

5. Haben sich Mitarbeiter schon einmal mit einem privaten Problem an Sie gewannt? Wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? Falls nicht, warum glauben Sie, dass dies so ist? *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Ja, ich bin der Meinung Empathie ist ein wichtiger Faktor. Es gibt immer eine Lösung für ein Problem.

6. Wie schätzen Sie den Einfluss privater Probleme Ihrer Mitarbeiter auf deren Arbeitsleistung ein? Nennen Sie ein Fallbeispiel um Ihre Einschätzung zu begründen. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Wenn der entsprechende Mitarbeiter ein privates Problem hat z.B. Den Verlust von einem lieben Menschen; wird es sich definitiv auf die Arbeitsleistung auswirken.

7. Denken Sie an Ihr Team. Wann hatten Sie das letzte Mal das Gefühl, dass einer Ihrer Mitarbeiter mit der Arbeitssituation unzufrieden war? Beschreiben Sie die Situation und wie Sie als Vorgesetze/r damit umgegangen sind. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Es ist einige Zeit her. Es macht unzufrieden, wenn ein Team kein Team ist. Ich habe beobachtet, versucht die Situation einzuschätzen, das Gespräch gesucht und letztendlich die Entscheidung getroffen, dass eine Person gehen musste. Es ist sehr wichtig ein funktionierendes Team zu haben, dann sind die Mitarbeiter besser drauf und leistungsfähiger.

8. Denken Sie an den letzten Konflikt unter den Mitarbeitern Ihres Unternehmens. Welche Gründe gab es für den Diskurs und was haben Sie unternommen? * *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Es muss die Situation eingeschätzt werden; dass Gespräch mit den Parteien geführt werden und schlussendlich zu Gunsten der loyalen Mitarbeiter und der Firma entschieden werden. Nur so kann das Unternehmen bestehen.

9. Folgende Bedürfnisse sind laut Organisationspsychologie im Berufsleben besonders wichtig für Mitarbeiter. Welche der Bedürfnisse sind Ihre Mitarbeiter. Bitte vergeben Sie Punkte von 1 bis 10 (1= am Unwichtigsten, 10= am Wichtigsten) wobei Sie jede Punkteanzahl nur einmal ver

   Anzahl Teilnehmer: 1

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
Hohes Einkommen	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sozialleistungen (Förder…	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anerkennung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x 10
Schöner Arbeitsplatz	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Freundschaften am Arbe…	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eigenverantwortliches A…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Motivierende Führungskr…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-
Arbeitsplatzsicherheit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-

10. Warum haben Sie das Gefühl, dass das Bedürfnis, dem Sie 10 Punkte zugeordnet haben, am Wichtigsten für Ihre Mitarbeiter ist? *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Jeder Mensch braucht Anerkennung und Wertschätzung! Diese Faktoren tragen dazu bei, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen, damit Leistungsfähiger sind und sich die Krankenstände auf wirkliche Krankheiten reduzieren.

11. Ein neuer Mitarbeiter hat seinen ersten Arbeitstag. Wie und von wem (von einem anderen Mitarbeiter oder von Ihnen) wird der Kollege eingeschult und erklärt, für welchen Aufgabenbereich er zuständig ist. *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Ich bin nicht Vorort, aber ich habe Sehr kompetente Mitarbeiter, welche mein volles Vertrau haben und rechtfertigen.

12. Rückblickend auf die Einschulung neuer Kollegen, wie sah bisher die Umsetzung der zuvor festgelegten Aufgabenverteilung in der Praxis aus? Was müsste aus Ihrer Sicht verbessert werden? *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Ich kann und will mich nicht über die Einarbeitung neuer Kollegen beklagen. Es funktioniert. An diese Stelle wäre meine Kritikpunkt an mich selber mehr daraus zumachen.

13. Denken Sie an die Grundstimmung in Ihrem Unternehmen. Welche der nachstehenden Indikatoren würden Sie negative Veränderungen der St zuschreiben. Bitte vergeben Sie Punkte zwischen 1 und 10, wobei 1 Punkt für den geringsten Einfluss und 10 für den stärksten Einfluss steht

Anzahl Teilnehmer: 1

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
Schlechte Auftragslage	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hohes Arbeitspensum	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Schlechte Laune eines K…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-
Schlechte Laune des Vor…	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Probleme mit der Gehalt…	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unfaire Behandlung vom …	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unklare Arbeitsverteilung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x 10
Regelmäßige Überstunde…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-
Private Probleme der Mit…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-

14. Wer trifft in Ihrem Unternehmen üblicher Weise die innerbetrieblichen Entscheidungen? Beschreiben Sie den Ablauf anhand eines konkreten Beispiels. *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Arbeitsanweisung
  Diskussion
  Im Idealfall Einigung
  Ggf. Nachbesserung
  Umsetzung

15. Wie werden wichtige Entscheidungen im Falle Ihrer Abwesenheit getroffen? Beschreiben Sie den üblichen Prozess. *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Es gibt Aufgabenstellung. Je nach Aufgabengebiet werden meist Vorschläge von der entsprechenden Person gemacht. Ansonsten wie auf schon einmal selber entschieden

16. Ist es schon einmal in Ihrem Unternehmen vorgekommen, dass ein Mitarbeiter in Ihrer Abwesenheit eine Entscheidung getroffen hat, welche nicht von Ihnen autorisiert war? Falls ja, welche Auswirkungen hatte dies und wie haben Sie auf dieses Verhalten reagiert? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Ja ist vorgekommen. Es wurde mit der Person gesprochen und erläutert wie die Entscheidungen hätte fallen müssen und warum. Hier kommt es aber immer auf das Thema an.

17. Wie schätzen Sie die Auswirkungen eines Konfliktes unter den Mitarbeitern auf deren Verhalten im Arbeitsalltag ein? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Je nach schwere der Auswirkungen. Kleine Reibereien sollten möglichst untereinander. Geklärt werden.
      Ansonsten sollte das Gespräch gesucht werden. Es ist möglich, je nach Persönlichkeit, dass die Person sind zurück zieht, etc. Die Situation sollte möglichst geklärt werden, damit sich jeder wieder wohl fühlt.
      Je nach Persönlichkeiten kann der Alltag entweder zum Fiasko werden oder klärend sein.

18. Welche Strategie zur Konfliktvermeidung sehen Sie am wirkungsvollsten in Ihrem Unternehmen an? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

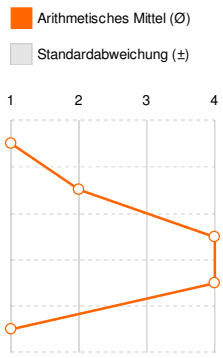
    - Kommunikation! Klärt Missverständnisse, finden von Lösungen. Alle betroffenen einbeziehen.

Fragebogen zur Internen Unternehmenskommunikation (Gruppe A)

1. Denken Sie an den Kommunikationsstil Ihrer Mitarbeiter. Wie würden Sie diesen am ehesten beschreiben: *

   Anzahl Teilnehmer: 1

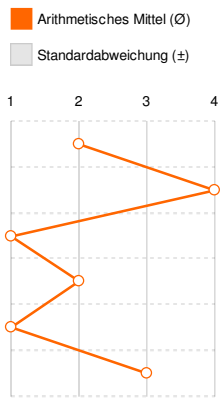
	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
familiär	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
distanziert	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
angespannt	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
höflich	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00



2. Denken Sie an die letzte Anweisung, die Sie Ihrem Team gegeben haben. Welche der folgenden Aussagen stimmen Sie zu, welchen stimmen Sie weniger zu. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

	stimme zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		stimme nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
a) Mein Team nimmt meine..	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
b) Ich habe das Gefühl, me...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
c) Ich nehme meine Mitarb...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
d) Ich habe das Gefühl, das...	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
e) Ich zeige meinen Mitarb...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
f) Ich bin der Meinung, dass..	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	3,00	0,00



3. In welcher Häufigkeit trifft sich das Team außerhalb der Arbeitszeit und zu welchem Anlass? Wer übernimmt hier die Initiative und Planung der Treffen (Sie selbst oder ein Mitarbeiter) und welche Beweggründe würden Sie dem Organisator zuschreiben? *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Team versteht sich hervorragend auch mit Altersunterschieden! Unbedingt ein Meeting mit der Mutterkorns im Jahr und zu weihnachten ein gemeinsames leckeres Essen!

4. Sehen Sie sich Ihrem Team gegenüber eher als Freund, als Kollege oder als Autoritätsperson? Begründen Sie Ihre Antwort mit mindestens einem konkreten Beispiel. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Ich sehe mich als Freund und Kollege! Die Zeit hat gezeigt, es gibt ein tolles Team. Dann sollte man auch loslassen können. Kleine Nachkorrekturen kommen vor, aber diese sind meist wegen Erneuerungen.

5. Haben sich Mitarbeiter schon einmal mit einem privaten Problem an Sie gewannt? Wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? Falls nicht, warum glauben Sie, dass dies so ist? *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Ja, ich bin der Meinung Empathie ist ein wichtiger Faktor. Es gibt immer eine Lösung für ein Problem.

6. Wie schätzen Sie den Einfluss privater Probleme Ihrer Mitarbeiter auf deren Arbeitsleistung ein? Nennen Sie ein Fallbeispiel um Ihre Einschätzung zu begründen. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Wenn der entsprechende Mitarbeiter ein privates Problem hat z.B. Den Verlust von einem lieben Menschen; wird es sich definitiv auf die Arbeitsleistung auswirken.

7. Denken Sie an Ihr Team. Wann hatten Sie das letzte Mal das Gefühl, dass einer Ihrer Mitarbeiter mit der Arbeitssituation unzufrieden war? Beschreiben Sie die Situation und wie Sie als Vorgesetze/r damit umgegangen sind. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Es ist einige Zeit her. Es macht unzufrieden, wenn ein Team kein Team ist. Ich habe beobachtet, versucht die Situation einzuschätzen, das Gespräch gesucht und letztendlich die Entscheidung getroffen, dass eine Person gehen musste. Es ist sehr wichtig ein funktionierendes Team zu haben, dann sind die Mitarbeiter besser drauf und leistungsfähiger.

8. Denken Sie an den letzten Konflikt unter den Mitarbeitern Ihres Unternehmens. Welche Gründe gab es für den Diskurs und was haben Sie unternommen? * *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Es muss die Situation eingeschätzt werden; dass Gespräch mit den Parteien geführt werden und schlussendlich zu Gunsten der loyalen Mitarbeiter und der Firma entschieden werden. Nur so kann das Unternehmen bestehen.

9. Folgende Bedürfnisse sind laut Organisationspsychologie im Berufsleben besonders wichtig für Mitarbeiter. Welche der Bedürfnisse sind Ihre Mitarbeiter. Bitte vergeben Sie Punkte von 1 bis 10 (1= am Unwichtigsten, 10= am Wichtigsten) wobei Sie jede Punkteanzahl nur einmal ver

   Anzahl Teilnehmer: 1

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
Hohes Einkommen	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sozialleistungen (Förder…	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anerkennung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x 10
Schöner Arbeitsplatz	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Freundschaften am Arbe…	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eigenverantwortliches A…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Motivierende Führungskr…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-
Arbeitsplatzsicherheit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-

10. Warum haben Sie das Gefühl, dass das Bedürfnis, dem Sie 10 Punkte zugeordnet haben, am Wichtigsten für Ihre Mitarbeiter ist? *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Jeder Mensch braucht Anerkennung und Wertschätzung! Diese Faktoren tragen dazu bei, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen, damit Leistungsfähiger sind und sich die Krankenstände auf wirkliche Krankheiten reduzieren.

11. Ein neuer Mitarbeiter hat seinen ersten Arbeitstag. Wie und von wem (von einem anderen Mitarbeiter oder von Ihnen) wird der Kollege eingeschult und erklärt, für welchen Aufgabenbereich er zuständig ist. *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Ich bin nicht Vorort, aber ich habe Sehr kompetente Mitarbeiter, welche mein volles Vertrau haben und rechtfertigen.

12. Rückblickend auf die Einschulung neuer Kollegen, wie sah bisher die Umsetzung der zuvor festgelegten Aufgabenverteilung in der Praxis aus? Was müsste aus Ihrer Sicht verbessert werden? *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Ich kann und will mich nicht über die Einarbeitung neuer Kollegen beklagen. Es funktioniert. An diese Stelle wäre meine Kritikpunkt an mich selber mehr daraus zumachen.

13. Denken Sie an die Grundstimmung in Ihrem Unternehmen. Welche der nachstehenden Indikatoren würden Sie negative Veränderungen der St zuschreiben. Bitte vergeben Sie Punkte zwischen 1 und 10, wobei 1 Punkt für den geringsten Einfluss und 10 für den stärksten Einfluss steht

Anzahl Teilnehmer: 1

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
Schlechte Auftragslage	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hohes Arbeitspensum	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Schlechte Laune eines K…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-
Schlechte Laune des Vor…	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Probleme mit der Gehalt…	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unfaire Behandlung vom …	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unklare Arbeitsverteilung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x 10
Regelmäßige Überstunde…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-
Private Probleme der Mit…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-

14. Wer trifft in Ihrem Unternehmen üblicher Weise die innerbetrieblichen Entscheidungen? Beschreiben Sie den Ablauf anhand eines konkreten Beispiels. *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Arbeitsanweisung
  Diskussion
  Im Idealfall Einigung
  Ggf. Nachbesserung
  Umsetzung

15. Wie werden wichtige Entscheidungen im Falle Ihrer Abwesenheit getroffen? Beschreiben Sie den üblichen Prozess. *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Es gibt Aufgabenstellung. Je nach Aufgabengebiet werden meist Vorschläge von der entsprechenden Person gemacht. Ansonsten wie auf schon einmal selber entschieden

16. Ist es schon einmal in Ihrem Unternehmen vorgekommen, dass ein Mitarbeiter in Ihrer Abwesenheit eine Entscheidung getroffen hat, welche nicht von Ihnen autorisiert war? Falls ja, welche Auswirkungen hatte dies und wie haben Sie auf dieses Verhalten reagiert? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Ja ist vorgekommen. Es wurde mit der Person gesprochen und erläutert wie die Entscheidungen hätte fallen müssen und warum. Hier kommt es aber immer auf das Thema an.

17. Wie schätzen Sie die Auswirkungen eines Konfliktes unter den Mitarbeitern auf deren Verhalten im Arbeitsalltag ein? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Je nach schwere der Auswirkungen. Kleine Reibereien sollten möglichst untereinander. Geklärt werden.
      Ansonsten sollte das Gespräch gesucht werden. Es ist möglich, je nach Persönlichkeit, dass die Person sind zurück zieht, etc. Die Situation sollte möglichst geklärt werden, damit sich jeder wieder wohl fühlt.
      Je nach Persönlichkeiten kann der Alltag entweder zum Fiasko werden oder klärend sein.

18. Welche Strategie zur Konfliktvermeidung sehen Sie am wirkungsvollsten in Ihrem Unternehmen an? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

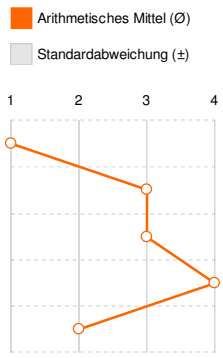
    - Kommunikation! Klärt Missverständnisse, finden von Lösungen. Alle betroffenen einbeziehen.

Fragebogen zur Internen Unternehmenskommunikation (Gruppe A)

1. Denken Sie an den Kommunikationsstil Ihrer Mitarbeiter. Wie würden Sie diesen am ehesten beschreiben: *

   Anzahl Teilnehmer: 1

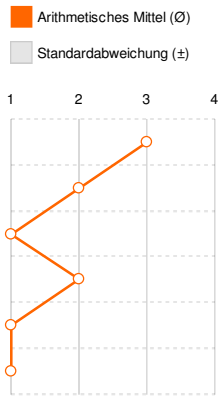
	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
familiär	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	3,00	0,00
distanziert	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	3,00	0,00
angespannt	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
höflich	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00



2. Denken Sie an die letzte Anweisung, die Sie Ihrem Team gegeben haben. Welche der folgenden Aussagen stimmen Sie zu, welchen stimmen Sie weniger zu. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

	stimme zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		stimme nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
a) Mein Team nimmt meine..	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	3,00	0,00
b) Ich habe das Gefühl, me...	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
c) Ich nehme meine Mitarb...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
d) Ich habe das Gefühl, das...	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
e) Ich zeige meinen Mitarb...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
f) Ich bin der Meinung, dass..	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00



3. In welcher Häufigkeit trifft sich das Team außerhalb der Arbeitszeit und zu welchem Anlass? Wer übernimmt hier die Initiative und Planung der Treffen (Sie selbst oder ein Mitarbeiter) und welche Beweggründe würden Sie dem Organisator zuschreiben? *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Hin und wieder, aber eher selten gehen wir in der Gruppe oder einzeln auf ein after Work Bier

4. Sehen Sie sich Ihrem Team gegenüber eher als Freund, als Kollege oder als Autoritätsperson? Begründen Sie Ihre Antwort mit mindestens einem konkreten Beispiel. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Als Kollege und Freund, da wir auch über private Themen sprechen ich die Kollegen zu mir auf die Terrasse einlade

5. Haben sich Mitarbeiter schon einmal mit einem privaten Problem an Sie gewannt? Wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? Falls nicht, warum glauben Sie, dass dies so ist? *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - ...nicht mit einem "Problem" sondern mit privaten Themen

6. Wie schätzen Sie den Einfluss privater Probleme Ihrer Mitarbeiter auf deren Arbeitsleistung ein? Nennen Sie ein Fallbeispiel um Ihre Einschätzung zu begründen. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Hat sicher einen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Wenn man einen Verlust erlitten hat, oder privat nicht den Rückhalt bekommt wirkt sich das auf die arbeitsweise aus. Kann aber auch den Effekt haben, dass sich Kollegen gerade dann "hinter Ihrer Arbeit" verstecken die Leistung dadurch steigt diese aber langfristig in Richtung "burn out" schlittrn...

7. Denken Sie an Ihr Team. Wann hatten Sie das letzte Mal das Gefühl, dass einer Ihrer Mitarbeiter mit der Arbeitssituation unzufrieden war? Beschreiben Sie die Situation und wie Sie als Vorgesetze/r damit umgegangen sind. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Erst neulich wo ich gemerkt habe, dass auch die Kollegen durch die viele Arbeit und die wenigen zur Verfügung stehenden Ressourcen völlig überlastet sind. Es hat nich leider nur selbst noch "unrunder" gemacht da es mir nicht anders geht ich die Mitarbeiter sehr gut verstehen kann, wir derzeit aber keine anderen Möglichkeiten haben und hoffen müssen schnell gute Leute zu bekommen.

8. Denken Sie an den letzten Konflikt unter den Mitarbeitern Ihres Unternehmens. Welche Gründe gab es für den Diskurs und was haben Sie unternommen? * *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - ...sind meistens persöniche Befindlichkeiten. Ich habe mich mit beiden Mitarbeitern zusammen gesetzt, beide haben nochmals Ihre Sichtweise kundgetan und ich habe die Mediator Rolle übernommen ...am Ende haben beide gemerkt das Sie nur die Sichtweise des anderen nicht verstanden haben ....

9. Folgende Bedürfnisse sind laut Organisationspsychologie im Berufsleben besonders wichtig für Mitarbeiter. Welche der Bedürfnisse sind Ihre Mitarbeiter. Bitte vergeben Sie Punkte von 1 bis 10 (1= am Unwichtigsten, 10= am Wichtigsten) wobei Sie jede Punkteanzahl nur einmal ver

   Anzahl Teilnehmer: 1

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
Hohes Einkommen	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sozialleistungen (Förder…	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anerkennung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-
Schöner Arbeitsplatz	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x 10
Freundschaften am Arbe…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-
Eigenverantwortliches A…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Motivierende Führungskr…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-
Arbeitsplatzsicherheit	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

10. Warum haben Sie das Gefühl, dass das Bedürfnis, dem Sie 10 Punkte zugeordnet haben, am Wichtigsten für Ihre Mitarbeiter ist? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - ...weil Sinn und Selbstverwirklichung ein wesentlicher menschlicher Bestandteil für Glück und Zufriedenheit ist

11. Ein neuer Mitarbeiter hat seinen ersten Arbeitstag. Wie und von wem (von einem anderen Mitarbeiter oder von Ihnen) wird der Kollege eingeschult und erklärt, für welchen Aufgabenbereich er zuständig ist. *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - ...vom ganzem Team!

