

## **Konflikte in der Interaktion autonomer Entscheidungsträger am Beispiel einer Spedition**

Ina Ehnert, Marta Anna Krajewska, Herbert Kopfer, Georg Müller-Christ,  
Universität Bremen

### **Autoren:**

Ina Ehnert arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bremen, Fachgebiet Nachhaltiges Management.

Marta Anna Krajewska arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Logistik der Universität Bremen.

Prof. Dr-Ing. Herbert Kopfer leitet den Lehrstuhl für Logistik an der Universität Bremen.

Prof. Dr Georg Müller-Christ leitet den Lehrstuhl für Nachhaltiges Management an der Universität Bremen.

### **Kontakt:**

Universität Bremen

Lehrstuhl für Nachhaltiges Management  
Wilhelm-Herbst-Strasse 12  
28359 Bremen  
Tel. 0421 / 218-7419  
Fax 0421 / 218-7422  
ehnert@uni-bremen.de

Lehrstuhl für Logistik  
Wilhelm-Herbst-Strasse 5  
28359 Bremen  
Tel. 0421 / 218-3017  
Fax 0421 / 218-4271  
makr@logistik.uni-bremen.de

**Die Gesamtheit der operativen Entscheidungen, die bei der kurzfristigen und routinemäßigen Transportplanung im täglichen Betrieb einer Spedition anfallen, wird in einem mehrstufigen Planungsprozess getroffen. Aus dem engen Beziehungsnetz zwischen den involvierten autonomen Entscheidungsträgern, die miteinander in diesem Prozess interagieren, gehen Konfliktsituationen hervor. Um eine positive Emergenz des Planungsprozesses zu sichern, sollen die durch Konflikte entstehenden Kooperationshemmnisse beseitigt werden. Aufbauend auf der theoretischen Betrachtung des Konfliktmanagements werden Möglichkeiten der Konfliktbewältigung in der Spedition aufgezeigt.**

In zwischenmenschlichen Interaktionen treffen unterschiedliche Interessen aufeinander, wodurch Konflikte entstehen. Diese sind deswegen auch in der professionellen Zusammenarbeit zwischen mehreren Entscheidungsträgern in einem Unternehmen unvermeidbar. Allerdings behindern Konflikte viele tägliche Prozessabläufe und können durch die unkontrollierte Eskalation das Scheitern der gut funktionierenden Prozessstrukturen verursachen. Dementsprechend sind die Klassifizierung und das Management von Konflikten nötig, um diese möglichst zu verhindern oder auszugleichen.

Eine dynamische Umgebung mit hohem Konfliktpotenzial stellt die operative Transportplanung in einer Spedition, die sog. integrierte Auftragsdisposition, dar. Aufgrund der praxisorientierten Analyse werden im Weiteren auf der Basis der speditionellen Prozessabläufe die Konfliktpotentiale und ihre Präventionsmöglichkeiten diskutiert.

## Integrierte Auftragsdisposition

Das Problem der integrierten Auftragsdisposition besteht in der Entscheidung, ob die vorliegenden Transportaufträge mit eigenen Fahrzeugen durchgeführt werden (Selbsteintritt) oder an einen anderen Frachtführer weiterverkauft werden (Fremdvergabe) [2]. Eine integrierte Auftragsdisposition besteht aus mehreren Stufen: Auftragsannahme, Auftragseinplanung, Auftragsausführung und Fakturierung, auf denen die menschlichen Entscheidungsträger aufgrund unterschiedlicher Kriterien die Aufträge einplanen [1]. Die Phasen werden in Abb. 1 präsentiert. Für Vereinbarungen mit den Kunden sind die Verkäufer verantwortlich. Wird ein Auftrag angenommen und sind die Auftragskonditionen geklärt, werden die Auftragsparameter im System zur Disposition freigegeben. Die Disponenten ordnen die Aufträge zu, d.h. sie entscheiden, von welchem eigenen Fahrzeug im Selbsteintritt bzw. von welchem Frachtführer in der Fremdvergabe, die Aufträge ausgeführt werden. Manche Aufträge werden an den Verkäufer zurück gewiesen und dann von diesem auf dem Spotmarkt verkauft. Der verantwortliche Kraftfahrer bzw. der externe Frachtführer bekommt die Auftragsdaten. Nach der Auftragsausführung wird der Auftrag fakturiert und abgeschlossen.