12. Rückblickend auf die Einschulung neuer Kollegen, wie sah bisher die Umsetzung der zuvor festgelegten Aufgabenverteilung in der Praxis aus? Was müsste aus Ihrer Sicht verbessert werden? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - ...bei uns wird man ins kalte Wasser "geschmissen" und sehr früh die Eigenverantwortung übergeben. ...verbesser könnte man dass man nicht davon ausgeht das allkes intrinsisch angegangen wird und man sich inder Anfangsphase öfter austauschen muss

13. Denken Sie an die Grundstimmung in Ihrem Unternehmen. Welche der nachstehenden Indikatoren würden Sie negative Veränderungen der St zuschreiben. Bitte vergeben Sie Punkte zwischen 1 und 10, wobei 1 Punkt für den geringsten Einfluss und 10 für den stärksten Einfluss steht

    Anzahl Teilnehmer: 1

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
Schlechte Auftragslage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-
Hohes Arbeitspensum	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Schlechte Laune eines K...	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Schlechte Laune des Vor...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-
Probleme mit der Gehalt...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Unfaire Behandlung vom ...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x 10
Unklare Arbeitsverteilung	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Regelmäßige Überstunde...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-
Private Probleme der Mit...	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-

14. Wer trifft in Ihrem Unternehmen üblicher Weise die innerbetrieblichen Entscheidungen? Beschreiben Sie den Ablauf anhand eines konkreten Beispiels. *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Die Entscheidungen treffe ich in Abstimmung mit meinen beiden Prokuristen, dies geschieht nach unseren 14 tägigen JFX

15. Wie werden wichtige Entscheidungen im Falle Ihrer Abwesenheit getroffen? Beschreiben Sie den üblichen Prozess. *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - ...entweder eintscheide ich alleine, oder wir stimmen uns telefonisch oder per skype ab

16. Ist es schon einmal in Ihrem Unternehmen vorgekommen, dass ein Mitarbeiter in Ihrer Abwesenheit eine Entscheidung getroffen hat, welche nicht von Ihnen autorisiert war? Falls ja, welche Auswirkungen hatte dies und wie haben Sie auf dieses Verhalten reagiert? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - ...ja, kommt im kleinen stil immer wieder vor und das soll auch so sein da es die Eigenverantwortung fördert

17. Wie schätzen Sie die Auswirkungen eines Konfliktes unter den Mitarbeitern auf deren Verhalten im Arbeitsalltag ein? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - ....das kan man nicht allgemein beschreiben da jeder Mitarbeiter anders damit umgeht

18. Welche Strategie zur Konfliktvermeidung sehen Sie am wirkungsvollsten in Ihrem Unternehmen an? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

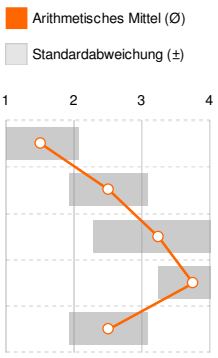
    - ...kommunikation, sichtweisen austauschen, wertschätzendes Feedback über "ich" Botschaften

Fragebogen zur Internen Unternehmenskommunikation (Gruppe B)

1. Denken Sie bitte an den Kommunikationsstil mit Ihren Kollegen. Wie würden Sie diesen am ehesten beschreiben: *

   Anzahl Teilnehmer: 4

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	2x	50,00	2x	50,00	-	-	-	-	1,50	0,58
familiär	-	-	2x	50,00	2x	50,00	-	-	2,50	0,58
distanziert	-	-	1x	25,00	1x	25,00	2x	50,00	3,25	0,96
angespannt	-	-	-	-	1x	25,00	3x	75,00	3,75	0,50
höflich	-	-	2x	50,00	2x	50,00	-	-	2,50	0,58



2. Denken Sie an die letzten Anweisungen Ihres Vorgesetzten. Geben Sie an, welche der Aussagen am ehesten auf zu zutreffen. *

   Anzahl Teilnehmer: 4

	stimme zu		2. Spalte		3. Spalte		stimme nicht zu	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
a) Ich nehme Anweisungen meines Vorgesetzten Ernst	4x	100,00	-	-	-	-	-	-
b) Mein Vorgesetzter versteht manchmal nicht, wieviel ich zu tun habe.	-	-	-	-	3x	75,00	1x	25,00
c) ich fühle mich von meinem Vorgesetzten nicht ernst genommen.	-	-	1x	25,00	-	-	3x	75,00
d) Anweisungen meines Vorgesetzten sind klar nachvollziehbar.	2x	50,00	-	-	2x	50,00	-	-
e) Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten wertgeschätzt.	3x	75,00	1x	25,00	-	-	-	-
f) Mein Vorgesetzter gibt mir das Gefühl ersetzbar zu sein.	-	-	1x	25,00	-	-	3x	75,00

3. In welcher Häufigkeit treffen sich Kollegen außerhalb der Arbeitszeit und zu welchem Anlass? Wer übernimmt hier mehrheitlich die Initiative und die Planung der Treffen (Sie selbst, ein Kollege, der/die Vorgesetzte) und welche Beweggründe hierfür würden Sie dem Organisator zuschreiben. *

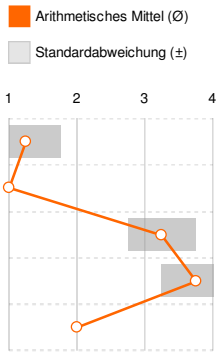
   Anzahl Teilnehmer: 4

   - ist bisher nicht vorgekommen
   - Mein Vorgesetzter organisiert im Sommer immer ein Teamgrillen bei sich zuhause. Zum Teambuilding außerhalb der Arbeit.
   - Ab und zu gehen wir in der Gruppe auf ein Getränk nach der Arbeit. Die Initiative wird von unterschiedlichen Personen ergriffen. Ich denke, es hat einerseits damit zu tun, dass wir alle noch ein "junges" Team sind und uns kennen lernen möchten und auf der anderen Seite hat jeder von uns ab und zu mal das Bedürfnis nach der Arbeit einfach abzuschalten und Dinge in einem anderen Rahmen zu besprechen.
   - Mein Vorgesetzter lädt im Sommer zu einer Grillerei ein. Ich denke, er macht das aus Teambuilding Gründen. Ab und zu gehen wir Kollegen auch nach der Arbeit etwas Trinken. Die Initiative hier ergreift der, der gerade Lust hat. Das dient aber eher dem Ausspannen nach einem anstrengenden Tag.

4. Denken Sie an Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n. Beurteilen Sie Ihr Verhältnis zu ihm/ihr. *

Anzahl Teilnehmer: 4

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	3x	75,00	1x	25,00	-	-	-	-	1,25	0,50
kollegial	4x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
autoritär	-	-	-	-	3x	75,00	1x	25,00	3,25	0,50
distanziert	-	-	-	-	1x	25,00	3x	75,00	3,75	0,50
familiär	-	-	4x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00



5. Wenn Sie ein privates Problem haben, welches Sie belastet, wie gehen Sie im Unternehmen damit um? Können Sich sich Ihren Kollegen oder Vorgesetzten anvertrauen? Begründen Sie, warum Sie dies tun oder nicht tun? *

Anzahl Teilnehmer: 4

- kann ich mir vorstellen, ist aber noch nicht vorgekommen
- Ich kann mich meine Vorgesetzten anvertrauen. Mache ich aber eher selten, bin nicht der Typ dazu. Meine Kollegen kenn ich noch nicht so lange.
- Ich vertraue mich schon ab und zu meinen Kollegen und auch meinem Vorgesetzten an. Ich habe vor allem bei meinem Vorgesetzten das Gefühl, dass ich mit allen Problemen zu ihm kommen kann. Er hat sehr oft gute Ratschläge parat, nicht nur beruflicher Natur... Mit meinen Kollegen rede ich auch über Probleme, jedoch nicht mit allen so im Detail. Wir kennen uns noch nicht so lange, dass ich gleich jedem alles erzähle, doch ab und zu kommt schon das eine oder andere Thema auf den Tisch.
- Ich vertraue mich nicht an. Weder meinem Vorgesetzten noch den Kollegen. Mein Privaten Probleme sind meine Sache und ich möchte diese nicht mit in mein Berufsleben mitnehmen.

6. Inwiefern haben private Probleme Einfluss auf Ihre Arbeitsleistung? *

Anzahl Teilnehmer: 4

- erzeugt natürlich Ablenkung
- Machen mich unkonzentriert
- Ich kann mich schlechter konzentrieren und bin gedanklich abwesend. Es ist jedoch auch schon vorgekommen, dass ich bei privaten Problemen - wohl weil ich diese verdrängen wollte - mich erst Recht mehr in die Arbeit gestürzt habe. Es kommt einfach immer auf die Art des Problems an. Emotionale Probleme, wie Kummer oder Sorgen, lenken mich eher ab. Vor allem, wenn es um die Familie geht. Finanzielle Probleme machen mich wütend und führen dazu, dass ich mich mit Arbeit ablenke.
- Sie lenken mich sicher in einigen Minuten ab, jedoch hält das nicht lange an. Ich kann das gut abschalten und erst dann wieder darüber nachdenken, sobald ich mit dem privaten Problem konfrontiert bin. Ich sehe die Arbeit als gute Ablenkung von diesen Problemen und auch als gutes Ventil.

7. Wie schätzen Sie den Einfluss privater Probleme der Kollegen auf deren Arbeitsleistung ein? Nennen Sie ein Fallbeispiel. *

Anzahl Teilnehmer: 4

- kein Fall bekannt
- Trennungen wirken sich meist kurzfristig auf die Arbeitsleistung aus.
- Ich bin noch nicht lange genug im Team, dass ich einen starken Einfluss auf die Arbeitsleistung gemerkt hätte. Aber ich schätze mal, dass es da jedem gleich geht. Konzentrationsschwierigkeiten werden sicher bei jedem vorhanden sein.
- Es kommt auf die Person an. Eine Kollegin hatte ein privates Problem, das sie auch mit anderen Kollegen geteilt hat. Es ist aber eher so, dass sie einfach darüber redet um es raus zu lassen und weniger, weil sie eine Lösung von anderen erwartet. Sie ist dann zwar kurz unkonzentriert, aber ich habe das Gefühl, dass es ihr besser geht, sobald sie darüber geredet hat. Dann arbeitet sie wieder aufmerksamer.

8. Denken Sie zurück an ihre berufliche Laufbahn in Ihrem Unternehmen. Wann und warum waren Sie das letzte Mal mit Ihrer Arbeitssituation unzufrieden? Haben Sie sich einer Person im Unternehmen (einem Kollegen, einem Vorgesetzten) anvertraut? Wenn ja, wie hat diese Person reagiert? Falls nicht, warum haben Sie ihr Problem für sich behalten? *

   Anzahl Teilnehmer: 4

   - x
   - Derzeit bin ich sehr überlastet, das macht mich schon unzufrieden. Aber den anderen geht es genauso. Wir haben viel zu tun. Ich brauche nicht mit meinem Vorgesetzten darüber zu reden, der weiß sowieso, wie es derzeit bei uns zugeht.
   - Wir sind gerade alle akut überlastet. Ich habe das meinem Vorgesetzten auch schon ein paar Mal gesagt, weil wir zu wenig Personal haben und alle schon sehr erschöpft sind. Mein Vorgesetzter ist hier sehr verständnisvoll. Es geht ihm genauso und er versteht mich und ist wirklich auf der Suche nach weiteren Mitarbeitern. Ich sage meinem Chef gerne, wie ich mich fühle, da ich glaube, dass wir die Situation nur ändern können, wenn wir alle klar sagen, was wir uns denken.
   - Ich bin derzeit nur mit dem Leistungsdruck unzufrieden. Das Arbeitspensum ist relativ hoch und wir kommen an manchen Tagen nicht weiter, obwohl wir den ganzen Tag hinter einem Projekt sitzen. Ich habe bereits mit meinem Vorgesetzten darüber gesprochen. Er hat großes Verständnis, auch weil es ihm genauso geht. Er hat mich dadurch motiviert, weil er mir klar gemacht hat, dass es ihm genauso geht und wir das gemeinsam schaffen. Das beruhigt sehr. Es schafft definitiv ein WIR - Gefühl.

9. Denken Sie an den letzten Konflikt im Unternehmen. Beschreiben Sie kurz die Situation und die Lösung (falls es eine gab). *

   Anzahl Teilnehmer: 4

   - x
   - Meinungsverschiedenheit mit einem Kollegen. Hat sich aber nach einem kurzen Gespräch mit dem Vorgesetzten gelöst.
   - Zwei Kollegen hatten eine Meinungsverschiedenheit. Beide wollten nicht von ihrer Meinung runter gehen und es war für uns andere alles andere als angenehm. Es hat sich allerdings schnell gelöst, weil unser Vorgesetzter sich mit beiden zusammen gesetzt hat und versucht hat zu vermitteln. Sie haben beide eingesehen, dass es wirklich nur um eine andere Sichtweise ging und beide auch ein wenig stur waren und vielleicht den anderen gar nicht verstehen wollten. Nach der Aussprache hat es einige Tage gedauert, aber mittlerweile verstehen sich die beiden wieder gut.
   - Konflikt in dem Sinne gab es noch nicht. Es gab eine Meinungsverschiedenheit, die ich mit einem Kollegen hatte. Nachdem wir uns jedoch tagelang darauf hingewiesen haben, hat es unserem Vorgesetzten irgendwann gereicht. Er hat dann ein Gespräch mit uns eingefordert, was aus meiner Sicht sehr konstruktiv war. Der Kollege und ich sind uns danach noch ein paar Tage aus dem Weg gegangen, aber mittlerweile funktioniert die Zusammenarbeit wieder.

10. Folgende Bedürfnisse sind laut Organisationspsychologie im Berufsleben besonders wichtig für Mitarbeiter. Bitte vergeben Sie Punkte von 1 unwichtigsten, 10 = am wichtigsten) wobei sie jede Punkteanzahl nur einmal vergeben dürfen: *

    Anzahl Teilnehmer: 4

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
Hohes Einkommen	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	1x	25,00	5,75	4,0
Sozialleistungen (Förder…	-	-	-	-	2x	50,00	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	4,25	1,8
Anerkennung	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	1x	25,00	1x	25,00	6,75	4,0
Schöner Arbeitsplatz	-	-	-	-	1x	25,00	1x	25,00	1x	25,00	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	4,50	1,2
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2x	50,00	-	-	2x	50,00	-	-	-	-	7,00	1,1
Freundschaften am Arbe…	1x	25,00	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	4,25	3,5
Eigenverantwortliches A…	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	2x	50,00	1x	25,00	-	-	-	-	6,25	2,2
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	1x	25,00	6,50	3,7
Motivierende Führungskr…	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	1x	25,00	6,75	3,5
Arbeitsplatzsicherheit	1x	25,00	1x	25,00	-	-	1x	25,00	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	1,8

11. Auf welche der zuvor genannten Bedürfnisse der Mitarbeiter müssten Ihrer Ansicht nach in Ihrem Unternehmen mehr Rücksicht genommen werden und warum? *

    Anzahl Teilnehmer: 4

    - anerkennung
    - Auf geregelte Arbeitszeiten. Wir sitzen oft sehr lange an Projekten. Das geht auf die Substanz.
    - Derzeit sind es sicher die Arbeitszeiten. Wir arbeiten fast alle rund um die Uhr. Aber als junges Unternehmen ist das ganz normal. Sonst passt alles.
    - Auf die Arbeitszeiten, wobei mir klar ist, dass das derzeit nicht geht. Unser Unternehmen gibt es noch nicht so lang und am Anfang ist immer viel zu tun, bis es richtig läuft. Aber man merkt einfach, dass bei vielen schon die Luft draußen ist.

12. Denken Sie zurück an Ihren ersten Arbeitstag im Unternehmen. Wie und von wem (Kollege oder Vorgesetzten) wurde Ihnen erklärt, wer für welchen Aufgabenbereich zuständig ist? Wie sieht die derzeitige Umsetzung in der Praxis aus? *

    Anzahl Teilnehmer: 4

    - x
    - Eigentlich von allen.
    - Mein Vorgesetzter hat mir alles erklärt und zwei Kollegen haben mich eingeschult. Seither ist es üblich, dass neue Mitarbeiter von allen Kollegen etwas lernen.
    - Mein Vorgesetzter hat mir alles erklärt, aber üblicher Weise zeigt jeder jedem Neuen etwas. Wir sind ständig auf der Suche nach fähigen Mitarbeitern. Da wir die im Moment schwer finden, haben wir auch eine hohe Fluktuation. Da geht es gar nicht anders, als dass jeder über alles Bescheid weiß und jeder hilft, einen neuen Mitarbeiter einzuschulen.

13. Wenn Sie die Aufgabenverteilung in Ihrem Unternehmen verbessern könnten, was würden Sie ändern und warum? *

    Anzahl Teilnehmer: 4

    - frage passt nicht zur aktuellen situation der sens, da einfach zu wenig Ma verfügbar sind
    - Mehr Mitarbeiter anstellen, die bestimmte Aufgaben übernehmen. Die Verteilung an sich würde ich nicht ändern.
    - Die Verteilung an sich würde ich nicht Ändern. Ich würde mir nur einen Kollegen wünschen, der mit mir mein Aufgabenbereich teilt oder mir zumindest einen Teil meiner Arbeit abnimmt.
    - Auf jeden Fall mehr Mitarbeiter einstellen und die Leute entlasten. Derzeit macht jeder mehr oder weniger zwei bis drei Jobs. Das geht nur bedingt eine Zeit lang gut.

14. Denken Sie an die Grundstimmung in Ihrem Unternehmen. Welchen der nachstehenden Indikatoren würden Sie negative Veränderungen dies zuordnen? Bitte vergeben Sie Punkte zwischen 1 und 10, wobei 1 Punkt für den geringsten Einfluss und 10 für den stärksten Einfluss stehen.

Anzahl Teilnehmer: 4

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
schlechte Auftragslage	2x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	4,25	4,2
hohes Arbeitspensum	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	1x	25,00	1x	25,00	6,75	3,5
schlechte Laune der Koll...	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	2x	50,00	-	-	1x	25,00	-	-	7,00	1,6
schlechte Laune des Vor...	-	-	1x	25,00	-	-	2x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	4,50	2,5
Probleme mit der Gehalt...	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	2x	50,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	6,00	2,4
unfaire Behandlung vom ...	1x	25,00	2x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	3,75	4,1
unklare Arbeitsverteilung	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	2x	50,00	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	5,25	2,0
ständige Überstunden	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	2x	50,00	1x	25,00	-	-	7,00	2,7
unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	-	-	1x	25,00	2x	50,00	-	-	-	-	-	-	6,00	1,4
private Probleme	1x	25,00	-	-	1x	25,00	1x	25,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	25,00	4,50	3,8

15. Wer trifft in Ihrem Unternehmen üblicher Weise die innerbetrieblichen Entscheidungen. Beschreiben Sie den Ablauf mit einem konkreten Beispiel. *

Anzahl Teilnehmer: 4

- x
- Der Vorgesetzte im Team mit den Prokuristen. Es findet ein Joure Fix statt und dann wird entschieden.
- Die Entscheidungen trifft immer der Vorgesetzte. Üblicher Weise setzt er sich mit seinen Prokuristen zusammen und holt sich dessen Meinung ein, aber die finalen Entscheidungen werden trotzdem von ihm getroffen.
- Final werden diese vom Vorgesetzten getroffen. Er setzt sich davor jedoch mit den Prokuristen zusammen und bespricht alles.