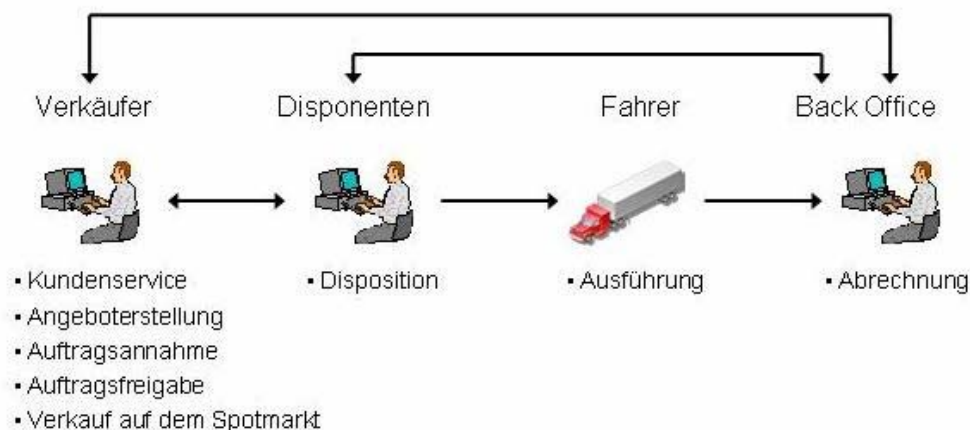


Abb.1 Vier Phasen der speditionellen Auftragsdisposition [1]

## Konflikte in Speditionsprozessen

Im Hinblick auf Konflikte in einem Einplanungsprozess der speditionellen Auftragsdisposition lassen sich Spannungen auf der gleichen Hierarchiestufe und Spannungen zwischen Mitgliedern verschiedener Hierarchiestufen unterscheiden. Bei den Konfliktparteien handelt es sich um die Disponenten und die Verkäufer auf gleicher Ebene sowie die Speditionsleitung auf übergeordneter Ebene.

Der Gegenstand des sog. Zielkonfliktes zwischen den Verkäufern und den Disponenten besteht in der Aufgabenverteilung zwischen diesen Konfliktparteien. Die Ursachen von Zielkonflikten liegen in der Regel in unterschiedlichen Zielen, Einstellungen, Werten oder Überzeugungen, und daher werden die Handlungen als unterschiedlich wünschenswert angesehen. Merkmal eines Zielkonfliktes ist, dass die Handlungspläne der Beteiligten unvereinbar sind, weil deren Ergebnisse als unterschiedlich wünschenswert angesehen werden.

Disponenten und Verkäufer verfolgen gegensätzliche Interessen und daher unterschiedliche Handlungspläne. Zum einen handelt es sich um die Einplanung der Aufträge. Disponenten sind bestrebt, die profitabelsten Aufträge den eigenen Fahrzeugen zuzuordnen, um den Profit des Fuhrparks zu erhöhen. Die wenig profitablen Aufträge werden an den Verkauf zurückgegeben. Die Verkäufer haben ihrerseits Schwierigkeiten, diese Aufträge zu verkaufen, da sie für andere Unternehmen in der Regel ebenso wenig attraktiv sind wie für die eigene Fahrzeugsflotte. Zum anderen sind die Verkäufer in Kontakten zu den Kunden von den Disponenten abhängig. Eine Zeitverzögerung in der Arbeit der Verkäufer entsteht dadurch, dass sie nicht wissen, wo sich die Fahrzeuge des eigenen Fuhrparks befinden. Daher muss ein Verkäufer immer erst in der Disposition nachfragen, bevor er einem Kunden eine verbindliche Auskunft über seinen Auftrag erteilen kann.

Das Verhalten der Verkäufer in den Auseinandersetzungen mit den Disponenten wird als negativ und pessimistisch beschrieben. Sie lehnen die Trennung der Aufgaben ab, während die Disponenten diese befürworten.