16. Ist es in Ihrem Unternehmen schon einmal vorgekommen, dass Sie oder ein Kollege in Abwesenheit Ihres Vorgesetzten eine Entscheidung getroffen haben, welche nicht vom Vorgesetzten autorisiert war? Falls ja, welche Auswirkungen hatte das? Beschreiben Sie die Situation. *

Anzahl Teilnehmer: 4

- nein
- Ja, aber das wird vom Vorgesetzten so gewünscht.
- Ja, das kommt schon vor. Aber nur, wenn es um kleine Entscheidungen geht und ich der Meinung bin, dass mein Vorgesetzter selbst so entschieden hätte. Er gibt mir da eher freie Hand und sagt mir immer, dass ich auch ruhig eigenverantwortlich kleinere Entscheidungen treffen soll. Er will nicht immer mit allem belastet werden und fordert sogar ein selbständiges Arbeiten von uns ein. Große Entscheidungen trifft eh niemand, ohne ihn zu fragen.
- Ab und zu müssen wir schnell Entscheidungen treffen. Wenn diese noch nicht autorisiert sind, aber der Fall klar auf der Hand liegt, treffe ich auch schnell Entscheidungen. Ich habe meinen Vorgesetzten aber sofort bei seiner Rückkehr in Kenntnis gesetzt. Er meinte nur, dass er auch so gehandelt hätte und sich auch erwartet, dass ich im Notfall diese Entscheidung alleine treffen kann.

17. Welche persönlichen Auswirkungen hat ein Konflikt im Arbeitsumfeld für Sie? Nennen Sie ein konkretes Beispiel. *

Anzahl Teilnehmer: 4

- x
- Wenn es Probleme gibt, wird schon die Stimmung schlechter. Ich bin dann gereizt und will die Person nicht sehen, die das betrifft. Meist klärt sich dann aber alles. Bei uns vor allem deshalb, weil mein Vorgesetzter dahin gehend ein gutes Gespür hat und Themen gleich anspricht.
- Ich bin schnell genervt von Konflikten. Als die zwei Kollegen einen Konflikt hatten, habe ich mich von beiden distanziert, weil ich keine Partei ergreifen wollte und auch zu viel zu tun habe, um mich mit solchen Sachen zu beschäftigen. Wenn ich persönlich ein Problem mit jemandem habe, spreche ich es erst einmal an. Wenn dann aber nichts zurück kommt, gehe ich üblicher Weise auch den Menschen aus dem Weg, die das Problem betrifft.
- Es nervt mich und das bekommt die Person, die es betrifft, auch zu spüren. Bei der letzten Meinungsverschiedenheit wollte mein Kollege auf keinen Fall meine Sichtweise verstehen. Natürlich habe ich mehrmals versucht, ihm klar zu machen, wie ich den Fall sehe, jedoch hat er sich immer wieder auf ein und dasselbe Argument berufen. Unser Vorgesetzter hat uns dann zum Gespräch gebeten und ist quasi als Mediator eingesprungen. Das hat schon geholfen.

18. Sie und ein Kollege werden vom Vorgesetzten gebeten einen Lösungsvorschlag für ein Problem zu erarbeiten. Dies bedeutet für Sie vor allem, dass Sie auch in Ihrer Freizeit Zeit im Büro verbringen müssen, um gut voran zu kommen. Die Lösung wird mit einem monetären Bonus honoriert. Welche der nachstehenden Aussagen trifft am ehesten auf Sie zu. *

Anzahl Teilnehmer: 4

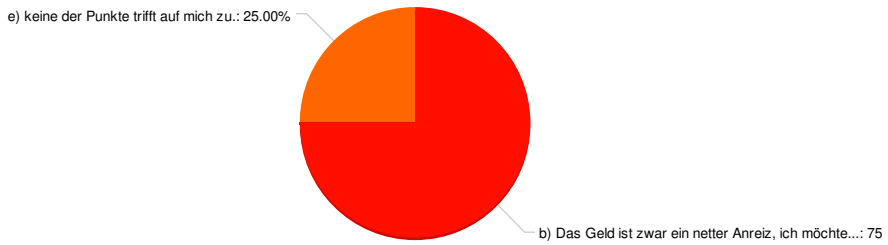
- (0.0%): a) Ich versuche die beste Lösung zu finden, da ich auf den Bonus angewiesen bin.

3 (75.0%): b) Das Geld ist zwar ein netter Anreiz, ich möchte jedoch nicht mehr Zeit als notwendig im Büro verbringen.

- (0.0%): c) Es spornt mich an, mit meinem Kollegen gemessen zu werden. Durch diesen Wettkampf fühle ich mich motiviert.

- (0.0%): d) Ich habe Angst, dass dieser Wettkampf einen Konflikt zwischen mir und meinem Kollegen auslöst.

1 (25.0%): e) keine der Punkte trifft auf mich zu.

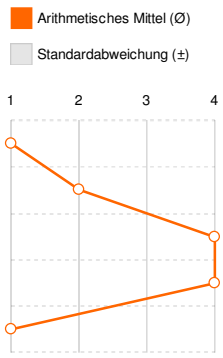


Fragebogen zur Internen Unternehmenskommunikation (Gruppe A)

1. Denken Sie an den Kommunikationsstil Ihrer Mitarbeiter. Wie würden Sie diesen am ehesten beschreiben: *

   Anzahl Teilnehmer: 1

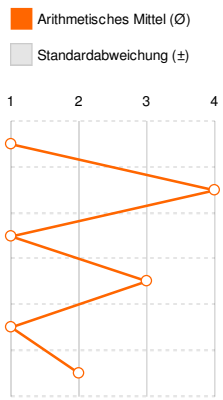
	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
familiär	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
distanziert	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
angespannt	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
höflich	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00



2. Denken Sie an die letzte Anweisung, die Sie Ihrem Team gegeben haben. Welche der folgenden Aussagen stimmen Sie zu, welchen stimmen Sie weniger zu. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

	stimme zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		stimme nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
a) Mein Team nimmt meine..	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
b) Ich habe das Gefühl, me...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	4,00	0,00
c) Ich nehme meine Mitarb...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
d) Ich habe das Gefühl, das...	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	3,00	0,00
e) Ich zeige meinen Mitarb...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
f) Ich bin der Meinung, dass..	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00



3. In welcher Häufigkeit trifft sich das Team außerhalb der Arbeitszeit und zu welchem Anlass? Wer übernimmt hier die Initiative und Planung der Treffen (Sie selbst oder ein Mitarbeiter) und welche Beweggründe würden Sie dem Organisator zuschreiben? *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - 5-10 mal im Jahr; Initiative und Planung erfolgt zu 50% durch mich und durch einzelne Mitarbeiter. Ich organisiere Treffen nach der Arbeit um auch Raum für Privates zu schaffen. In Summe verstehen wir uns alle sehr gut und haben gemeinsame Interessen (Konzertbesuche)

4. Sehen Sie sich Ihrem Team gegenüber eher als Freund, als Kollege oder als Autoritätsperson? Begründen Sie Ihre Antwort mit mindestens einem konkreten Beispiel. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Als Kollege und Freund; Mit einem externen Mitarbeiter fahre ich regelmäßig auf Kurzurlaub.

5. Haben sich Mitarbeiter schon einmal mit einem privaten Problem an Sie gewannt? Wenn ja, wie sind Sie damit umgegangen? Falls nicht, warum glauben Sie, dass dies so ist? *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Ja - neben meiner persönlichen Einschätzung zu dem Thema haben wir auch gemeinsam Aufgabengebiete temporär umgeplant, damit er Raum und Zeit für die Klärung hat.

6. Wie schätzen Sie den Einfluss privater Probleme Ihrer Mitarbeiter auf deren Arbeitsleistung ein? Nennen Sie ein Fallbeispiel um Ihre Einschätzung zu begründen. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Sehr Hoch. Trennungen, Todesfälle und Familienzuwachs sind direkt merkbar an der Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter.

7. Denken Sie an Ihr Team. Wann hatten Sie das letzte Mal das Gefühl, dass einer Ihrer Mitarbeiter mit der Arbeitssituation unzufrieden war? Beschreiben Sie die Situation und wie Sie als Vorgesetze/r damit umgegangen sind. *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Es sind nicht alle Arbeitstätigkeiten gleich angenehm. Einem Mitarbeiter fiel es schwer, sich in ein neues Themengebiet einzuarbeiten. Daher haben wir gemeinsam das Themengebiet in mehrere Bereiche aufgeteilt und damit die Komplexität reduziert.

8. Denken Sie an den letzten Konflikt unter den Mitarbeitern Ihres Unternehmens. Welche Gründe gab es für den Diskurs und was haben Sie unternommen? * *

   Anzahl Teilnehmer: 1

   - Grund für den Diskurs waren unterschiedliche Wahrnehmungen der Prioritäten. Ich habe mit dem Team die wichtigsten drei Punkte geklärt und dem Team die restlichen Priorisierung gemeinsam übertragen.

9. Folgende Bedürfnisse sind laut Organisationspsychologie im Berufsleben besonders wichtig für Mitarbeiter. Welche der Bedürfnisse sind Ihre Mitarbeiter. Bitte vergeben Sie Punkte von 1 bis 10 (1= am Unwichtigsten, 10= am Wichtigsten) wobei Sie jede Punkteanzahl nur einmal ver

   Anzahl Teilnehmer: 1

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
Hohes Einkommen	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sozialleistungen (Förder…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-
Anerkennung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x 10
Schöner Arbeitsplatz	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Freundschaften am Arbe…	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Eigenverantwortliches A…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Motivierende Führungskr…	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arbeitsplatzsicherheit	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-

10. Warum haben Sie das Gefühl, dass das Bedürfnis, dem Sie 10 Punkte zugeordnet haben, am Wichtigsten für Ihre Mitarbeiter ist? *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Anerkennung von Leistung führt dazu, dass Mitarbeiter die Bedeutung und Stellenwert des eigenen Beitrags im Unternehmen wahrnehmen. Dadurch wird ein Sinn hinter der Tätigkeit vermittelt, was zu einer höheren Motivation führt.

11. Ein neuer Mitarbeiter hat seinen ersten Arbeitstag. Wie und von wem (von einem anderen Mitarbeiter oder von Ihnen) wird der Kollege eingeschult und erklärt, für welchen Aufgabenbereich er zuständig ist. *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Die generelle Einweisung erfolgt durch mich. Die genauen Aufgabenbereiche ergeben sich anhand der Projektstruktur und der zugewiesen Rollen in den Arbeitspakten.

12. Rückblickend auf die Einschulung neuer Kollegen, wie sah bisher die Umsetzung der zuvor festgelegten Aufgabenverteilung in der Praxis aus? Was müsste aus Ihrer Sicht verbessert werden? *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Wir verteilen die Aufgaben anhand der jeweiligen Projektanforderungen und Ressourcenmöglichkeiten. Für eine effizientere Planung müssten die zugewiesen Aufgabe und geplanten Tätigkeiten in einer einheitlichen Form zur Verfügung stehen. Kundenbedingt verwenden wir mehrere unterschiedliche Tools und eine doppelte Dokumentation bzw. Übertragung der Aufgabenverteilung ist zeitintensiv und erfolgt nur für kurze Zeiträume.

13. Denken Sie an die Grundstimmung in Ihrem Unternehmen. Welche der nachstehenden Indikatoren würden Sie negative Veränderungen der St zuschreiben. Bitte vergeben Sie Punkte zwischen 1 und 10, wobei 1 Punkt für den geringsten Einfluss und 10 für den stärksten Einfluss steht

Anzahl Teilnehmer: 1

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ
Schlechte Auftragslage	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hohes Arbeitspensum	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Schlechte Laune eines K...	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Schlechte Laune des Vor...	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Probleme mit der Gehalt...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x 10
Unfaire Behandlung vom ...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-
Unklare Arbeitsverteilung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-
Regelmäßige Überstunde...	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-
Private Probleme der Mit...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	100,00	-	-	-	-	-

14. Wer trifft in Ihrem Unternehmen üblicher Weise die innerbetrieblichen Entscheidungen? Beschreiben Sie den Ablauf anhand eines konkreten Beispiels. *

Anzahl Teilnehmer: 1

- Als Geschäftsführer treffe ich vorwiegend die innerbetrieblichen Entscheidungen. Strategische Entscheidungen, die auch von den Mitarbeitern mitgetragen werden müssen, werden im Team festgelegt. Fachliche Entscheidungen obliegen vorwiegen dem jeweiligen (Teil-)Projektleiter, -verantwortlichen.

15. Wie werden wichtige Entscheidungen im Falle Ihrer Abwesenheit getroffen? Beschreiben Sie den üblichen Prozess. *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Ich bin auch in Abwesenheiten größtenteils erreichbar. Abzusehende Entscheidungen und Fragestellungen klären wir im Vorfeld (Abgleich von Projektstatus, Wahrnehmung und mittelfristiger Strategie).

16. Ist es schon einmal in Ihrem Unternehmen vorgekommen, dass ein Mitarbeiter in Ihrer Abwesenheit eine Entscheidung getroffen hat, welche nicht von Ihnen autorisiert war? Falls ja, welche Auswirkungen hatte dies und wie haben Sie auf dieses Verhalten reagiert? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - nein

17. Wie schätzen Sie die Auswirkungen eines Konfliktes unter den Mitarbeitern auf deren Verhalten im Arbeitsalltag ein? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Die Auswirkung kann sehr unterschiedlich ausfallen:
      von reduzierter Kommunikation, mit den entsprechenden negativen Effekten, bis hin zu höherer Arbeitsleistung und verstärkter Motivation.
      Generell sehe ich Konflikte als notwendig um sich als Unternehmen weiterzuentwickeln.

18. Welche Strategie zur Konfliktvermeidung sehen Sie am wirkungsvollsten in Ihrem Unternehmen an? *

    Anzahl Teilnehmer: 1

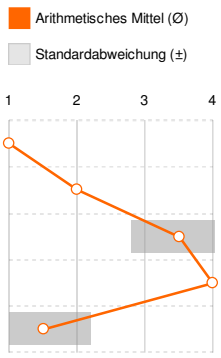
    - Durch das Schaffen von Transparenz und Abgleich von Wahrnehmungen werden viele Konfliktpotentiale entschärft.

Fragebogen zur Internen Unternehmenskommunikation (Gruppe B)

1. Denken Sie bitte an den Kommunikationsstil mit Ihren Kollegen. Wie würden Sie diesen am ehesten beschreiben: *

   Anzahl Teilnehmer: 2

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
familiär	-	-	2x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
distanziert	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	3,50	0,71
angespannt	-	-	-	-	-	-	2x	100,00	4,00	0,00
höflich	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	1,50	0,71



2. Denken Sie an die letzten Anweisungen Ihres Vorgesetzten. Geben Sie an, welche der Aussagen am ehesten auf zu zutreffen. *

   Anzahl Teilnehmer: 2

	stimme zu		2. Spalte		3. Spalte		stimme nicht zu	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
a) Ich nehme Anweisungen meines Vorgesetzten Ernst	2x	100,00	-	-	-	-	-	-
b) Mein Vorgesetzter versteht manchmal nicht, wieviel ich zu tun habe.	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-
c) ich fühle mich von meinem Vorgesetzten nicht ernst genommen.	-	-	-	-	-	-	2x	100,00
d) Anweisungen meines Vorgesetzten sind klar nachvollziehbar.	-	-	2x	100,00	-	-	-	-
e) Ich fühle mich von meinem Vorgesetzten wertgeschätzt.	-	-	2x	100,00	-	-	-	-
f) Mein Vorgesetzter gibt mir das Gefühl ersetzbar zu sein.	-	-	-	-	-	-	2x	100,00

3. In welcher Häufigkeit treffen sich Kollegen außerhalb der Arbeitszeit und zu welchem Anlass? Wer übernimmt hier mehrheitlich die Initiative und die Planung der Treffen (Sie selbst, ein Kollege, der/die Vorgesetzte) und welche Beweggründe hierfür würden Sie dem Organisator zuschreiben. *

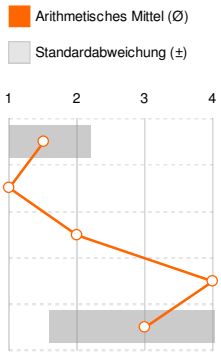
   Anzahl Teilnehmer: 2

   - Ich treffe Kollegen und Vorgesetze 1-5 im Jahr bei Konzerten, Christkindlmärkten und Grillfeiern. Die Organisation bzw. Initiierung erfolgt an sich von allen Beteiligten in gleichen Maßen. Es hat aber jeder sein "Spezialgebiet".
   - Wir treffen uns regelmäßig, weil wir uns auch privat gut verstehen und gemeinsame Interessen haben. Die Treffen werden abwechselnd organisiert.

4. Denken Sie an Ihre/n direkte/n Vorgesetzte/n. Beurteilen Sie Ihr Verhältnis zu ihm/ihr. *

Anzahl Teilnehmer: 2

	trifft zu (1)		2. Spalte (2)		3. Spalte (3)		trifft nicht zu (4)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
freundschaftlich	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	1,50	0,71
kollegial	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	1,00	0,00
autoritär	-	-	2x	100,00	-	-	-	-	2,00	0,00
distanziert	-	-	-	-	-	-	2x	100,00	4,00	0,00
familiär	-	-	1x	50,00	-	-	1x	50,00	3,00	1,41



5. Wenn Sie ein privates Problem haben, welches Sie belastet, wie gehen Sie im Unternehmen damit um? Können Sich sich Ihren Kollegen oder Vorgesetzten anvertrauen? Begründen Sie, warum Sie dies tun oder nicht tun? *

Anzahl Teilnehmer: 2

- Teilweise spreche ich private Problem in der Arbeit mit Kollegen und Vorgesetzten an, vor allem wenn ich merke, dass meine Performance dadurch eingeschränkt ist. Als Anvertrauen würde ich das aber nicht bezeichnen.
- Ja, ich vertraue mich meinem Kollegen und meinem Vorgesetzten an. Einerseits schätze ich deren Meinung sehr und auf der anderen Seite merke ich, dass ich nicht ganz bei der Sache bin, wenn es mir nicht gut geht und möchte natürlich die anderen darüber in Kenntnis setzen. Ich will nicht, dass meine Problem der Firma oder den Kollegen schaden.

6. Inwiefern haben private Probleme Einfluss auf Ihre Arbeitsleistung? *

Anzahl Teilnehmer: 2

- Ich glaube, dass private Probleme in weiterer Folge zu Konzentrationsschwierigkeiten, verkürzter Aufmerksamkeitsspanne und Flüchtigkeitsfehler führen können. Auch leidet die Kreativität und Lösungsfindung darunter.
- Private Probleme haben einen großen Einfluss auf meine Arbeitsleistung. Ich bin angespannter als sonst und weniger kritikfähig als sonst. Das wirkt sich natürlich auch auf mein Umfeld aus.

7. Wie schätzen Sie den Einfluss privater Probleme der Kollegen auf deren Arbeitsleistung ein? Nennen Sie ein Fallbeispiel. *

Anzahl Teilnehmer: 2

- Meiner Meinung nach können private Probleme immer Einfluss auf die Arbeitsleistung haben - dieser kann sowohl positiv als auch negativ sein. Wie schwach oder stark hängt vom Problem und Kollegen/Vorgesetzten ab.

  Im Falle einer Trennung eines Kollegen/Vorgesetzten brach zu erst die Arbeitsleistung stark ein - nach einiger Zeit ergab sich daraus aber ein positiver Effekt. (ausgeglichener, offener, kritikfähiger)
- Einen großen Einfluss. Mein Kollege hat zwei Kinder. Wenn einer der beiden krank ist, merkt man sofort den Schlafentzug und die Abgeschlagenheit. Er geht dann mit weniger Elan als üblich ans Werk.

8. Denken Sie zurück an ihre berufliche Laufbahn in Ihrem Unternehmen. Wann und warum waren Sie das letzte Mal mit Ihrer Arbeitssituation unzufrieden? Haben Sie sich einer Person im Unternehmen (einem Kollegen, einem Vorgesetzten) anvertraut? Wenn ja, wie hat diese Person reagiert? Falls nicht, warum haben Sie ihr Problem für sich behalten? *

   Anzahl Teilnehmer: 2

   - Das letzte Mal war ich mit meiner Arbeitssituation unzufrieden, als mir erhofft hätte, dass der gemeinsame Erfolg auch monetär aufgeteilt wird. Ich habe das aber nicht kommuniziert, weil monetäre Themen im Unternehmen schwer anzusprechen sind.
   - Ich war das letzte Mal unzufrieden, als es eine Auseinandersetzung wegen der Dokumentation gab. Ich finde diese Diskussionen ermüdend und zeitraubend. Das Thema kam in einem Meeting auf den Tisch und ich habe das Gefühl, dass wir alle zu keiner guten Lösung kommen, die allen Recht ist. Diese Unstimmigkeit macht mich unzufrieden.

9. Denken Sie an den letzten Konflikt im Unternehmen. Beschreiben Sie kurz die Situation und die Lösung (falls es eine gab). *

   Anzahl Teilnehmer: 2

   - Beim letzten Konflikt ging es um die Qualität von Dokumentationen. Die Erwartungen und Bedürfnisse wurden von allen Beteiligten unterschiedlich gesehen.
     Zur Lösung beigetragen hat, dass wir uns über die dahinterliegenden Motive ausgetauscht haben (warum wird es auf diese Weise dokumentiert und benötigt) und auch die Gefühle beim Nicht-einhalten (als Verursacher/Betroffener) angesprochen habe.
   - Der letzte Konflikt war, wie gerade erwähnt, aufgrund von Arbeitsabläufen. Die Dokumentation bestimmter Fälle führt bei uns jedes Mal zu Reibereien. Die Lösung des Konflikts war es offen in einem Meeting anzusprechen. Jeder hat gesagt, warum er seine Fälle auf eine bestimmte Weise dokumentiert. Wir verstehen zwar einander, jedoch haben wir noch keinen einheitlichen Konsens gefunden.

10. Folgende Bedürfnisse sind laut Organisationspsychologie im Berufsleben besonders wichtig für Mitarbeiter. Bitte vergeben Sie Punkte von 1 unwichtigsten, 10 = am wichtigsten) wobei sie jede Punkteanzahl nur einmal vergeben dürfen: *

    Anzahl Teilnehmer: 2

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.		
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø
Hohes Einkommen	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,50
Sozialleistungen (Förder…	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	5,50
Anerkennung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	9,50
Schöner Arbeitsplatz	-	-	-	-	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00
Selbstverwirklichung	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	7,00
Freundschaften am Arbe…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	6,50
Eigenverantwortliches A…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	8,50
Geregelte Arbeitszeiten	-	-	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00
Motivierende Führungskr…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	7,50
Arbeitsplatzsicherheit	2x	100,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00

11. Auf welche der zuvor genannten Bedürfnisse der Mitarbeiter müssten Ihrer Ansicht nach in Ihrem Unternehmen mehr Rücksicht genommen werden und warum? *

    Anzahl Teilnehmer: 2

    - Es wäre gut, wenn mehr in Führung (vielleicht im Sinne von Coaching) investiert werden würde, da unsere Tätigkeiten oft unabhängig von einander erfolgen und es durch die hohe Arbeitslast aller Beteiligten zeitweise zu "Isolation" kommen kann.
    - Auf das Einkommen. Es wäre gut, wenn wir ein einheitliches Prämiensystem hätten.

12. Denken Sie zurück an Ihren ersten Arbeitstag im Unternehmen. Wie und von wem (Kollege oder Vorgesetzten) wurde Ihnen erklärt, wer für welchen Aufgabenbereich zuständig ist? Wie sieht die derzeitige Umsetzung in der Praxis aus? *

Anzahl Teilnehmer: 2

- Mein Vorgesetzter hat mir meinen Aufgabenbereich erklärt. Was dies im konkreten bedeutet, habe ich aber erst im Laufe der Zeit erkannt. Die Aufgaben sind auch aktuell so verteilt.
- Mein Vorgesetzter hat mich eingeschult. In der Praxis halte ich mich weitgehend an seine Vorgaben, wobei die sich regelmäßig ändern. Deshalb machen wir nichts ohne seiner Zustimmung.

13. Wenn Sie die Aufgabenverteilung in Ihrem Unternehmen verbessern könnten, was würden Sie ändern und warum? *

Anzahl Teilnehmer: 2

- Da wir vorwiegend in Projekt-Organisationsstrukturen arbeiten, ändert sich die Aufgabenverteilung abhängig von der Rolle, die man im Projekt einnimmt.
  Ich würde es nicht ändern.
- Ich würde nichts ändern.

14. Denken Sie an die Grundstimmung in Ihrem Unternehmen. Welchen der nachstehenden Indikatoren würden Sie negative Veränderungen dies zuordnen? Bitte vergeben Sie Punkte zwischen 1 und 10, wobei 1 Punkt für den geringsten Einfluss und 10 für den stärksten Einfluss stehen.

Anzahl Teilnehmer: 2

	1.		2.		3.		4.		5.		6.		7.		8.		9.		10.			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
schlechte Auftragslage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	1x	50,00	9,00	1,4
hohes Arbeitspensum	1x	50,00	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	1,4
schlechte Laune der Koll…	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	4,50	3,5
schlechte Laune des Vor…	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	5,00	1,4
Probleme mit der Gehalt…	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	8,00	2,8
unfaire Behandlung vom …	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	7,00	2,8
unklare Arbeitsverteilung	-	-	1x	50,00	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,50	0,7
ständige Überstunden	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,00	2,8
unfaire Entlohnung	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	1x	50,00	-	-	8,00	1,4
private Probleme	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	-	-	1x	50,00	-	-	-	-	6,00	2,8

15. Wer trifft in Ihrem Unternehmen üblicher Weise die innerbetrieblichen Entscheidungen. Beschreiben Sie den Ablauf mit einem konkreten Beispiel. *

Anzahl Teilnehmer: 2

- Innerbetriebliche Entschiedungen werden vorwiegend autark durch die Geschäftsführung getroffen. Im Einzelfall wird das Team in die Entscheidung eingebunden - wobei die dabei entstehende Entscheidung auch tatsächlich umgesetzt wird.
- Die innerbetrieblichen Entscheidungen werden immer vom Vorgesetzten getroffen. Manchmal fragt er uns nach unserer Meinung, aber im Endeffekt entscheidet er alleine.

16. Ist es in Ihrem Unternehmen schon einmal vorgekommen, dass Sie oder ein Kollege in Abwesenheit Ihres Vorgesetzten eine Entscheidung getroffen haben, welche nicht vom Vorgesetzten autorisiert war? Falls ja, welche Auswirkungen hatte das? Beschreiben Sie die Situation. *

    Anzahl Teilnehmer: 2

    - Ich kann mich an keinen Fall erinnern - bzw. war die getroffene Entscheidung im Sinne des Vorgesetzten.
    - Nein, denn selbst in Abwesenheit ist er telefonisch erreichbar.

17. Welche persönlichen Auswirkungen hat ein Konflikt im Arbeitsumfeld für Sie? Nennen Sie ein konkretes Beispiel. *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - Ein Kollege einer Partnerfirma äußert sich teilweise gehässig gegenüber den Endkunden. Ich ermahne diese Einstellung jedes Mal.

18. Sie und ein Kollege werden vom Vorgesetzten gebeten einen Lösungsvorschlag für ein Problem zu erarbeiten. Dies bedeutet für Sie vor allem, dass Sie auch in Ihrer Freizeit Zeit im Büro verbringen müssen, um gut voran zu kommen. Die Lösung wird mit einem monetären Bonus honoriert. Welche der nachstehenden Aussagen trifft am ehesten auf Sie zu. *

    Anzahl Teilnehmer: 1

    - (0.0%): a) Ich versuche die beste Lösung zu finden, da ich auf den Bonus angewiesen bin.

    1 (100.0%): b) Das Geld ist zwar ein netter Anreiz, ich möchte jedoch nicht mehr Zeit als notwendig im Büro verbringen.

    - (0.0%): c) Es spornt mich an, mit meinem Kollegen gemessen zu werden. Durch diesen Wettkampf fühle ich mich motiviert.

    - (0.0%): d) Ich habe Angst, dass dieser Wettkampf einen Konflikt zwischen mir und meinem Kollegen auslöst.

    - (0.0%): e) keine der Punkte trifft auf mich zu.

Unternehmen 1 - Fragebogen A

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 3	Team versteht sich hervorragend auch mit Altersunterschieden! Unbedingt ein Meeting mit der Mutterkorns im Jahr und zu weihnachten ein gemeinsames leckeres Essen!	Das Team versteht sich trotz Altersunterschiede hervorragend. Man trifft sich einmal im Jahr mit dem Mutterkonzern und zu Weihnachten.	1) Kontakt außerhalb der Arbeitszeit gibt es nur zu Weihnachten und zum jährlichen Meeting mit dem Mutterkonzern.	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: man trifft sich einmal im Jahr zum Meeting mit dem Mutterkonzern und zur Weihnachtsfeier.
Frage 4	Ich sehe mich als Freund und Kollege! Die Zeit hat gezeigt, es gibt ein tolles Team. Dann sollte man auch loslassen können. ; Kleine Nachkorrekturen kommen vor, aber diese sind meist wegen Erneuerungen.	Vorgesetzte sieht sich als Freund und Kollege, weil es ein tolles Team ist, dem man vertraut.	2) Die Geschäftsführung sieht sich als Freund und Kollege.	K2: Selbstwahrnehmung der Geschäftsführung	K2: Selbstwahrnehmung der Geschäftsführung: man sieht sich als Freund und Kollege.
Frage 5	Ja, ich bin der Meinung Empathie ist ein wichtiger Faktor. Es gibt immer eine Lösung für ein Problem.	Es wenden sich Mitarbeiter mit Problemen an die Geschäftsführung. Diese sieht Emphathie als wichtigen Faktor und glaubt, dass es für jedes Problem eine Lösung gibt.	3) Mitarbeiter wenden sich bei Problemen an die Geschäftsführung	K3: Probleme und Sorgen der Mitarbeiter	K3: Probleme und Sorgen der Mitarbeiter: Mitarbeiter wenden sich mit Problemen an die Geschäftsführung
Frage 6	Wenn der entsprechende Mitarbeiter ein privates Problem hat z.B. Den Verlust von einem lieben Menschen; wird es sich definitiv auf die Arbeitsleistung auswirken.	Private Probleme, wie der Verlust eines lieben Menschen, wirken sich auf die Arbeitsleistung aus.	4) Private Probleme der Mitarbeiter wirken sich auf die Arbeitsleitung aus	K4: Die Auswirkung privater Probleme auf die Arbeitsleistung	K4: Die Auswirkung privater Probleme auf die Arbeitsleistung: Private Problem der Mitarbeiter wirken sich auf die Arbeitsleistung aus
Frage 7	Es ist einige Zeit her. Es macht unzufrieden, wenn ein Team kein Team ist. Ich habe beobachtet, versucht die Situation einzuschätzen, das Gespräch gesucht und letztendlich die Entscheidung getroffen, dass eine Person gehen musste. Es ist sehr wichtig ein funktionierendes Team zu haben, dann sind die Mitarbeiter besser drauf und leistungsfähiger.	Vor einiger Zeit gab es Probleme im Team, welche sich auf die Laune und Arbeitsleistung der Mitarbeiter auswirkten. Es wurde das Gespräch gesucht und entschieden, dass eine Person das Team verlassen musste, damit das Team wieder funktioniert.	5) Probleme innerhalb des Teams machen die Mitarbeiter unzufrieden.	K 5: Zufriedenheit am Arbeitsplatz	K 5: Zufriedenheit am Arbeitsplatz: Probleme innerhalb des Teams machen die Mitarbeiter unzufrieden.
Frage 8	Es muss die Situation eingeschätzt werden; dass Gespräch mit den Parteien geführt werden und schlussendlich zu Gunsten der loyalen Mitarbeiter und der Firma entschieden werden. Nur so kann das Unternehmen bestehen.	Bei Konflikten wird mit allen Parteien das Gespräch gesucht und letztendlich zugunsten der loyalen Mitarbeiter entschieden.	6) Bei Konflikten wird zugunsten der loyalen Mitarbeiter entschieden.	K6: Konfliktlösung	K6: Konfliktlösung: bei Konflikten wird zugungsten der loyalen Mitarbeiter entschieden
Frage 10	Jeder Mensch braucht Anerkennung und Wertschätzung! Diese Faktoren tragen dazu bei, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen, damit Leistungsfähiger sind und sich die Krankenstände auf wirkliche Krankheiten reduzieren.	Anerkennung und Wertschätzung sind die wichtigsten Bedürfnisse der Mitarbeiter. Sie tragen zur Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bei.	7) Anerkennung und Wertschätzung tragen zur Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bei.	K7: Bedürfnisse der Mitarbeiter	K7: Bedürfnisse der Mitarbeiter: Anerkennung und Wertschätzung tragen zur Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bei.
Frage 11	Ich bin nicht Vorort, aber ich habe Sehr kompetente Mitarbeiter, welche mein volles Vertrau haben und rechtfertigen.	Aufgabenverteilungen und Einschulungen werden nicht von der Geschäftsführung durchgeführt, da diese örtlich getrennt vom Unternehmen ist.	8) Einschulungen werden nicht von der Geschäftsführung übernommen	K8: Aufgabenverteilung	K8: Aufgabenverteilung: Einschulungen werden nicht von der Geschäftsführung übernommen.
Frage 12	Ich kann und will mich nicht über die Einarbeitung neuer Kollegen beklagen. Es funktioniert. An diese Stelle wäre meine Kritikpunkt an mich selber mehr daraus zumachen.	Der Einschulungsprozess funktioniert und kann nur noch durch die Beteiligung der Geschäftsführung verbessert werden.	9) Der Einschulungsprozess kann durch Beteiligung der Geschäftsführung verbessert werden.	K9: Maßnahmen der Geschäftsführung zur Verbesserung der Arbeitseffizienz	K9: Maßnahmen der Geschäftsführung zur Verbesserung der Arbeitseffizienz: Der Einschulungsprozess kann durch die Beteiliging der Geschäftsführung verbessert werden.
Frage 14	Arbeitsanweisung ; Diskussion ; Im Idealfall Einigung ; Ggf. Nachbesserung; Umsetzung	Die Geschäftsführung gibt eine Arbeitsanweisung, welche meiste zu einer Diskussion führt. Im Idealfall gibt es eine Einigung, gegebenenfalls eine Nachbesserung. Schlussendlich kommt es zur Umsetzung.	10) Innerbetriebliche Entscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen	K10: Innerbetriebliche Entscheidungen	K10: Innerbetriebliche Entscheidungen: Innerbetriebliche Entscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen
Frage 15	Es gibt Aufgabenstellung. Je nach Aufgabengebiet werden meist Vorschläge von der entsprechenden Person gemacht. Ansonsten wie auf schon einmal selber entschieden	Im Falle der Abwesenheit machen je nach Aufgabengebiet die Verantwortlichen Vorschläge. Im Notfall treffen diese dann auch selbst die Entscheidungen.	11) In Abwesenheit werden Entscheidungen im Notfall von den Mitarbeitern selbst getroffen	K 11: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K 11: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: Im Notfall werden Entscheidungen von den Mitarbeitern selbst getroffen
Frage 16	Ja ist vorgekommen. Es wurde mit der Person gesprochen und erläutert wie die Entscheidungen hätte fallen müssen und warum. Hier kommt es aber immer auf das Thema an.	Es ist vorgekommen, dass Mitarbeiter unautorisierte Entscheidungen getroffen haben, über die später gesprochen wurde.	12) Es wurden unautorisierte Entscheidungen getroffen	K 12: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K 12: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: Es wurden unautorisierte Entscheidungen getroffen.
Frage 17	Je nach schwere der Auswirkungen. Kleine Reibereien sollten möglichst untereinander. Geklärt werden. ; Ansonsten sollte das Gespräch gesucht werden. Es ist möglich, je nach Persönlichkeit, dass die Person sind zurück zieht, etc. Die Situation sollte möglichst geklärt werden, damit sich jeder wieder wohl fühlt. ; Je nach Persönlichkeiten kann der Alltag entweder zum Fiasko werden oder klärend sein.	Je nach Persönlichkeit und Schwere des Konfliktes gibt es Auswirkungen auf den Arbeitsalltag. Personen ziehen sich entweder zurück oder klären die Situation oder der Arbeitsalltag wird zum Fiasko.	13) Es hängt von der Persönlichkeit der Mitarbeiter ab, wie sich Konflikte auf deren Arbeitsalltag auswirken.	K 13: Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz	K 13: Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz : Es hängt von der Persönlichkeit der Mitarbeiter ab, wie sich Konflikte auf deren Arbeitsalltag auswirken.
Frage 18	Kommunikation! Klärt Missverständnisse, finden von Lösungen. Alle betroffenen einbeziehen.	Bei Konflikten sollen Missverständnisse durch Kommunikation mit allen Beteiligten geklärt werden.	14) Konflikte sollen durch Kommunikation geklärt werden	K14: Konfliktlösungsstrategien	K 14: Konfliktlösungsstrategien: Konflikte sollen durch Kommunikation geklärt werden.

Unternehmen 1 - Fragebogen B

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 4	Einladungen wurden bereits ausgesprochen. Man würde bestimmt gerne auch in der Freizeit Kontakt haben.	Man wünscht sich Kontakt außerhalb der Arbeitszeit, der bisher noch nicht erfolgt ist.	Es gibt keinen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: es gibt keinen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit.
	eigentlich so gut wie nie -; nur zur Weihnachtsfeier - Initiative ist die Geschäftsleitung, welche diese finanziert	Nur zu Firmenanlässen gibt es Kontakt außerhalb der Arbeitszeit	Es gibt keinen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: es gibt keinen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit.
	Es gibt bei uns keine Treffen außerhalb der Dienstzeit.	Es gibt keinen Kontakt außerhalb der Dienstzeit.	Es gibt keinen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: es gibt keinen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit.
Frage 5	Ich kann mit meinen Kolleginnen über alle Probleme sprechen. Sie stehen mir immer mit Rat und Tat zur Seite und helfen mir. Daher spreche ich gerne mit meinen Kolleginnen über Probleme oder Sorgen. Meiner Vorgesetzten sage ich nichts über meine Probleme, da wir etwas distanzierter zueinander sind und sie auch private Probleme nicht bespricht.	Mit Kollegen wird über Probleme und Sorgen gesprochen, mit dem Vorgesetzten nicht.	Es wird nur mit Kollegen über Sorgen und Probleme gesprochen	K2: Umgang mit Sorgen und Problemen der Arbeitnehmer	K2: Umgang mit Sorgen und Problemen: Es wird nur mit Kollegen über Sorgen und Probleme gesprochen.
	Kommt auf das Problem an, differenziere sehr genau, mit wem ich was bespreche. Habe leider, die Erfahrung gemacht habe, dass eine Kollegin die Ihr anvertrauten persönlichen Probleme nicht für sich behalten kann. Mit meiner Vorgesetzten bespreche ich keine privaten Probleme.	Es hängt vom Problem ab, ob man dieses mit Kollegen teilt oder nicht. Mit dem Vorgesetzten wird nicht über Probleme gesprochen	Es wird nur mit Kollegen über Sorgen und Probleme gesprochen	K2: Umgang mit Sorgen und Problemen der Arbeitnehmer	K2: Umgang mit Sorgen und Problemen: Es wird nur mit Kollegen über Sorgen und Probleme gesprochen.
	Wir haben bei uns im Büro ein sehr gutes Klima, jeder kann jedem alles erzählen.	Jeder spricht mit jedem über Probleme.	Es wird mit Kollegen und der Geschäftsführung über Probleme gesprochen	K2: Umgang mit Sorgen und Problemen der Arbeitnehmer	K2: Umgang mit Sorgen und Problemen: Es wird nur mit Kollegen über Sorgen und Probleme gesprochen.
Frage 6	Ich bin mit den Gedanken oft bei meinem Problem oder meiner Sorge und arbeite eventuell ungenauer. Diese Situation hält allerdings selten lange an.	Bei Problemen und Sorgen wird ungenauer gearbeitet.	Probleme haben Einfluss auf die Konzentration.	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme haben Einfluss auf die Konzentration.
	teilweise auf die Konzentration	Probleme und Sorgen haben Einfluss auf die Konzentration.	Probleme haben Einfluss auf die Konzentration.	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme haben Einfluss auf die Konzentration.
	Keinerlei Einfluss	Probleme und Sorgen haben keinen Einfluss.	Probleme haben keinen Einfluss	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme haben keinen Einfluss auf die Konzentration.
Frage 7	Meine Kollegin hat mit einem Erbe zu tun welches sie emotional belastet. Sie ist teilweise abwesend und sehr konzentriert auf ihr Privatleben.	Eine Kollegin ist durch ein privates Problem unkonzentriert.	Probleme haben Einfluss auf die Konzentration.	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme haben Einfluss auf die Konzentration.
	Kollegin hatte einen Todesfall in der Familie - war sehr emotional und aufgebracht, wie die Frau des Verstorbenen damit umgegangen ist - sie war in dieser Zeit großteils damit beschäftigt dies zu verurteilen und konnte es nicht verstehen (ich auch nicht) - natürlich hat sich das auf ihre als auch auf meine Arbeitsleistung ausgewirkt, da wir dies besprochen und diskutiert haben.	Eine Kollegin ist durch ein privates Problem unkonzentriert. Das hat Auswirkungen auf andere Kollegen, die ebenfalls unkonzentriert arbeiten.	Probleme haben Einfluss auf die Konzentration.	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme haben Einfluss auf die Konzentration.
	Momentan gibt es keinerlei Probleme so weit ich weiß.	Es gibt kein Problem	Probleme haben keinen Einfluss	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	K3: Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme haben keinen Einfluss auf die Konzentration.
Frage 8	Teilweise zu wenig Arbeit bzw. zu wenig Vertrauen, dass man manche Dinge alleine kann bzw. alleine entscheiden kann. Ich möchte niemandem vor den Kopf stoßen und spreche diesen Punkt deshalb nicht an.	Zu wenig Vertrauen der anderen in die eigene Leistung führen zur Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation. Mehr Selbständigkeit ist gewünscht, wird jedoch aus Angst vor Reaktionen nicht angeprochen.	Unzufriedenheit entsteht durch Unterschätzung Aus Angst vor Reaktion werden Probleme nicht angesprochen.	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Unterschätzung führt zu Unzufriedenheit. Aus Angst vor Reaktion der Kollegen wird Thema nicht angesprochen.
	Letzte gesetzliche Lohnerhöhung haben wir nicht erhalten - haben dies auch mit den Kolleginnen besprochen - mit der Vorgesetzten habe ich diesbezüglich keinen Kontakt aufgenommen, da ich gehört habe, dass sie der Kollegin schon gesagt hat, dass etweder diese gesetzliche Erhöhung haben können, dann aber auf die Prämie verzichten müssen, die im Normalfall höher ist.	Faire Entlohung der Mitarbeiter wurde mit der Vorgesetzten besprochen. Mitarbeiter werden vor die Wahl gestellt, ob sie die gesetzliche Lohnerhöhung oder die vertraglich geregelte Prämie bevorzugen. Beides gleichzeitig wird nicht vom Unternehmen bezahlt, obwohl es gesetzlich und vertraglich geregelt ist.	Unfaire Entlohnung führt zu Konflikten mit der Geschäftsführung	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: unfaire Entlohnung führt zu Konflikten mit der Geschäftsführung.