Innerhalb der Gruppe der Disponenten besteht Konfliktpotenzial in Bezug auf eine weitere Konfliktart: Verteilungskonflikte. Die Ursachen von Verteilungskonflikten bestehen in knappen Ressourcen. Einerseits können Verteilungskonflikte entstehen, wenn der Wert der Ergebnisse einer Handlung gleich hoch eingeschätzt wird, es aber unmöglich ist, alle Handlungspläne gleichzeitig zu verwirklichen. Zwischen den Disponenten können zum einen Spannungen entstehen, wenn ein Mitarbeiter eine den Kollegen übergeordnete Position einnimmt. Die Verteilung neuer Kompetenzen durch Rollenänderungen, indem sich mehrere Disponenten einer von ihnen ausgewählten Person unterordnen müssen und ihre Kompetenzen reduzieren müssen, führt somit zu einem Verteilungskonflikt.

Andererseits unterliegt die Vergütung der einzelnen Mitarbeiter keinen klaren Strukturen. In der Gehaltsfrage besteht nämlich eine Situation, in der zwar alle Mitarbeiter auf dem gleichen Niveau beginnen, im Zeitverlauf jedoch allein der Vorgesetzte über Gehaltserhöhungen entscheidet. Eine objektive Leistungsbeurteilung wird verhindert, da derselbe Kunde meist von mehreren Mitarbeitern betreut wird und so nicht nachvollziehbar ist, welchen Beitrag am Erfolg die einzelnen Mitarbeiter geleistet haben. Es kann deswegen zu Neid und Missgunst in einem Verteilungskonflikt zwischen den Kollegen kommen.

Da Wettstreit innerhalb einer Gruppe den Zusammenhalt reduziert, während Wettbewerb mit anderen Gruppen die Kohäsion fördert [3], tragen Konflikte zwischen den Disponenten und Verkäufern zu der Verstärkung der Gruppe der Disponenten bei und Konflikte innerhalb der Disponentengruppe zu der reduzierten Zusammenarbeit der Disponenten. Neben Ziel- und Verteilungskonflikten ist meistens noch eine weitere Konfliktart anzutreffen: Beziehungskonflikte.

In einem Beziehungskonflikt erkennt mindestens einer der beteiligten Interaktionspersonen den anderen nicht oder nur unzureichend an. Beziehungskonflikte entstehen ausschließlich aufgrund von mangelnder Akzeptanz der Interaktionspartner.

Zwischen den Hierarchieebenen resultieren Beziehungskonfliktpotenziale aus der Handhabung der Entgeltbestimmung für Disponenten bzw. Verkäufer sowie aus den eingeschränkten Sanktionsmöglichkeiten der Manager gegenüber ihren Untergebenen. Über die Vergütungsfrage hinaus kann es vorkommen, dass bewusst oder unbewusst Unterschiede im Umgang mit den Mitarbeitern gemacht werden. Es wird von den Kollegen unterschiedliche Leistungsbereitschaft abverlangt, während einige Kollegen bei der Einrichtung von Bonusprogrammen übergangen werden. Umgekehrt haben auch die Disponenten eine nicht zu unterschätzende Machtposition. Kunden haben häufig eine stärkere Bindung an die Person des Disponenten als an das Unternehmen an sich. Ein aus dem Unternehmen ausscheidender Disponent kann seine Kontakte und damit unter Umständen einige seiner Kunden mitnehmen, woraus Umsatzeinbußen für das Unternehmen resultieren. Dies führt dazu, dass der Einsatz von Machtmitteln des Vorgesetzten gegenüber dem Disponenten beschränkt wird. Das Verhalten der Leitung basiert dann auf der Erkenntnis, dass sich unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen Zwang als Machtmittel höchstens kurzfristig als wirkungsvoll erweist, langfristig aber Überzeugungs- und Verinnerlichungsprozesse Veränderungen wirkungsvoller fördern [4].