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 8 (Forts.)	Als ich in diesem Unternehmen begonnen habe, gab es eine Kollegin, die mittlerweile das Unternehmen verlassen musste, die versucht hat mich aus dem Unternehmen zu mobben. Ich habe mich direkt an meine Geschäftsleitung gewannt, da dieser Zustand für mich ansonsten nicht tragbar gewesen wäre. Die Geschäftsleitung hat mit dieser Kollegin ein Gespräch geführt. Wochen später wurde sie dann auch gekündigt. Grund ihrer Kündigung waren ihre andauernden Krankenstände und ihre nicht erbrachte Leistung.	Mobbing der Mitarbeiter und häufige Krankenstände einer Kollegin führten zu einem Gespräch mit der Vorgesetzten und letztendlich zur Kündigung der Mitarbeiterin.	Mobbing führt zu Konflikten Häufige Krankenstände führen zu Konflikten	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Mobbing und häufige Krankenstände der Kollegen führen zu Konflikten.
Frage 9	Meine Kolleginnen "streiten" sich manchmal ums Recht bzw. Prinzip. Oftmals möchte eine der Kolleginnen die Fehler nicht eingestehen und bleibt auf ihrer Meinung beharrlich drauf.	Wenn bestimmte Kollegen Fehler machen, geben sie diese nicht zu. Es gibt keine Lösung.	Unehrlichkeit führt zu Konflikten	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Unehrlichkeit führt zu Konflikten
	Zu große Pakete - mit 25 - 30 kg - werden regelmäßig von der Zentrale angeliefert - wir haben schon gesundheitliche Probleme - haben daher versucht, einige Bestellungen direkt an die Kunden liefern zu lassen, dies wurde teilweise abgeleht, da angeblich der Gesamtwert der Bestellung nicht hoch genug war. Obwohl der Inhaber der Firma uns persönlich gesagt hat, dass wir es uns leichter machen sollen, hat sie sich geweigert die Pakete direkt zu liefern - somit keine Lösung für uns	Die Abwicklung im Versand führt zu gesundheitlichen Problemen. Die Vorgesetzte weigert sich, die Vorschläge der Mitarbeiter anzunehmen. Es gibt keine Lösung.	Körperliche Belastung führt zu Konflikten	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Körperliche Belastung führt zu Konflikten
	Siehe Frage davor - damit beantwortet sich dieser	Mobbing der Mitarbeiter und häufige Krankenstände einer Kollegin führten zu einem Gespräch mit der Vorgesetzten und letztendlich zur Kündigung der Mitarbeiterin.	Mobbing führt zu Konflikten Häufige Krankenstände führen zu Konflikten	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	K4: Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Mobbing führt zu Konflikten
Frage 11	Das Einkommen sollte schon höher sein. Teilweise ist es sehr schwierig bis Ende des Monats noch Geld am Konto zu haben (trotz normalen Lebensstils) In meinen letzten Jobs hatte ich immer 38,5h und ein höheres Einkommen als hier. - Die Arbeitszeiten sind leider etwas unlogisch. Besser wäre es zwischen 07:00 und 07:30 Uhr anzufangen und um 16:30 Uhr aufzuhören - Freitags nur bis 12:00 Uhr reicht auf jeden Fall. Oft sitzen wir von 16:00 - 17:00 bzw. freitags von 12:00 - 14:00 Uhr nur herum, da man niemanden mehr erreicht.	Das Einkommen ist zu niedrig. Eine Anpassung der Arbeitszeiten an den tatsächlichen Bedarf wäre wünschenswert.	Mitarbeiter wünschen sich fairere Entlohnung Mitarbeiter wünschen sich angepasste Arbeitszeiten.	K5: Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	K5: Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: fairere Entlohnung und angepasste Arbeitszeiten
	Es wäre gut, wenn sich die Firma an die gesetzlichen Bestimmungen halten würde, z.b. Entlohnung od Pflichturlaube für Fenstertage.; Ebenfalls sollte die Firma mehr auf die körperlichen Möglichkeiten der Mitarbeiter achten, Gewichte der Pakete	Die gesetzlichen Bestimmungen bei Entlohnung und Urlaubsanspruch sollten eingehalten werden. Beim Versand sollte auf die Möglichkeiten der Mitarbeiter mehr Rücksicht genommen werden.	Mitarbeiter wünschen sich fairere Entlohnung Mitarbeiter wünschen sich Entlastung im Versand.	K5: Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	K5: Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: fairere Entlohnung und Entlastung im Versand
	Es wäre gut wenn unser Informationsfluss im Unternehmen besser funktionieren würde. Ich meine nicht diesen unter uns Kollegen sondern von der Mutterfirma zu den Standorten. Oft erfahren wir wichtige Details von Kollegen anderer Mitarbeitern. Es wäre fantastisch wenn in unserem Unternehmen mehr Sozialleistungen gewährleitstet werden würden, Förderungen für Weiterbildungen sind in unserem Unternehmen nicht üblich.	Der Kommunikationsfluss vom Mutterunternehmen zum Tochterunterhmen muss verbessert werden. Sozialleistungen gibt es nicht, werden jedoch gewünscht.	Mitarbeiter wünschen sich bessere Kommunikation mit der Geschäftsführung	K5: Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	K5: Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: bessere Kommunikation mit der Geschäftsführung
Frage 12	Man hat mir von Anfang an klar gemacht welche Aufgaben ich (vorerst) im Unternehmen haben werde und welche ich nach und nach machen werde. Derzeit ist die Umsetzung noch in Ordnung, teilweise wünsche ich mir mehr Entscheidungsspielraum für mich selbst. (zB bei Angeboten)	Der Aufgabenbereich wurde erklärt. Es wird sich daran gehalten.	Es gibt eine klare Aufgabenverteilung	K6: Aufgabenverteilung im Unternehmen	K6: Aufgabenverteilung im Unternehmen: es gibt eine klare Aufgabenverteilung
	Mein erster Arbeitstag hat mit der Verspätung meines damaligen Kollegen begonnen, stand 1/2 Stunde vor verschlossener Tür. Leider habe ich weder eine Einschulung noch einen genauen Aufgabenbereich zugeordnet bekommen. Dies hat sich erst, nach der Kündigung des Kollegen, via Telefon von meiner Vorgesetzten ergeben - da war alles mein Aufgabenbereich, da ich die einzige Angestellte war.; Jetzt ist der Aufgabenbereich aufgeteilt, Kundenbetreuung in Gebiete, intern einer macht BH, Verrechnung, der andere Kommissionierung bzw. Übernahme.	Es gab keine Einschulung und keine klare Aufgabenverteilung. Das hat sich erst nach der Kündigung des einschulenden Kollegen geändert. Erst war man alleine für alles verantwortlich, mit jedem neuen Mitarbeiter wurde eine Aufgabenverteilung eingeführt.	Es gibt eine klare Aufgabenverteilung	K6: Aufgabenverteilung im Unternehmen	K6: Aufgabenverteilung im Unternehmen: es gibt eine klare Aufgabenverteilung
	Von meiner Kollegin - wir sind ein eingespieltes Team - alles funktioniert wie es sein sollte	Der Aufgabenbereich wurde erklärt. Es wird sich daran gehalten.	Es gibt eine klare Aufgabenverteilung	K6: Aufgabenverteilung im Unternehmen	K6: Aufgabenverteilung im Unternehmen: es gibt eine klare Aufgabenverteilung
Frage 13	Meiner Meinung nach sollten alle Mitarbeiter die selben Aufgaben haben und die selbe Entscheidungsfreiheit. Gleichgestellt zu sein ist mir persönlich wichtig.	Man wünscht sich mehr Gleichberechtigung bei der Aufgabenverteilung.	Man wünscht sich eine Änderung der Aufgabenverteilung	K7: Aufgabenverteilung im Unternehmen	K7: Aufgabenverteilung im Unternehmen: Man wünscht sich eine Änderung
	aktuell würde ich nichts ändern	Es soll nichts geändert werden.	Man wünscht sich keine Änderung der Aufgabenverteilung	K7: Aufgabenverteilung im Unternehmen	K7: Aufgabenverteilung im Unternehmen: Man wünscht sich **keine** Änderung

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 13 (Forts.)	Momentan würde ich nichts ändern	Es soll nichts geändert werden.	Man wünscht sich keine Änderung der Aufgabenverteilung	K7: Aufgabenverteilung im Unternehmen	K7: Aufgabenverteilung im Unternehmen: Man wünscht sich **keine** Änderung
Frage 15	Unsere Vorgesetzte gibt die Anweisungen weiter und wir müssen diese umsetzen, auch wenn diese nicht unbedingt nachvollziehbar oder logisch für uns erscheinen. (Beispiel: Aktionsaussendung für Österreich über Artikel die in Österreich noch nie verkauft wurden und somit für Kunden uninteressant sind. Unsere Meinung: lieber nicht zu viele Aktionen senden, die niemand benötigt, anstatt die Kunden zu nerven. Meinung der Vorgesetzten: bemerkbar machen, egal mit welchen Produkten, damit die Kunden wissen "Hilpress gibt es noch")	Entscheidungen werden nur von der Vorgesetzten getroffen. Anweisungen der Vorgesetzten sind oft nicht nachvollziehbar, Kritik der Mitarbeiter wird ignoriert.	Unternehmensentscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen	K8: Innerbetriebliche Entscheidungen	K8: Innerbetriebliche Entscheidungen: werden von der Geschäftsführung getroffen.
	Die Entscheidung trifft immer die Vorgesetzte, Vorschläge werden zwar angehört und, je nach Laune, auch besprochen, meistens bleibt es bei der Entscheidung der Vorgesetzten. z.B. es wird monatlich ein Newsletter versandt - und zwar konzernzentral für alle Niederlassungen in Europa. Wir hatten bedenken bei einer Aussendung, da wir für dieses Produkt keine Kunden haben und dies eher als lästiges Werbemail bei unseren Kunden angesehen wird. Es wurde darüber gesprochen und dann doch ausgesendet.	Entscheidungen werden nur von der Vorgesetzten getroffen. Anweisungen der Vorgesetzten sind oft nicht nachvollziehbar, Kritik der Mitarbeiter wird ignoriert.	Unternehmensentscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen	K8: Innerbetriebliche Entscheidungen	K8: Innerbetriebliche Entscheidungen: werden von der Geschäftsführung getroffen.
	Geschäftsleitung in Deutschland - jedoch haben wir in unserer Niederlassung unser eigenes System und es funktioniert sehr gut	Entscheidungen werden nur von der Vorgesetzten getroffen. Mitarbeiter arbeiten nach eigenem System.	Unternehmensentscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen	K8: Innerbetriebliche Entscheidungen	K8: Innerbetriebliche Entscheidungen: werden von der Geschäftsführung getroffen.
Frage 16	Nicht das ich wüsste. Falls ja, ging es bestimmt nur um Kleinigkeiten mit der die Vorgesetzte vermutlich kein Problem gehabt hätte.	Es werden keine oder nur unwesentliche Entscheidungen ohne Vorgesetzten getroffen.	Unternehmensentscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen	K9: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K9: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: werden nur von der GF getroffen.
	ja, E-Rechnungen verschicken - haben wir am Anfang ohne Genehmigung getan, jetzt haben wir die offizielle Genehmigung. Hätten wir dies am Anfang nicht getan, hätten wir einen nicht unwesenlichen Anteil unserer Kunden verloren oder erst gar nicht erhalten.	Ja es gab eine wichtige Entscheidung, welche ohne Einverständnis der Geschäftsführung getroffen wurde. Diese war jedoch notwendig, um Kunden zu behalten.	es gab eine von der GF unautorisierte Entscheidung, um Kunden zu behalten.	K9: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K9: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: werden in Ausnahmefällen von dem verantwortlichen MA getroffen.
	Nicht das ich wüsste	Es werden keine Entscheidungen getroffen.	Unternehmensentscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen	K9: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K9: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: werden nur von der GF getroffen.
Frage 17	Oft gibt es kleinere Streitereien zwischen den Kolleginnen. Ich denke, dass es sich um ein kleines Machtspiel handeln könnte. Ich halte mich bei solchen Diskussionen meist distanziert, da ich nicht unbedingt Partei ergreifen möchte.	Bei Konflikten distanziert man sich von den Kollegen weil man keine Partei ergreifen möchte.	Bei Konflikten distanzieren sich Kollegen von einander	K10: Konfliktverhalten im Unternehmen	K10: Konfliktverhalten im Unternehmen: Bei Konflikten distanzieren sich Kollegen von einander.
	Ich vertrage es nicht, wenn jemand, ohne es vorher zu prüfen, gleich jegliche Schuld an einem Fehler abstreitet. Ich versuche dann, den Arbeitsablauf aufzurollen um zu beweisen, wo der Fehler entstanden ist. Ist mir auch beim letzten Mal gelungen, doch es kam keine Einsicht. Es hat sich letztendlich herausgestellt, dass genau dort wo ich es vermutet habe, der Fehler passiert ist. - Einziger Kommentar war - ich versteh es nicht warum mir das passiert ist. - Ist auch egal, Fehler passieren, was mich ärgert ist die Aussage, gibt es nicht, dass ich das so gemacht habe. Da bin ich dann eine Zeit lang recht "angspeist" , was sich auf unsere Kommunikation auswirkt.	Bei Konflikten distanziert man sich von den Kollegen, der im Unrecht ist.	Bei Konflikten distanzieren sich Kollegen von einander	K10: Konfliktverhalten im Unternehmen	K10: Konfliktverhalten im Unternehmen: Bei Konflikten distanzieren sich Kollegen von einander.
	Gibt es bei uns nicht	Es gibt keine Konflikte und somit keine Auswirkungen.	Es gibt keine Konflikte und somit keine Auswirkungen	K10: Konfliktverhalten im Unternehmen	K10: Konfliktverhalten im Unternehmen: Es gibt keine Konflikte und somit kein Konfliktverhalten.

Unternehmen 2 - Fragebogen A

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 3	Hin und wieder, aber eher selten gehen wir in der Gruppe oder einzeln auf ein after Work Bier	Hin und wieder gehen die Mitarbeiter und der Vorgesetzte vereinzelt oder in der Gruppe auf ein After Work Bier.	1) Es gibt regelmäßigen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: es gibt regelmäßig Kontakt außerhalb der Arbeitszeit
Frage 4	Als Kollege und Freund, da wir auch über private Themen sprechen ich die Kollegen zu mir auf die Terrasse einlade	Vorgesetzter sieht sich als Kollege und Freund, da auch private Themen im privaten Umfeld besprochen werden.	2) Die Geschäftsführung sieht sich als Freund und Kollege.	K2: Selbstwahrnehmung der Geschäftsführung	K2: Selbstwahrnehmung der Geschäftsführung: man sieht sich als Freund und Kollege.
Frage 5	...nicht mit einem "Problem" sondern mit privaten Themen	Mitarbeiter wenden sich mit privaten Themen an den Vorgesetzten	3) Mitarbeiter wenden sich bei Problemen an die Geschäftsführung	K3: Probleme und Sorgen der Mitarbeiter	K3: Probleme und Sorgen der Mitarbeiter: Mitarbeiter wenden sich mit Problemen an die Geschäftsführung
Frage 6	Hat sicher einen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Wenn man einen Verlust erlitten hat, oder privat nicht den Rückhalt bekommt wirkt sich das auf die arbeitsweise aus. Kann aber auch den Effekt haben, dass sich Kollegen gerade dann "hinter Ihrer Arbeit" verstecken die Leistung dadurch steigt diese aber langfristig in Richtung "burn out" schlittrn...	Private Probleme haben Einfluss auf die Arbeitsleistung. Ein Verlust oder zu wenig Rückhalt im privaten Umfeld wirken sich auf die Arbeitsweise aus. Es kann aber auch passieren, dass sich Mitarbeiter gerade wegen privater Probleme hinter ihrer Arbeit verstecken und dadurch ihre Leistung steigt. Jedoch ist hier die Gefahr ins burn out zu schlittern.	4) Private Probleme der Mitarbeiter wirken sich auf die Arbeitsleitung aus	K4: Die Auswirkung privater Probleme auf die Arbeitsleistung	K4: Die Auswirkung privater Probleme auf die Arbeitsleistung: Private Problem der Mitarbeiter wirken sich auf die Arbeitsleistung aus
Frage 7	Erst neulich wo ich gemerkt habe, dass auch die Kollegen durch die viele Arbeit und die wenigen zur Verfügung stehenden Ressourcen völlig überlastet sind. Es hat nich leider nur selbst noch "unrunder" gemacht da es mir nicht anders geht ich die Mitarbeiter sehr gut verstehen kann, wir derzeit aber keine anderen Möglichkeiten haben und hoffen müssen schnell gute Leute zu bekommen.	Es hat sich vor kurzem gezeigt, dass Mitarbeiter mit durch die zu wenigen zur Verfügung stehenden Ressourcen völlig überlasetet sind. Die Geschäftsführung leidet selbst unter der Situation und versucht schnell zusätzliche Mitarbeiter zu finden.	5) Knappe Ressourcen machen Mitarbeiter und Geschäftsführung unzufrieden	K 5: Zufriedenheit am Arbeitsplatz	K 5: Zufriedenheit am Arbeitsplatz: knappe Ressourcen machen Mitarbeiter und Geschäftsführung unzufrieden
Frage 8	...sind meistens persöniche Befindlichkeiten. Ich habe mich mit beiden Mitarbeitern zusammen gesetzt, beide haben nochmals Ihre Sichtweise kundgetan und ich habe die Mediator Rolle übernommen ...am Ende haben beide gemerkt das Sie nur die Sichtweise des anderen nicht verstanden haben	Persönliche Befindlichkeiten der Mitarbeiter haben zu einem Konflikt geführt. Die Geschäftsführung hat die Rolle als Mediator übernommen, der Konflikt wurde gelöst.	6) Bei Konflikten agiert die Geschäftsführung als Mediator	K6: Konfliktlösung	K6: Konfliktlösung: bei Konflikten agiert die Geschäftsführung als Mediator
Frage 10	...weil Sinn und Selbstverwirklichung ein wesentlicher menschlicher Bestandteil für Glück und Zufriedenheit ist	Selbstverwirklichung ist ein wesentliche Bestandteil für Glück und Zufriedenheit	7) Seblstverwirklichung ist ein wesentlicher Bestandteil für Glück und Zufriedenheit	K7: Bedürfnisse der Mitarbeiter	K7: Bedürfnisse der Mitarbeiter: Selbstverwirklichung ist ein wesentlicher Bestandteil für Glück und Zufriedenheit
Frage 11	...vom ganzem Team!	Neue Mitarbeiter werden vom ganzen Team eingeschult.	8) Neue Mitarbeiter werden vom ganzen Team eingeschult	K8: Aufgabenverteilung	K8: Aufgabenverteilung: Neue Mitarbeiter werden vom ganzen Team eingeschult
Frage 12	...bei uns wird man ins kalte Wasser "geschmissen" und sehr früh die Eigenverantwortung übergeben. ...verbesser könnte man dass man nicht davon ausgeht das allkes intrinsisch angegangen wird und man sich inder Anfangsphase öfter austauschen muss	Projekte werden sehr schnell in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gegeben. Verbessern könnte man, dass man nicht davon ausgehet, dass alles intrinsisch angegangen wird, sondern sich öfter mit den anderen austauscht.	9) Eigenverantwortlich durchgeführte Projekte können durch mehr Austausch mit dem Team verbessert werden.	K9: Maßnahmen der Geschäftsführung zur Verbesserung der Arbeitseffizienz	K9: Maßnahmen der Geschäftsführung zur Verbesserung der Arbeitseffizienz: Eigenverantwortliche Projekte können dadurch mehr Austausch mit dem Team verbessert werden.
Frage 14	Die Entscheidungen treffe ich in Abstimmung mit meinen beiden Prokuristen, dies geschieht nach unseren 14 tägigen JFX	Die Entscheidungen werden von der Geschäftsführung in Abstimmung mit den Prokuristen getroffen.	10) Innerbetriebliche Entscheidungen werden von der Geschäftsführung zusammen mit den Prokuristen getroffen	K10: Innerbetriebliche Entscheidungen	K10: Innerbetriebliche Entscheidungen: Innerbetriebliche Entscheidungen werden von der Geschäftsführung zusammen mit den Prokuristen getroffen.
Frage 15	...entweder eintscheide ich alleine, oder wir stimmen uns telefonisch oder per skype ab	Die Geschäftsführung entscheidet entweder alleine, oder es wird telefonisch oder per skype abgestimmt.	11) In Abwesenheit werden Entscheidungen in telefonischer Abstimmung mit dem Geschäftsführer getroffen	K 11: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K 11: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: In Abwesneheit werden Entscheidungen in telefonischer Abstimmung mit dem Geschäftsführer getroffen
Frage 16	...ja, kommt im kleinen stil immer wieder vor und das soll auch so sein da es die Eigenverantwortung fördert	Im kleinen Stil werden Entscheidungen auch von Mitarbeitern getroffen. Das wird so gewünscht und fördert die Eigenverantwortung.	12) Kleine Entscheidungen werden auch von den Mitarbeitern selbst getroffen.	K 12: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K 12: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: Kleine Entscheidungen werden von den Mitarbeitern selbst getroffen.
Frage 17	....das kan man nicht allgemein beschreiben da jeder Mitarbeiter anders damit umgeht	Jeder Mitarbeiter geht mit Konflikten anders um.	13) Jeder Mitarbeiter geht mit Konflikten anders um.	K 13: Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz	K 13: Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz : jeder Mitarbeiter geht mit Konflikten anders um.
Frage 18	...kommunikation, sichtweisen austauschen, wertschätzendes Feedback über "ich" Botschaften	Konflikte werden über Kommunikation gelöst. Sichtweisen austuschen, wertschätzendes Feedback über "ich" Botschaften.	14) Konflikte sollen durch Kommunikation, wertschätzendes Feedback und "ich" Botschaften geklärt werden	K14: Konfliktlösungsstrategien	K 14: Konfliktlösungsstrategien: Konflikte sollen durch Kommunikation, wertschätzendes Feedback und "ich" Botschaften geklärt werden.

Unternehmen 2 - Fragebogen B

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 3	ist bisher nicht vorgekommen	es gab noch keine Treffen außerhalb der Geschäftszeit	Es gab bisher keinen Kontakt nach der Arbeitszeit.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: fanden bisher noch nicht statt.
	Mein Vorgesetzter organisiert im Sommer immer ein Teamgrillen bei sich zuhause. Zum Teambuilding außerhalb der Arbeit.	Im Sommer ist eine Grillfeier beim Vorgesetzten geplant. Dies dient vor allem dem Teambuilding.	Es ist eine Grillfeier beim Vorgesetzten geplant.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: eine gemeinsame Grillfeier im Sommer ist geplant.
	Ab und zu gehen wir in der Gruppe auf ein Getränk nach der Arbeit. Die Initiative wird von unterschiedlichen Personen ergriffen. Ich denke, es hat einerseits damit zu tun, dass wir alle noch ein "junges" Team sind und uns kennen lernen möchten und auf der anderen Seite hat jeder von uns ab und zu mal das Bedürfnis nach der Arbeit einfach abzuschalten und Dinge in einem anderen Rahmen zu besprechen.	Da es noch ein junges Team ist, treffen sich Kollegen manchmal nach der Arbeitszeit um sich besser kennenzulernen und abzuschalten.	Es gibt manchmal Kontakt außerhalb der Arbeitszeit um gemeinsam abzuschalten.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: eine gemeinsame Grillfeier im Sommer ist geplant. Manchmal trifft man sich nach der Arbeit.
	Mein Vorgesetzter lädt im Sommer zu einer Grillerei ein. Ich denke, er macht das aus Teambuilding Gründen. Ab und zu gehen wir Kollegen auch nach der Arbeit etwas Trinken. Die Initiative hier ergreift der, der gerade Lust hat. Das dient aber eher dem Ausspannen nach einem anstrengenden Tag.	Im Sommer ist eine Grillfeier beim Vorgesetzten geplant. Dies dient vor allem dem Teambuilding. Manchmal treffen sich ein paar Kollegen nach der Arbeitszeit auf ein Getränk um gemeinsam zu auszuspannen.	Es gibt manchmal Kontakt außerhalb der Arbeitszeit um gemeinsam abzuschalten. Im Sommer ist eine Grillfeier beim Vorgesetzten geplant.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit: eine gemeinsame Grillfeier im Sommer ist geplant. Manchmal trifft man sich nach der Arbeit.
Frage 5	kann ich mir vorstellen, ist aber noch nicht vorgekommen	Man kann mit Kollegen Probleme besprechen, kam aber noch nicht vor	Es wurde noch mit niemandem über Probleme und Sorgen gesprochen	Umgang mit Sorgen und Problemen der Arbeitnehmer.	Umgang mit Sorgen und Problemn der Arbeitnehmer: es wurde noch mit niemandem über Probleme und Sorgen gesprochen
	Ich kann mich meinem Vorgesetzten anvertrauen. Mache ich aber eher selten, bin nicht der Typ dazu. Meine Kollegen kenn ich noch nicht so lange.	Man kann sich dem Vorgesetzten anvertrauen. Die Kollegen kennt man noch zu wenig.	Probleme können mit dem Vorgesetzten beesprochen werden.	Umgang mit Sorgen und Problemen der Arbeitnehmer.	Umgang mit Sorgen und Problemn der Arbeitnehmer: es wurde mit dem Vorgesetzten gesprochen.
	Ich vertraue mich schon ab und zu meinen Kollegen und auch meinem Vorgesetzten an. Ich habe vor allem bei meinem Vorgesetzten das Gefühl, dass ich mit allen Problemen zu ihm kommen kann. Er hat sehr oft gute Ratschläge parat, nicht nur beruflicher Natur... Mit meinen Kollegen rede ich auch über Probleme, jedoch nicht mit allen so im Detail. Wir kennen uns noch nicht so lange, dass ich gleich jedem alles erzähle, doch ab und zu kommt schon das eine oder andere Thema auf den Tisch.	Man vertraut sich Kollegen und dem Vorgesetzten an. Der Vorgesetzte hat oft gute Ratschläge parat. Das Team kennt sich noch nicht so lange, dass alle Probleme besprochen werden.	Man redet vor allem mit dem Vorgesetzten über Probleme und Sorgen. Auch mit Kollegen, aber nicht detailiert, weil man sich zu wenig kenn.	Einfluss von Problem auf die Arbeitsleistung: Probleme lenken ab, dienen aber auch als Ventil	Umgang mit Sorgen und Problemn der Arbeitnehmer: es wurde vor allem mit dem Vorgesetzten gesprochen, aber auch Kollegen sind Ansprechpartner.
	Ich vertraue mich nicht an. Weder meinem Vorgesetzten noch den Kollegen. Mein Privaten Probleme sind meine Sache und ich möchte diese nicht mit in mein Berufsleben mitnehmen.	Es wird weder mit dem Vorgesetzten noch mit den Kollegen über Probleme gesprochen, da Private und Berufliche Probleme voneinander getrennt werdne.	Man redet mit niemandem. Private und Berufliche Probleme werden strikt getrennt.	Umgang mit Sorgen und Problemen der Arbeitnehmer.	Umgang mit Sorgen und Problemn der Arbeitnehmer: es wird mit niemandem über Probleme und Sorgen gesprochen - Privates und Berufliches wird strikt getrennt.
Frage 6	erzeugt natürlich Ablenkung	erzeugt Ablenkung	Probleme lenken ab	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problem auf die Arbeitsleistung: Probleme lenken ab
	Machen mich unkonzentriert	Machen unkonzentriert	Probleme machen unkonzentriert	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problem auf die Arbeitsleistung: Probleme machen unkonzentriert
	Ich kann mich schlechter konzentrieren und bin gedanklich abwesend. Es ist jedoch auch schon vorgekommen, dass ich bei privaten Problemen - wohl weil ich diese verdrängen wollte - mich erst Recht mehr in die Arbeit gestürzt habe. Es kommt einfach immer auf die Art des Problems an. Emotionale Probleme, wie Kummer oder Sorgen, lenken mich eher ab. Vor allem, wenn es um die Familie geht. Finanzielle Probleme machen mich wütend und führen dazu, dass ich mich mit Arbeit ablenke.	Private Probleme führen dazu, dass man gedanklich abwesend und unkonzentriert ist. Finazielle Probleme führen dazu, dass die Arbeit auch als Ablenkung dient und zur Leistungssteigerung führt.	Private Probleme machen unkonzentriert. Finanzielle Problemen steigern die Leistung.	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problem auf die Arbeitsleistung: Private Probleme machen unkonzentriert. Finanzielle Probleme führen zur Leistungssteigerung
	Sie lenken mich sicher in einigen Minuten ab, jedoch hält das nicht lange an. Ich kann das gut abschalten und erst dann wieder darüber nachdenken, sobald ich mit dem privaten Problem konfrontiert bin. Ich sehe die Arbeit als gute Ablenkung von diesen Problemen und auch als gutes Ventil.	Probleme lenken kurzfristig ab. Arbeit dient als Ablenkung und als Ventil.	Probleme lenken ab. Arbeit dient als Ventil.	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problem auf die Arbeitsleistung: Probleme lenken ab
Frage 7	kein Fall bekannt	kein Fall bekannt	kein Fall bekannt	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: kein Fall bekannt
	Trennungen wirken sich meist kurzfristig auf die Arbeitsleistung aus.	Trennungen wirken sich kurzfristig auf die Arbeitsleistung aus	Trennungen wirken sich auf die Arbeitsleistung aus	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Trennungen wirken sich auf die Arbeitsleistung aus

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 7 (Forts.)	Ich bin noch nicht lange genug im Team, dass ich einen starken Einfluss auf die Arbeitsleistung gemerkt hätte. Aber ich schätze mal, dass es da jedem gleich geht. Konzentrationsschwierigkeiten werden sicher bei jedem vorhanden sein.	Es wird angenommen, dass im Falle privater Probleme Konzentrationsschwierigkeiten bei allen Mitarbeitern auftreten können.	Private Probleme führen zu Konzentrationsschwierigkeiten.	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme führen zu Konzentrationsschwierigkeiten.
	Es kommt auf die Person an. Eine Kollegin hatte ein privates Problem, das sie auch mit anderen Kollegen geteilt hat. Es ist aber eher so, dass sie einfach darüber redet um es raus zu lassen und weniger, weil sie eine Lösung von anderen erwartet. Sie ist dann zwar kurz unkonzentriert, aber ich habe das Gefühl, dass es ihr besser geht, sobald sie darüber geredet hat. Dann arbeitet sie wieder aufmerksamer.	Probleme haben je nach Person einen unterschiedlichen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Manche Kollegen sind unkonzentriert und müssen über das Problem reden, damit es ihnen besser geht.	Private Probleme führen zu Konzentrationsschwierigkeiten. Gespräche mit Kollegen helfen.	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme führen zu Konzentrationsschwierigkeiten. Gespräche mit Kollegen helfen.
Frage 8	Derzeit bin ich sehr überlastet, das macht mich schon unzufrieden. Aber den anderen geht es genauso. Wir haben viel zu tun. Ich brauche nicht mit meinem Vorgesetzten darüber zu reden, der weiß sowieso, wie es derzeit bei uns zugeht.	Berufliche Überlastung macht unzufrieden. Man spricht nicht mit dem Vorgesetzten darüber, da er über die Situation informiert ist.	Berufliche Überlastung macht unzufrieden. Es wird **nicht** mit dem Vorgesetzten darüber gesprochen.	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Berufliche Überlastung macht unzufrieden. Probleme werden nicht angesprochen.
	Wir sind gerade alle akut überlastet. Ich habe das meinem Vorgesetzten auch schon ein paar Mal gesagt, weil wir zu wenig Personal haben und alle schon sehr erschöpft sind. Mein Vorgesetzter ist hier sehr verständnisvoll. Es geht ihm genauso und er versteht mich und ist wirklich auf der Suche nach weiteren Mitarbeitern. Ich sage meinem Chef gerne, wie ich mich fühle, da ich glaube, dass wir die Situation nur ändern können, wenn wir alle klar sagen, was wir uns denken.	Berufliche Überlastung macht unzufrieden. Man sprichtmit dem Vorgesetzten darüber, welcher Verständnis für die Situation hat und versucht eine Lösung zu finden. Probleme werden klar angeprochen, da davon ausgegangen wird, dass nur so Probleme gelöst werden können.	Berufliche Überlastung macht unzufrieden. Probleme werden klar vor dem Vorgesetzten angesprochen.	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Berufliche Überlastung macht unzufrieden. Probleme werden klar vor dem Vorgesetzten angesprochen.
	Ich bin derzeit nur mit dem Leistungsdruck unzufrieden. Das Arbeitspensum ist relativ hoch und wir kommen an manchen Tagen nicht weiter, obwohl wir den ganzen Tag hinter einem Projekt sitzen. Ich habe bereits mit meinem Vorgesetzten darüber gesprochen. Er hat großes Verständnis, auch weil es ihm genauso geht. Er hat mich dadurch motiviert, weil er mir klar gemacht hat, dass es ihm genauso geht und wir das gemeinsam schaffen. Das beruhigt sehr. Es schafft definitiv ein WIR - Gefühl.	Das hohe Arbeitspensum und der damit verbunde Leistungsdruck machen unzufrieden. Man spricht mit dem Vorgesetzten darüber und er zeigt Verständnis. Mitarbeiter fühlen sich dadurch motiviert, dass der Vorgesetzte versucht ein WIR-Gefühl zu schaffen.	Hohes Arbeitspensum und Leistungsdruck machen unzufrieden. Es wird mit dem Vorgesetzten gesprochen. Er versucht zu motivieren und ein WIR-Gefühl zu schaffen.	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Berufliche Überlastung macht unzufrieden. Probleme werden klar vor dem Vorgesetzten angesprochen. Er versuchte in WIR-Gefühl zu schaffen.
Frage 9	Meinungsverschiedenheit mit einem Kollegen. Hat sich aber nach einem kurzen Gespräch mit dem Vorgesetzten gelöst.	Meinungsverscheidenheiten unter Kollegen führen zu Konflikten. Diese können jedoch durch Gespräche gelöst werden.	Meinungsverschiedenheiten führen zu Konflikten. Lösung: Gespräche	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz: Meinungsverschiedenheiten führen zu Konflikten. Lösung: Gespräche
	Zwei Kollegen hatten eine Meinungsverschiedenheit. Beide wollten nicht von ihrer Meinung runter gehen und es war für uns andere alles andere als angenehm. Es hat sich allerdings schnell gelöst, weil unser Vorgesetzter sich mit beiden zusammen gesetzt hat und versucht hat zu vermitteln. Sie haben beide eingesehen, dass es wirklich nur um eine andere Sichtweise ging und beide auch ein wenig stur waren und vielleicht den anderen gar nicht verstehen wollten. Nach der Aussprache hat es einige Tage gedauert, aber mittlerweile verstehen sich die beiden wieder gut.	Meinungsverscheidenheiten unter Kollegen führen zu Konflikten. Diese können jedoch durch Intervention des Vorgesetzten und Gespräche gelöst werden.	Meinungsverschiedenheiten führen zu Konflikten. Lösung: Gespräche mit Hilfe des Vorgesetzten	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz: Meinungsverschiedenheiten führen zu Konflikten. Lösung: Gespräche mit Hilfe des Vorgesetzten
	Konflikt in dem Sinne gab es noch nicht. Es gab eine Meinungsverschiedenheit, die ich mit einem Kollegen hatte. Nachdem wir uns jedoch tagelang darauf hingewiesen haben, hat es unserem Vorgesetzten irgendwann gereicht. Er hat dann ein Gespräch mit uns eingefordert, was aus meiner Sicht sehr konstruktiv war. Der Kollege und ich sind uns danach noch ein paar Tage aus dem Weg gegangen, aber mittlerweile funktioniert die Zusammenarbeit wieder.	Meinungsverscheidenheiten unter Kollegen führen zu Konflikten. Diese können jedoch durch Intervention des Vorgesetzten und Gespräche gelöst werden.	Meinungsverschiedenheiten führen zu Konflikten. Lösung: Gespräche mit Hilfe des Vorgesetzten	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser und Lösungsstrategien am Arbeitsplatz: Meinungsverschiedenheiten führen zu Konflikten. Lösung: Gespräche mit Hilfe des Vorgesetzten
Frage 11	anerkennung	Man wünscht sich mehr Anerkennung	Mitarbeiter wünschen sich Anerkennung	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: Mitarbeiter wünschen sich Anerkennung
	Auf geregelte Arbeitszeiten. Wir sitzen oft sehr lange an Projekten. Das geht auf die Substanz.	Es muss mehr auf geregelte Arbeitszeiten rücksicht genommen werden.	Mitarbeiter wünschen sich geregelte Arbeitszeiten	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: Mitarbeiter wünschen sich geregelte Arbeitszeiten
	Derzeit sind es sicher die Arbeitszeiten. Wir arbeiten fast alle rund um die Uhr. Aber als junges Unternehmen ist das ganz normal. Sonst passt alles.	Es muss mehr auf geregelte Arbeitszeiten rücksicht genommen werden.	Mitarbeiter wünschen sich geregelte Arbeitszeiten	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: Mitarbeiter wünschen sich geregelte Arbeitszeiten
	Auf die Arbeitszeiten, wobei mir klar ist, dass das derzeit nicht geht. Unser Unternehmen gibt es noch nicht so lang und am Anfang ist immer viel zu tun, bis es richtig läuft. Aber man merkt einfach, dass bei vielen schon die Luft draußen ist.	Es muss mehr auf geregelte Arbeitszeiten rücksicht genommen werden.	Mitarbeiter wünschen sich geregelte Arbeitszeiten	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: Mitarbeiter wünschen sich geregelte Arbeitszeiten