### **Konflikthandhabung und Konfliktprävention**

In der Unternehmenspraxis werden Konflikte meist unterdrückt und selten im Sinne einer Konfliktbeendigung gelöst. Konfliktfreiheit wird in der Konfliktforschung als nicht realisierbar und nicht wünschenswert eingeschätzt [5]. Daher wird eine Kombination aus Konflikthandhabung und Konfliktprävention vorgeschlagen, welche zum Ziel hat, die Eskalationsspirale in Konflikten zu verhindern und Konflikte bewusst zu gestalten und zu steuern. In der Praxis ist zunächst zu entscheiden, um welche Art von Konflikt (Ziel-, Verteilungs-, Beziehungskonflikt etc.) es sich handelt, ob mehrere verschiedene Konfliktarten gleichzeitig vorliegen und ob die Handlungspläne der Beteiligten nur scheinbar oder tatsächlich unvereinbar sind. Besonders wichtig ist hier, dass die subjektive Wahrnehmung der beteiligten Personen entscheidet. Eine Person kann eine Situation als Konflikt erleben, während eine weitere beteiligte Person diesen Konflikt nicht wahrnimmt. Des Weiteren hilft es zu verstehen, dass Konflikte als Prozess ablaufen, welcher sich dynamisch und in seiner Intensität unerwartet entwickeln kann. Dies ist dadurch zu erklären, dass von den Beteiligten die Ursachen ihrer Unstimmigkeiten in der Regel nicht bewusst reflektiert werden; es wird nicht versucht, sich in die Position des Gegenübers hineinzuversetzen und diese zu verstehen.

Zunächst stellt die gemeinsame Zielsetzung einen ganz wichtigen Schritt bei der Lösung eines Zielkonfliktes dar. Durch ein gemeinsames „größeres“ Ziel treten die bestehenden unterschiedlichen Bewertungen in den Hintergrund und lassen die Beteiligten „an einem Strang“ ziehen. Die in obigem Beispiel

genannten separaten widersprüchlichen Ziele der Disponenten und Verkäufer, unterschiedlichen undurchsichtigen Vergütungsanreize, unklare Machtstrukturen zwischen Mitarbeiter und Leitung tragen leider nicht dazu bei, dass die „gemeinsame Sache“ d.h. das Unternehmensziel als Gesamtaufgabe wahrgenommen wird.

Präventiv können Zielkonflikte begegnet werden, indem eine tolerante Unternehmenskultur gefördert wird, indem geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ausgewählt werden, die über Konfliktfähigkeit verfügen oder indem den vorhandenen Mitarbeitern ein Konfliktmanagementtraining auf freiwilliger Basis angeboten wird. Dies sollte von den Vorgesetzten unterstützt werden, da sonst die Trainingsmaßnahmen als wirkungslos verpuffen können. Hilfreich ist es auch, die Kommunikation und Interaktion innerhalb des Unternehmens zu fördern. Hierzu ist es nicht notwendig, dass jeder mit jedem kommuniziert, was bei manchen Führungskräften nur die Angst vor permanenten Kaffeekränzchen und dem Verlust von Arbeitszeit schürt. Häufig genügt es auch schon, wenn wichtige Schlüsselpersonen als „Vermittler“ zwischen verschiedenen Abteilungen (z. B. Disponenten und Verkäufern) fungieren. Diese so genannten Grenzgänger haben die wichtige Funktion, unterschiedliche Interessen zu überbrücken. Entsprechend geeignete Mitarbeiter sollten identifiziert und geschickt eingesetzt werden.

Verteilungskonflikte können jedoch nur effektiv gelöst werden, indem transparente Regeln eingeführt werden, nach denen die Ressourcen wie zum Beispiel die Vergütung oder Position der führenden Person verteilt werden. Diese Regeln müssen dann auch für alle Mitarbeiter einer Hierarchiestufe gleichermaßen gelten. Leistungsunterschiede der Mitarbeiter sollten allein durch diese offenen Regeln bewertet werden. Viele Unternehmen erwarten von ihren Mitarbeitern, dass sie ihre Vergütung oder Aufstiegsmöglichkeiten nicht mit Kollegen besprechen, um keinen Neid hervorzurufen. Dies kann jedoch nicht immer erfüllt werden, und auch daher sollten einheitliche, für alle geltende Regeln offen kommuniziert werden.