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 12	Eigentlich von allen.	Die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.	Die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.
	Mein Vorgesetzter hat mir alles erklärt und zwei Kollegen haben mich eingeschult. Seither ist es üblich, dass neue Mitarbeiter von allen Kollegen etwas lernen.	Die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.	Die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.
	Mein Vorgesetzter hat mir alles erklärt, aber üblicher Weise zeigt jeder jedem Neuen etwas. Wir sind ständig auf der Suche nach fähigen Mitarbeitern. Da wir die im Moment schwer finden, haben wir auch eine hohe Fluktuation. Da geht es gar nicht anders, als dass jeder über alles Bescheid weiß und jeder hilft, einen neuen Mitarbeiter einzuschulen.	Die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.	Die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: die Aufgabenbereiche werden von allen Mitarbeitern erklärt.
Frage 13	frage passt nicht zur aktuellen situation der firma, da einfach zu wenig Ma verfügbar sind	es sind zu wenig Mitarbeiter um die Aufgaben besser zu verteilen.	Man wünscht sich mehr Mitarbeiter zur Entlastung.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: man wünscht sich mehr Mitarbeiter zur Entlastung
	Mehr Mitarbeiter anstellen, die bestimmte Aufgaben übernehmen. Die Verteilung an sich würde ich nicht ändern.	Die Firma benötigt mehr Mitarbeiter, um die Aufgaben besser zu verteilen.	Man wünscht sich mehr Mitarbeiter zur Entlastung.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: man wünscht sich mehr Mitarbeiter zur Entlastung
	Die Verteilung an sich würde ich nicht Ändern. Ich würde mir nur einen Kollegen wünschen, der mit mir mein Aufgabenbereich teilt oder mir zumindest einen Teil meiner Arbeit abnimmt.	Die Firma benötigt mehr Mitarbeiter, um die Aufgaben besser zu verteilen und Mitarbeiter zu entlasten.	Man wünscht sich mehr Mitarbeiter zur Entlastung.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: man wünscht sich mehr Mitarbeiter zur Entlastung
	Auf jeden Fall mehr Mitarbeiter einstellen und die Leute entlasten. Derzeit macht jeder mehr oder weniger zwei bis drei Jobs. Das geht nur bedingt eine Zeit lang gut.	Die Firma benötigt mehr Mitarbeiter, um Mitarbeiter zu entlasten.	Man wünscht sich mehr Mitarbeiter zur Entlastung.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: man wünscht sich mehr Mitarbeiter zur Entlastung
Frage 15	Der Vorgesetzte im Team mit den Prokuristen. Es findet ein Joure Fix statt und dann wird entschieden.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.	Innerbetriebliche Entscheidungen	Innerbetriebliche Entscheidungen: werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.
	Die Entscheidungen trifft immer der Vorgesetzte. Üblicher Weise setzt er sich mit seinen Prokuristen zusammen und holt sich dessen Meinung ein, aber die finalen Entscheidungen werden trotzdem von ihm getroffen.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.	Innerbetriebliche Entscheidungen	Innerbetriebliche Entscheidungen: werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.
	Final werden diese vom Vorgesetzten getroffen. Er setzt sich davor jedoch mit den Prokuristen zusammen und bespricht alles.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.	Innerbetriebliche Entscheidungen	Innerbetriebliche Entscheidungen: werden vom Vorgesetzten zusammen mit den Prokuristen getroffen.
Frage 16	nein	es werden keine innerbetrieblichen Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung getroffen	es werden keine innerbetrieblichen Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung getroffen	Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: gibt es nicht.
	Ja, aber das wird vom Vorgesetzten so gewünscht.	Es werden innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftführung getroffen. Dies ist erwünscht	Es werden innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftführung getroffen. Dies ist erwünscht	Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: es werden Entscheidungen getroffen, das ist so erwünscht.
	Ja, das kommt schon vor. Aber nur, wenn es um kleine Entscheidungen geht und ich der Meinung bin, dass mein Vorgesetzter selbst so entschieden hätte. Er gibt mir da eher freie Hand und sagt mir immer, dass ich auch ruhig eigenverantwortlich kleinere Entscheidungen treffen soll. Er will nicht immer mit allem belastet werden und fordert sogar ein selbständiges Arbeiten von uns ein. Große Entscheidungen trifft eh niemand, ohne ihn zu fragen.	Kleine Entscheidungen werden auch in Abwesenheit der Geschäftführung getroffen. Die Geschäftsführung fordert selbständiges Arbeiten ein.	Es werden innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftführung getroffen. Dies ist erwünscht	Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: es werden Entscheidungen getroffen, das ist so erwünscht.
	Ab und zu müssen wir schnell Entscheidungen treffen. Wenn diese noch nicht autorisiert sind, aber der Fall klar auf der Hand liegt, treffe ich auch schnell Entscheidungen. Ich habe meinen Vorgesetzten aber sofort bei seiner Rückkehr in Kenntnis gesetzt. Er meinte nur, dass er auch so gehandelt hätte und sich auch erwartet, dass ich im Notfall diese Entscheidung alleine treffen kann.	Schnelle Entscheidungen werden auch unautorisiert von der Geschäftsführung getroffen. Dies ist von der Geschäftsführung so erwünscht.	Es werden innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftführung getroffen. Dies ist erwünscht	Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: es werden Entscheidungen getroffen, das ist so erwünscht.
Frage 17	Wenn es Probleme gibt, wird schon die Stimmung schlechter. Ich bin dann gereizt und will die Person nicht sehen, die das betrifft. Meist klärt sich dann aber alles. Bei uns vor allem deshalb, weil mein Vorgesetzter dahin gehend ein gutes Gespür hat und Themen gleich anspricht.	Probleme verschlechtern die Stimmung, führen zu Gereiztheit und Distanzierung von den betreffenden Personen. Der Vorgesetzte merkt diese Veränderung schnell und spricht Themen umgehend an.	Konflikte verschlechtern die Stimmung. Kollegen distanzieren sich von einander.	Konfliktverhalten im Unternehmen	Konfliktverhalten im Unternehmen: Konflikte verschlechtern die Stimmung. Kollegen distanzieren sich von einander.

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 17 (Forts.)	Ich bin schnell genervt von Konflikten. Als die zwei Kollegen einen Konflikt hatten, habe ich mich von beiden distanziert, weil ich keine Partei ergreifen wollte und auch zu viel zu tun habe, um mich mit solchen Sachen zu beschäftigen. Wenn ich persönlich ein Problem mit jemandem habe, spreche ich es erst einmal an. Wenn dann aber nichts zurück kommt, gehe ich üblicher Weise auch den Menschen aus dem Weg, die das Problem betrifft.	Konflikte verschlechtern die Stimmung und man distanziert sich von den Konfliktparteien um keine Partei ergreifen zu müssen. Persönliche Probleme werden angesprochen, falls keine Resonanz erfolgt, geht man auf distanz.	Konflikte verschlechtern die Stimmung. Persönliche Probleme werden angesprochen. Wenn keine Resonaz erfolgt, geht man auf Distanz. Bei Problemen anderer geht man generell auf Distanz.	Konfliktverhalten im Unternehmen	Konfliktverhalten im Unternehmen: Konflikte verschlechtern die Stimmung. Kollegen distanzieren sich von einander. Persönliche Probleme werden angesprochen.
	Es nervt mich und das bekommt die Person, die es betrifft, auch zu spüren. Bei der letzten Meinungsverschiedenheit wollte mein Kollege auf keinen Fall meine Sichtweise verstehen. Natürlich habe ich mehrmals versucht, ihm klar zu machen, wie ich den Fall sehe, jedoch hat er sich immer wieder auf ein und dasselbe Argument berufen. Unser Vorgesetzter hat uns dann zum Gespräch gebeten und ist quasi als Mediator eingesprungen. Das hat schon geholfen.	Konflikte verschlechtern spürbar die Stimmung. Kollegen gehen in die offene Konfrontation. Der Vorgesetzte hat sich selbst als Mediator eingeschalten um den Konflikt zu bewältigen.	Konflikte verschlechtern spürbar die Stimmung. Kollegen gehen in die offene Konfrontation. Konfliktbewältigung erfolgt durch den Vorgesetzten.	Konfliktverhalten im Unternehmen	Konfliktverhalten im Unternehmen: Konflikte verschlechtern die Stimmung. Kollegen gehen in offene Konfrontation. Konfliktbewältigung erfolgt durch den Vorgesetzten.

Unternehmen 3 - Fragebogen A

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 3	5-10 mal im Jahr; Initiative und Planung erfolgt zu 50% durch mich und durch einzelne Mitarbeiter. Ich organisiere Treffen nach der Arbeit um auch Raum für Privates zu schaffen. In Summe verstehen wir uns alle sehr gut und haben gemeinsame Interessen (Konzertbesuche)	Es gibt regelmäßige Treffen außerhalb der Arbeitszeit. Die Initiative treffen die Geschäftsführer und die Mitarbeiter abwechselnd um Raum für Privates zu schaffen. Das Team versteht sehr gut und hat gemeinsame Interessen.	Es gibt regelmäßigen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit um Zeit für Privates zu schaffen.	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	K1: Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit:es gibt regelmäßigen Kontakt außerhalb der Arbeitszeit um Zeit für Privates zu schaffen.
Frage 4	Als Kollege und Freund; Mit einem externen Mitarbeiter fahre ich regelmäßig auf Kurzurlaub.	Der Geschäftsführer sieht sich als Kollege und Freund.	Der Geschäftsführer sieht sich als Kollege und Freund.	K2: Selbstwahrnehmung der Geschäftsführung	K2: Selbstwahrnehmung der Geschäftsführung: man sieht sich als Freund und Kollege.
Frage 5	Ja - neben meiner persönlichen Einschätzung zu dem Thema haben wir auch gemeinsam Aufgabengebiete temporär umgeplant, damit er Raum und Zeit für die Klärung hat.	Es haben sich Mitarbeiter mit Problemen an die Geschäftsführung gewandt. Diese hat Aufgabengebiete temporär umgeplant um Raum und Zeit für die Klärung der Probleme des Mitarbeiters zu schaffen.	Mitarbeiter wenden sich mit Problemen an die Geschäftsführung.	K3: Probleme und Sorgen der Mitarbeiter	K3: Probleme und Sorgen der Mitarbeiter: Mitarbeiter wenden sich mit Problemen an die Geschäftsführung
Frage 6	Sehr Hoch. Trennungen, Todesfälle und Familienzuwachs sind direkt merkbar an der Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter.	Private Probleme haben einen starken Einfluss auf die Arbeitsleistung.	Private Probleme haben einen starken Einfluss auf die Arbeitsleistung.	K4: Die Auswirkung privater Probleme auf die Arbeitsleistung	K4: Die Auswirkung privater Probleme auf die Arbeitsleistung: Private Problem der Mitarbeiter wirken sich stark auf die Arbeitsleistung aus
Frage 7	Es sind nicht alle Arbeitstätigkeiten gleich angenehm. Einem Mitarbeiter fiel es schwer, sich in ein neues Themengebiet einzuarbeiten. Daher haben wir gemeinsam das Themengebiet in mehrere Bereiche aufgeteilt und damit die Komplexität reduziert.	Einem Mitarbeiter fiel es schwer, sich in ein Themengebiet einzuarbeiten. Daraufhin wurde dieses Themengebiet in mehrere Bereiche aufgeteilt um die Komplexität zu reduzieren.	Ein komplexes Themengebiet überforderte Mitarbeiter. Die Arbeit wurde aufgeteilt um zu entlasten.	K 5: Zufriedenheit am Arbeitsplatz	K 5: Zufriedenheit am Arbeitsplatz: Komplexe Themengebiete überfordern MA. Arbeit wird aufgeteilt um MA zu entlasten.
Frage 8	Grund für den Diskurs waren unterschiedliche Wahrnehmungen der Prioritäten. Ich habe mit dem Team die wichtigsten drei Punkte geklärt und dem Team die restlichen Priorisierung gemeinsam übertragen.	Der letzte Diskurs enstand aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung der Prioritäten. Der Geschäftsführer hat mit dem Team die wichtisten drei Punkte geklärt und dem Team die restliche Priorisierung gemeinsam übertragen.	Unterschiedliche Wahrnehmung der Prioritäten führt zu Konflikten. Konfliktlösung durch die Geschäftsführung geklärt.	K6: Konfliktlösung	K6: Konfliktlösung: unterschiedliche Wahrnehmung der Prioritäten führte zum Konflikt. Konfikt wurde durch GF geklärt.
Frage 10	Anerkennung von Leistung führt dazu, dass Mitarbeiter die Bedeutung und Stellenwert des eigenen Beitrags im Unternehmen wahrnehmen. Dadurch wird ein Sinn hinter der Tätigkeit vermittelt, was zu einer höheren Motivation führt.	Anerkennung von Leistung fürt zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter.	Anerkennung von Leistung fürt zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter.	K7: Bedürfnisse der Mitarbeiter	K7: Bedürfnisse der Mitarbeiter: Anerkennung füren zu höherer Mitarbeitermotivation
Frage 11	Die generelle Einweisung erfolgt durch mich. Die genauen Aufgabenbereiche ergeben sich anhand der Projektstruktur und der zugewiesen Rollen in den Arbeitspakten.	Die generelle Einweisung erfolgt durch die Geschäftsführung. Genaue Aufgabenbereiche ergeben sich anhand der Projekte.	Die generelle Einweisung erfolgt durch die Geschäftsführung.Aufgabenverteilungen ergeben sich anhand der Projekte.	K8: Aufgabenverteilung	K8: Aufgabenverteilung: Einweisung erfolgt durch Geschäftsführung. Aufgabenverteilungen ergeben sich anhand der Projekte.
Frage 12	Wir verteilen die Aufgaben anhand der jeweiligen Projektanforderungen und Ressourcenmöglichkeiten. Für eine effizientere Planung müssten die zugewiesen Aufgabe und geplanten Tätigkeiten in einer einheitlichen Form zur Verfügung stehen. Kundenbedingt verwenden wir mehrere unterschiedliche Tools und eine doppelte Dokumentation bzw. Übertragung der Aufgabenverteilung ist zeitintensiv und erfolgt nur für kurze Zeiträume.	Aufgaben werden anhand von Ressourchenmöglichkeiten verteilt. Vereinheiltichung der Form würde effizientere Planung ermöglichen. Unterschiedliche Tools zur Kundenbetreuung und doppelte Dokumentation ist zeitintensiv.	Wunsch nach effizienterer Planung durch Vereinheitlichung der Tools und Abschaffung der doppelten Dokumentation erhöhen die Arbeitseffizienz.	K9: Maßnahmen der Geschäftsführung zur Verbesserung der Arbeitseffizienz	K9: Maßnahmen der Geschäftsführung zur Verbesserung der Arbeitseffizienz: Wunsch nach effizienterer Planung durch Vereinheitlichung der Tools und Abschaffung der doppelten Dokumentation.
Frage 14	Als Geschäftsführer treffe ich vorwiegend die innerbetrieblichen Entscheidungen. Strategische Entscheidungen, die auch von den Mitarbeitern mitgetragen werden müssen, werden im Team festgelegt. Fachliche Entscheidungen obliegen vorwiegen dem jeweiligen (Teil-)Projektleiter, -verantwortlichen.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden vorwiegend von der Geschäftsführung getroffen. Strategische Entscheidungen werden im Team festgelegt. Fachliche Entscheidungen vom jeweiligen Mitarbeiter.	Innerbetriebliche Entscheidungen trifft die Geschäftführung, strategische das Team, fachliche der Mitarbeiter.	K10: Innerbetriebliche Entscheidungen	K10: Innerbetriebliche Entscheidungen: Innerbetriebliche Entscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen, strategische vom Team, fachliche von Mitarbeitern
Frage 15	Ich bin auch in Abwesenheiten größtenteils erreichbar. Abzusehende Entscheidungen und Fragestellungen klären wir im Vorfeld (Abgleich von Projektstatus, Wahrnehmung und mittelfristiger Strategie).	Geschäftsführung ist auch in Abwesenheit größtenteils erreichbar. Abzusehende Entscheidungen werden im Vorfeld geklärt.	In Abwesenheit der Geschäftsführung werden keine Entscheidungen getroffen.	K 11: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K 11: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: in Abwesenheit der GF werden keine Entscheidungen getroffen.
Frage 16	nein	Es werden keine unautorisierten Entscheidungen in Abwesenheit der GF getroffen.	Es werden keine unautorisierten Entscheidungen in Abwesenheit der GF getroffen.	K 12: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	K 12: Innerbetriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: es werden keine unautorisierten Entscheidunen getroffen.
Frage 17	Die Auswirkung kann sehr unterschiedlich ausfallen:; von reduzierter Kommunikation, mit den entsprechenden negativen Effekten, bis hin zu höherer Arbeitsleistung und verstärkter Motivation.; Generell sehe ich Konflikte als notwendig um sich als Unternehmen weiterzuentwickeln.	Es gibt unterschiedliche Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz: reduzierte Kommunikation bis hin zu höhrerer Arbeitsleistung und verstärkter Motivation. Konflikte sind notwendig um sich als Unternehmen weiterzuentwickeln.	Auswirkungen von Konflikten sind unterschiedlich angesiedelt von reduzierter Kommunikation bis hin zu höherer Arbeitsleistung.	K 13: Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz	K 13: Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz : Auswirkungen von Konflikten sind unterschiedlich angesiedelt von reduzierter Kommunikation bis hin zur höheren Arbeitsleistung.
Frage 18	Durch das Schaffen von Transparenz und Abgleich von Wahrnehmungen werden viele Konfliktpotentiale entschärft.	Durch das Schaffen von Transparenz und Abgleich von Wahrnehmungen werden viele Konfliktpotentiale entschärft.	Transparenz und Abgleich von Wahrnehmungen entschärfen Konfliktpotentiale	K14: Konfliktlösungsstrategien	K 14: Konfliktlösungsstrategien: Transparenz und Abgleich von Wahrnehmungen entschärfen Konfliktpotentiale

Unternehmen 3 - Fragebogen B

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 3	Ich treffe Kollegen und Vorgesetze 1-5 im Jahr bei Konzerten, Christkindlmärkten und Grillfeiern. Die Organisation bzw. Initiierung erfolgt an sich von allen Beteiligten in gleichen Maßen. Es hat aber jeder sein "Spezialgebiet".	Kollegen und Vorgesetzter treffen sich 1-5 Mal im Jahr privat. Die Initiative erfolgt von allein Seiten gleichermaßen.	Kollegen und Vorgesetzter treffen sich regelmäßig privat. Die Initiative erfolgt abwechselnd.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit : Kollegen und Vorgesetzter treffen sich regelmäßig privat. Die Initiative erfolgt abwechselnd.
	Wir treffen uns regelmäßig, weil wir uns auch privat gut verstehen und gemeinsame Interessen haben. Die Treffen werden abwechselnd organisiert.	Kollegen und Vorgesetzte treffen sich regelmäßg privat aufgrund gleicher Interessen. Die Initiative erfolgt abwechselnd.	Kollegen und Vorgesetzter treffen sich regelmäßig privat. Die Initiative erfolgt abwechselnd.	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit	Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit : Kollegen und Vorgesetzter treffen sich regelmäßig privat. Die Initiative erfolgt abwechselnd.
Frage 5	Teilweise spreche ich private Problem in der Arbeit mit Kollegen und Vorgesetzten an, vor allem wenn ich merke, dass meine Performance dadurch eingeschränkt ist. Als Anvertrauen würde ich das aber nicht bezeichnen.	Private Probleme werden in der Arbeit mit Kollegen und Vorgesetzten vor allem dann besprochen, wenn es um eine Einschränkung der Performance geht.	Es wird mit Kollegen und dem Vorgesetzten über private Probleme gesprochen	Umgang mit Soren und Problemen der Arbeitnehmer	Umgang mit Soren und Problemen der Arbeitnehmer: es wird mit Kollegen und dem Vorgesetzten über private Probleme gesprochen.
	Ja, ich vertraue mich meinem Kollegen und meinem Vorgesetzten an. Einerseits schätze ich deren Meinung sehr und auf der anderen Seite merke ich, dass ich nicht ganz bei der Sache bin, wenn es mir nicht gut geht und möchte natürlich die anderen darüber in Kenntnis setzen. Ich will nicht, dass meine Problem der Firma oder den Kollegen schaden.	Private Probleme werden in der Arbeit mit Kollegen und Vorgesetzten vor allem dann besprochen, wenn es um eine Einschränkung der Performance geht.	Es wird mit Kollegen und dem Vorgesetzten über private Probleme gesprochen	Umgang mit Soren und Problemen der Arbeitnehmer	Umgang mit Soren und Problemen der Arbeitnehmer: es wird mit Kollegen und dem Vorgesetzten über private Probleme gesprochen.
Frage 6	Ich glaube, dass private Probleme in weiterer Folge zu Konzentrationsschwierigkeiten, verkürzter Aufmerksamkeitsspanne und Flüchtigkeitsfehler führen können. Auch leidet die Kreativität und Lösungsfindung darunter.	Private Probleme fürhen zu Konzentrationsschwierigkeiten, verkürzter Aufmerksamkeitsspanne und Flüchtigkeitsfehler. Kreativität und Lösungsfindung leiden darunter.	Probleme führen zu Konzentrationsschwierigkeiten, verkürzter Aufmerksamkeitsspanne und Flüchtigkeitsfehlern, beeinträchtigen Kreativität und Lösungsfindung.	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme führen zu Konzentrationsschwierigkeiten, verkürzter Aufmerksamkeitsspanne und Flüchtigkeitsfehlern, beeinträchtigen Kreativität und Lösungsfindung.
	Private Probleme haben einen großen Einfluss auf meine Arbeitsleistung. Ich bin angespannter als sonst und weniger kritikfähig als sonst. Das wirkt sich natürlich auch auf mein Umfeld aus.	Private Probleme haben einen großen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Man ist angespannter und weniger kritikfähig, was sich auch auf das Umfeld auswirkt.	Probleme führen zu Anspannung und verminderter Kritikfähigkeit.	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme führen zu Anspannung und verminderter Kritikfähigkeit.
Frage 7	Meiner Meinung nach können private Probleme immer Einfluss auf die Arbeitsleistung haben - dieser kann sowohl positiv als auch negativ sein. Wie schwach oder stark hängt vom Problem und Kollegen/Vorgesetzten ab. ; ; Im Falle einer Trennung eines Kollegen/Vorgesetzten brach zu erst die Arbeitsleistung stark ein - nach einiger Zeit ergab sich daraus aber ein positiver Effekt. (ausgeglichener, offener, kritikfähiger)	Private Probleme haben immer Einfluss auf die Arbeitsleistung, sowohl positiv als auch negativ. Der Grad der Ausprägung hängt von der Person ab. Ein Kollege hatte nach einer Trennung erst einen Leistungsabfall, danach ergab sich ein positiver Effekt.	Probleme haben Einfluss auf die Arbeitsleistung, der Grad der Ausprägung hängt von der Person ab.	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Probleme haben Einfluss auf die Arbeitsleistung, der Grad der Ausprägung hängt von der Person ab
	Einen großen Einfluss. Mein Kollege hat zwei Kinder. Wenn einer der beiden krank ist, merkt man sofort den Schlafentzug und die Abgeschlagenheit. Er geht dann mit weniger Elan als üblich ans Werk.	Probleme haben einen großen Einfluss auf die Arbeitsleistung. Wenn die Kinder eines Kollegen krank sind, hat er weniger Elan als üblich.	Bei Problemen wird mit weniger Elan an die Arbeit gegangen.	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung	Einfluss von Problemen auf die Arbeitsleistung: Bei Problemen wird mit weniger Elan an die Arbeit gegangen.
Frage 8	Das letzte Mal war ich mit meiner Arbeitssituation unzufrieden, als mir erhofft hätte, dass der gemeinsame Erfolg auch monetär aufgeteilt wird. Ich habe das aber nicht kommuniziert, weil monetäre Themen im Unternehmen schwer anzusprechen sind.	Der gemeinsame Erfolg sollte auch monetär aufgeteilt werden. Es wird jedoch nicht über monetäre Themen im Unternehmen gesprochen.	Unzufriedenheit entsteht durch als unfair empfundene Verteilung der Gewinne.	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Unzufriedenheit entsteht durch als unfair empfundene Verteilung der Gewinne.
	Ich war das letzte Mal unzufrieden, als es eine Auseinandersetzung wegen der Dokumentation gab. Ich finde diese Diskussionen ermüdend und zeitraubend. Das Thema kam in einem Meeting auf den Tisch und ich habe das Gefühl, dass wir alle zu keiner guten Lösung kommen, die allen Recht ist. Diese Unstimmigkeit macht mich unzufrieden.	Auseinandersetzungen wegen Arbeitsabläufen führen zur Unzufriedenheit, weil sie als ermüdend und Zeitraubend wahrgenommen werden. Es wird darüber gesprochen, jedoch gibt es derzeit keine Lösung.	Unzufriedenheit entsteht durch Diskussionen über Arbeitsabläufe	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz:Unzufriedenheit entsteht durch Diskussionen über Arbeitsabläufe
Frage 9	Beim letzten Konflikt ging es um die Qualität von Dokumentationen. Die Erwartungen und Bedürfnisse wurden von allen Beteiligten unterschiedlich gesehen.; Zur Lösung beigetragen hat, dass wir uns über die dahinterliegenden Motive ausgetauscht haben (warum wird es auf diese Weise dokumentiert und benötigt) und auch die Gefühle beim Nicht-einhalten (als Verursacher/Betroffener) angesprochen habe.	Die Qualität der Dokumentationen, Erwartungen und Bedürfnisse werden von allen Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen. Lösung: Austausch über Motive und Sichtweisen.	Unterschiedliche Erwartungen an die Arbeitsabläufe führen zu Konflikten. Kommunikation als Lösungsansatz.	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Unterschiedliche Erwartungen an die Arbeitsabläufe führen zu Konflikten. Kommunikation als Lösungsansatz.

Frage	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kategorie	Kategorienbeschreibung
Frage 9 (Forts.)	Der letzte Konflikt war, wie gerade erwähnt, aufgrund von Arbeitsabläufen. Die Dokumentation bestimmter Fälle führt bei uns jedes Mal zu Reibereien. Die Lösung des Konflikts war es offen in einem Meeting anzusprechen. Jeder hat gesagt, warum er seine Fälle auf eine bestimmte Weise dokumentiert. Wir verstehen zwar einander, jedoch haben wir noch keinen einheitlichen Konsens gefunden.	Die Qualität der Dokumentationen, Erwartungen und Bedürfnisse werden von allen Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen. Lösungsansatz: Austausch über Motive und Sichtweisen, jedoch noch kein einheitlicher Konsens.	Unterschiedliche Erwartungen an die Arbeitsabläufe führen zu Konflikten. Kommunikation als Lösungsansatz.	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz	Konfliktauslöser am Arbeitsplatz: Unterschiedliche Erwartungen an die Arbeitsabläufe führen zu Konflikten. Kommunikation als Lösungsansatz.
Frage 11	Es wäre gut, wenn mehr in Führung (vielleicht im Sinne von Coaching) investiert werden würde, da unsere Tätigkeiten oft unabhängig von einander erfolgen und es durch die hohe Arbeitslast aller Beteiligten zeitweise zu "Isolation" kommen kann.	Es könnte mehr in Führung investiert werden, da Tätigkeiten oft unabhänging erfolgen und es durch die hohe Arbeitslast zur Isolation kommen kann.	Mitarbeiter wünschen sich mehr Investition in Führung um Isolation zu vermeiden.	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: Mitarbeiter wünschen sich mehr Investition in Führung um Isolation zu vermeiden.
	Auf das Einkommen. Es wäre gut, wenn wir ein einheitliches Prämiensystem hätten.	Ein einheitliches Prämiensystem wird gewünscht.	Mitarbeiter wünschen sich ein einheitliches Prämiensystem.	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter	Verbesserungswünsche der Mitarbeiter: Mitarbeiter wünschen sich ein einheitliches Prämiensystem.
Frage 12	Mein Vorgesetzter hat mir meinen Aufgabenbereich erklärt. Was dies im konkreten bedeutet, habe ich aber erst im Laufe der Zeit erkannt. Die Aufgaben sind auch aktuell so verteilt.	Der Aufgabenbereich wurde vom Vorgesetzten erklärt und werden auch aktuell so durchgeführt.	Es gibt eine klare Aufgabenverteilung an die sich gehalten wird.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen:Es gibt eine klare Aufgabenverteilung an die sich gehalten wird.
	Mein Vorgesetzter hat mich eingeschult. In der Praxis halte ich mich weitgehend an seine Vorgaben, wobei die sich regelmäßig ändern. Deshalb machen wir nichts ohne seiner Zustimmung.	Der Aufgabenbereich wurde vom Vorgesetzten erklärt und werden auch in der Praxis so durchgeführt.	Es gibt eine klare Aufgabenverteilung an die sich gehalten wird.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen:Es gibt eine klare Aufgabenverteilung an die sich gehalten wird.
Frage 13	Da wir vorwiegend in Projekt-Organisationsstrukturen arbeiten, ändert sich die Aufgabenverteilung abhängig von der Rolle, die man im Projekt einnimmt.; Ich würde es nicht ändern.	Man möchte an der Aufgabenverteilung nichts ändern.	Man wünscht sich keine Änderung der Aufgabenverteilung.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: man wünscht sich keine Änderung der Aufgabenverteilung.
	Ich würde nichts ändern.	Man möchte an der Aufgabenverteilung nichts ändern.	Man wünscht sich keine Änderung der Aufgabenverteilung.	Aufgabenverteilung im Unternehmen	Aufgabenverteilung im Unternehmen: man wünscht sich keine Änderung der Aufgabenverteilung.
Frage 15	Innerbetriebliche Entschiedungen werden vorwiegend autark durch die Geschäftsführung getroffen. Im Einzelfall wird das Team in die Entscheidung eingebunden - wobei die dabei entstehende Entscheidung auch tatsächlich umgesetzt wird.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden üblicherweise autark von der Geschäftsführung getroffen. Mitarbeiter werden in Einzelfällen miteingebunden.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen.	Inneretriebliche Entscheidungen	Inneretriebliche Entscheidungen: werden von der Geschäftsführung getroffen.
	Die innerbetrieblichen Entscheidungen werden immer vom Vorgesetzten getroffen. Manchmal fragt er uns nach unserer Meinung, aber im Endeffekt entscheidet er alleine.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden autark vom Vorgesetzten getroffen. Mitarbeiter werden in Einzelfällen miteingebunden.	Innerbetriebliche Entscheidungen werden von der Geschäftsführung getroffen.	Inneretriebliche Entscheidungen	Inneretriebliche Entscheidungen: werden von der Geschäftsführung getroffen.
Frage 16	Ich kann mich an keinen Fall erinnern - bzw. war die getroffene Entscheidung im Sinne des Vorgesetzten.	Entscheidungen werden nicht ohne den Vorgesetzten getroffen.	Unternehmensentscheidungen werden nur von der Geschäftsführung getroffen.	Inneretriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	Inneretriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: Unternehmensentscheidungen werden nur von der Geschäftsführung getroffen.
	Nein, denn selbst in Abwesenheit ist er telefonisch erreichbar.	Entscheidungen werden nicht ohne den Vorgesetzten getroffen.	Unternehmensentscheidungen werden nur von der Geschäftsführung getroffen.	Inneretriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung	Inneretriebliche Entscheidungen in Abwesenheit der Geschäftsführung: Unternehmensentscheidungen werden nur von der Geschäftsführung getroffen.
Frage 17	Ein Kollege einer Partnerfirma äußert sich teilweise gehässig gegenüber den Endkunden. Ich ermahne diese Einstellung jedes Mal.	Geschäftspartner äußern sich gehässig, was zu Ermahnungen führt.	Gehässiges Verhalten wird durch Mitarbeiter ermahnt.	Konfliktverhalten im Unternehmen	Konfliktverhalten im Unternehmen: gehässiges Verhalten wird ermahnt.
	Ich mag es nicht, wenn hinter dem Rücken anderer schlecht gesprochen wird. Wir im Team machen das nicht, aber bei Kooperationspartnern bekomme ich das regelmäßig mit. Es stört mich massiv, weil ich das Gefühl habe, Menschen mit solchen Charaktereigenschaften nicht trauen zu können. Insofern entsteht dann eher ein distanziertes Verhältnis meinerseits zum Geschäftspartner.	Wenn hinter dem Rücken anderer gelästert wird erzeugt das Misstrauen und Distanz gegenüber der Person, die schlecht über andere spricht.	Lästereien führen zu Misstrauen und Distanz gegenüber der lästernden Person	Konfliktverhalten im Unternehmen	Konfliktverhalten im Unternehmen: Lästereien führen zur Distanz gegenüber der lästernden Person

Abstract

Deutsch

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Verortung der internen Unternehmenskommunikation und des Konfliktmanagements in Kleinstbetrieben. Unabhängig von der Betriebsgröße gilt die Unternehmenskommunikation als einer der wichtigsten Faktoren, welche zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Der Hauptfokus dieser Arbeit liegt auf der Kommunikation der Mitarbeiter untereinander und deren Kommunikation mit der Geschäftsführung sowie auf der Konfliktverortung, den Konfliktauslösern und der Konfliktprävention der untersuchten Unternehmen. In ersten Schritten wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, um die Entstehungsgeschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie zu beleuchten. In einer Definition der allgemeinen Begrifflichkeiten wurden die Unterschiede zwischen Organisationskommunikation, Mitarbeiterkommunikation und Interner Unternehmenskommunikation erörtert. Anschließend wurden verschiedene Modelle zur Ermittlung der Organisations- und Unternehmenskultur vorgestellt, welche vor allem in der Literatur von *Wien und Franzke* zu finden sind. Besonderes Augenmerk liegt hier auf dem Lebenszyklusmodell von Knut Bleicher, welches für die spätere Unternehmensanalyse zu Hilfe gezogen wurde. In weiterer Folge wird im Theorieteil auf das Konfliktmanagement eingegangen, um die verschiedenen Konfliktebenen verorten zu können. Hier wurde vor allem mit Literatur von *Karl Berkel, Friedrich Glasl, Stephan Proksch* und *Gerhard Schwarz* gearbeitet, welche allesamt anerkannte Positionen in der Konfliktforschung einnehmen. Vor allem *Gerhard Schwarz* wird in der Arbeit sehr oft herangezogen, da er wie kein anderer einen aufschlussreichen und logischen Überblick über die verschiedenen Konfliktebenen zu geben vermag.

Abschließend wurde in der Literaturrecherche nach Methoden des Konfliktmanagements gesucht, welche Anwendung auf innerbetriebliche Konflikte finden. Hier haben sowohl *Karl Berkel* und *Stephan Proksch* klare Strategien zur Kenntnis gebracht, welche in den Unternehmensanalysen Anwendung finden.

Der empirische Teil der Arbeit befasst sich mit einer Unternehmensverortung, einer Befragung der Mitarbeiter und der Auswertung der Ergebnisse mittels qualitativer Inhaltsanalyse von *Philipp Mayring*, welche der Unternehmensanalyse dienlich ist.

Wichtig ist nicht nur, wie sich die jeweilige Firma nach außen präsentiert, sondern auch wie die Kommunikation innerhalb der Firma, zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten, vonstattengeht. Untersucht wurde deshalb ebenfalls die Führungsebene, welche in Kleinstbetrieben als Teil der sozialen Gruppe angesehen werden kann. Hier wird festgestellt, wie groß der der Spagat zwischen Kollege, Freund und autoritärer Führungspersönlichkeit tatsächlich ist und ob dies einen Einfluss auf die innerbetrieblichen Konflikte hat. Dahingehend liegt das Hauptaugenmerk dieser Untersuchung auf der Gegenüberstellung dreier Kleinstbetriebe anhand von Unternehmensanalysen. Im ersten Schritt wurde eine Unternehmensverortung der zu untersuchenden Kleinstbetriebe durchgeführt. Anhand einer Befragung der Grundgesamtheit mittels offenem Fragebogen und darauffolgender qualitativer Inhaltsanalyse nach *Philipp Mayring* wurden Kategorien ermittelt. Diese wurden mit der Unternehmensverortung verknüpft, um eine Beantwortung der Forschungsfragen und anschließender Hypothesengenerierung zuzulassen.

Die wichtigsten Forschungsfragen bezogen sich auf innerbetriebliche Konfliktursachen in Kleinstbetrieben, ihren Einfluss auf die Leistung der Mitarbeiter und die Prävention von Konflikten. Diese Forschungsfragen konnten beantwortet und dahingehend Hypothesen generiert werden. Zu den Haupterkenntnissen zählen, dass unfaire Entlohnung in Kleinstbetrieben als stärkste Konfliktursache verortet werden konnte, private Probleme Mitarbeiter im Berufsalltag mehr belasten, als berufliche Probleme und dass Unternehmen, dessen Mitarbeiter außerhalb der Arbeitszeit gemeinsamen Aktivitäten nachgehen, weniger konfliktanfällig sind, als jene, die dies nicht tun. Weiter wurde festgestellt, dass in allen Kleinstbetrieben ein eher freundschaftliches Verhältnis vorherrscht, was auf die Betriebsgröße zurückgeführt werden kann. Obwohl in dieser Arbeit drei grundverschiedene Kleinstbetriebe untersucht wurden, waren in den Ergebnissen dieselben Hauptaussagen wiederzufinden.

Englisch

The core focus of this thesis is to assess internal corporate communication and conflict management in micro-enterprises. Depending on the size of the enterprise, corporate communication is considered one of the most important factors for the success of the company. This thesis mainly focuses on communication between employees and the management, contextualisation of conflict, causes of conflicts as well as conflict prevention for the companies analysed. Research of literature was conducted in the initial steps to shed light on the emergence of work and organisational psychology. The differences between organisational communication, employee communication and internal corporate communication were explained based on the basis of the definition of generic terms. Different models for assessing organisational and corporate culture, primarily those found in the literature of Wien and Franzke, were then presented. A special focus in this respect lies on the life cycle model of Knut Bleicher, which was applied to the subsequent corporate analysis. In the theoretical part, conflict management was explored in order to contextualise the different levels of conflict. In this respect, work was conducted primarily on the basis of literature by Karl Berkel, Friedrich Glasl, Stephan Proksch and Gerhard Schwarz, all of whom hold recognised positions in conflict research. Gerhard Schwarz in particular is widely cited in the thesis as he, like none other, manages to provide a conclusive and logical overview of the different levels of conflict.

Finally, the available literature was consulted in the search for methods of conflict management that are applied to inner-company conflicts. In this respect, both Karl Berkel and Stephan Proksch provide clear strategies, which are applied in corporate analyses.

The empirical part of the thesis focuses on contextualisation within the company, a survey of employees and an evaluation of results on the basis of a qualitative content analysis by Philipp Mayring, which is useful when analysing the company.

Not only how the company presents itself externally is important, but also how communication within the company, between employees and superiors, occurs. As a result, the management level, which can also be viewed as part of the social group in micro-enterprises, was also examined. In so doing, it is also determined how large the gap between colleague, friend and authoritative leader actually is and whether this has

any influence on conflicts within the company. The main focus of this analysis therefore lies on the comparison of three micro-enterprises based on corporate analyses. In an initial step, corporate contextualisation was conducted in the micro-enterprises being analysed. Categories were determined based on a survey of all parties on the basis of an open questionnaire and subsequent qualitative content analysis by Philipp Mayring. They were linked to the corporate contextualisation in order to answer the research questions and subsequent generation of hypotheses.

The most important research questions concern inner-company causes of conflicts in micro-enterprises, their influence on employee performance and conflict prevention. These research questions were answered and corresponding hypotheses were devised on this basis. The main findings determined, among other things, that unfair pay in micro-enterprises was determined to be the greatest cause of conflict, furthermore personal problems were shown to put a strain on employees during everyday work than professional problems and the fact that employees, who took part in group activities outside of work were less prone to conflict than those who didn't. It was also found that a more friendly relationship prevailed in all micro-enterprises, which can be attributed to the size of the company. Although this thesis investigated three fundamentally different micro-enterprises, the findings returned the same main conclusions.