Schwieriger zu handhaben und präventiv zu begegnen sind Beziehungskonflikte. Wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter sich aus irgendeinem Grund nicht sympathisch sind oder sich nicht vertrauen, dann sind alle gut gemeinten Interventionen schwierig. Präventiv können die in Unternehmen hierfür verantwortlichen Personen (Unternehmensführung, Führungskräfte) Beziehungskonflikten nur begegnen, indem ebenso wie bei anderen Konfliktarten kommunikative Prozesse gefördert werden, indem geeignete Mitarbeiter ausgewählt werden, indem sozial inkompetentes Verhalten bestraft wird und indem Führungskräfte selbst als Vorbild fungieren und wichtige Verhaltensregeln in Kommunikation, Interaktion und im Umgang mit Konflikten selbst berücksichtigen.

Nicht zu unterschätzen ist jedoch für die Prävention aller Konfliktarten der Aufbau eines vertrauensvollen und respektvollen Umganges der Mitarbeiter untereinander. Nur so können Konflikte offen, ohne Angst vor Sanktionen oder späteren Racheakten angesprochen und geklärt werden. Vorgesetzte haben hier wiederum Vorbildfunktion, da sie durch ihre Verhaltensweisen und Belohnungen – nicht nur materiell sondern auch immateriell z. B. durch

Anerkennung – ganz entscheidenden Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter untereinander haben.

## **Fazit**

Die positive Funktion von Konflikten besteht für Unternehmen darin, Kompetenzen und Zuständigkeiten zu klären, Leistung zu steigern, Akzeptanz und Loyalität herzustellen sowie zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens beizutragen. Diese Funktionen erfüllen auch Konflikte in der dynamischen mit vielen Entscheidungen verknüpften Umgebung einer Spedition.

Werden allerdings Konflikte dysfunktional, also schädlich für das Unternehmen und die Mitarbeiter, so kann dies bei den Mitarbeitern zu Verwirrung, Frustration, Stress, Unzufriedenheit, zu schlechten sozialen Beziehung und Vertrauensverlust führen. Für das Unternehmen ergibt sich hieraus die Gefahr der (unbewussten) Leistungsverweigerung der Beteiligten sowie der Flucht der Mitarbeiter zum Beispiel durch Fluktuation oder Absentismus [6]. Solche Situationen sind besonders in der Speditionsbranche gefährlich, da die Mitarbeiter für das Unternehmen eine wichtige interne Know-How Basis darstellen und den Kontakt zu Kunden halten. Deswegen ist hier eine bewusste und ausgeglichene Konfliktbehandlung von großer Bedeutung.

## **Literatur**

[1] Jurczyk A., Kopfer H., Krajewska M., *Speditionelle Auftragsdisposition eines mittelständischen Transportunternehmens*, Internationales Verkehrswesen 6, S. 275-279

[2] Kopfer H., Krajewska M., *Inter- und intraspeditionelle Auftragsdisposition*, Industrie Management 3/2006, S. 76 - 78

[3] Nitzsch R., *Entscheidungslehre: Wie Menschen entscheiden und wie sie entscheiden sollten*, Stuttgart, 2002

[4] König O., *Macht in Gruppen: Gruppendynamische Prozesse und Interventionen*, München, 1998

[5] Regnet, E.: *Konflikte in Organisationen*, Göttingen, 2001.

[6] Staehle, W. H.: *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, München, 1999.

*Dieser teilprojektübergreifende Beitrag entstand im Rahmen des SFB 637, gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).*

*Schlüsselwörter:* Konfliktmanagement, integrierte Auftragsdisposition, Logistik, dynamische Systeme, autonome Entscheidungsträger

## **Conflicts among decision makers in the freight forwarding company**

An integrated operational transportation planning within a freight forwarding company demands a multilevel planning process involving several stages of decision makers. Interactions among the involved autonomous workers generate conflicts. The barriers created by such conflicts should be removed in order to generate a positive emergence of the planning processes. On the basis of theoretical frames for conflict management the possibilities of coping with the conflicts arising in the freight forwarding company are introduced.

*Keywords:* conflict management, integrated operational transportation planning, logistics, dynamic systems, autonomous decision makers