

Inhaltsverzeichnis

A. Grundlegung	15
B. Ein Konfliktmodell der Unternehmung als Basis der Konflikthandhabung	24
I. Konflikte als unternehmungsimmanente Tatbestände	24
1. Ursachen von Konflikten in der Unternehmung	24
a) Spannungsverhältnis von Zielen und Mitteln	25
b) Multipersonalität und Komplexität des Systems Unternehmung	26
c) Umweltverbundenheit der Unternehmung	26
d) Unvollkommenheit der Information	26
2. Unaufhebbarkeit der Konfliktursachen	27
II. Konfliktfelder der Unternehmung	28
1. Die Unternehmung als Rollensystem	29
a) Der Rollenansatz als theoretischer Bezugsrahmen	29
aa) Das soziologische Rollenmodell	29
bb) Umfangmäßige Erweiterung	31
cc) Inhaltliche Erweiterung	32
b) Globales Rollenmodell der Unternehmung	33
2. Dimensionen des Konfliktfeldes	35
a) Sachlich-intellektuelle Dimension	36
b) Sozio-emotionelle Dimension	38
c) Wertmäßig-kulturelle Dimension	39
3. Erscheinungsformen des Konflikts im Rollensystem Unternehmung	41
a) Intrasenderkonflikte	42
b) Intersenderkonflikte	43
c) Interrollenkonflikte	43
d) Träger-Rollenkonflikte	44
e) Rollenüberlastung	45
f) Rollenmehrdeutigkeit	46

4. Konfliktbereiche	49
a) Konflikte im Individualbereich	50
aa) Typen intraindividuelle Konflikte	50
bb) Rolleninterpretation	52
cc) Determinanten	55
b) Konflikte in Gruppen	63
aa) Untersuchungsprobleme	63
bb) Erscheinungsformen und Dimensionen	65
cc) Determinanten	68
c) Konflikte zwischen Gruppen	72
aa) Konzeptionelle Einordnung	72
bb) Beispiele für Intergruppenkonflikte	72
cc) Determinanten	74
d) Konflikte zwischen Unternehmung und Umwelt	76
aa) Offenheit des Systems Unternehmung	76
bb) Umwelt-Unternehmung-Beziehungen	77
cc) Determinanten	81
 III. Handhabungsformen des Konflikts und ihre Wirkungen	 82
1. Konzeption	82
a) Konflikte als Verhaltensgeneratoren	82
b) Systematik	84
2. Handhabungsformen des Konflikts im Individualbereich	86
a) Suchverhalten und Anpassungsanpassung	86
b) Abwehrmechanismen	90
3. Konflikthandhabung in und zwischen Gruppen	92
a) Konfliktaustragung	93
aa) Gewinn-Verlust-Machtkämpfe	93
bb) Drittparteien-Urteil	98
cc) Zufallsurteil	98
dd) Problemlösen	99
ee) Teilen des Streitwerts	101
ff) Friedliche Koexistenz	102
b) Konfliktumgehung	103
aa) Rückzug	104
bb) Isolation	105
cc) Indifferenz bzw. Ignoranz	105
c) Konfliktbewußtmachung	105

4. Reaktionen der Unternehmung auf umweltinduzierte Spannungen	106
a) Handhabungsformen	106
aa) Umgehung	107
bb) Anpassung	109
cc) Beeinflussung	109
dd) Antizipation	110
b) Wirkungen im Unternehmungsbereich	110
Zusammenfassung	112
C. Gestaltungsprobleme und Gestaltungsinstrumente der Konflikt-	
handhabung	114
I. Konfliktoptimierung als Gestaltungsauftrag des Konflikt-	
Management	114
1. Ziele der Konflikthandhabung	114
2. Der optimale Konflikt als Bezugspunkt der Konflikt-	
handhabung	116
a) Konzeption des optimalen Konflikts	116
b) Analyse des Konfliktoptimums	120
aa) Handhabungsorientierte Analyse	120
bb) Dimensionsorientierte Analyse	122
cc) Bereichsorientierte Analyse	124
3. Realisation des optimalen Konflikts	125
a) Konflikt-Management als situatives Management	125
b) Der Manager in der Rolle des Konfliktagenten	126
c) Konflikt-Management und Management-Konzeptionen	127
II. Gestaltung der sachlich-intellektuellen Dimension	130
1. Gestaltungsprobleme	130
2. Gestaltung des laufenden Unternehmungsprozesses	132
a) Dezentralisation und Delegation	132
aa) Dezentralisation und Konfliktsensibilisierung	132
bb) Dezentralisation und Motivation	133
cc) Akzeptanz von Aufgaben und Zielen	135
b) Beschwerdesysteme	137
c) Einsatz von Integratoren	140
d) Divisionalisierung	143
e) Matrix-Organisation	144

3.	Gestaltung tiefergehender Änderungsprozesse	146
a)	Team-orientierte Organisationsstrukturen	147
b)	Anpassungssysteme	149
c)	Sequentielle Organisation	150
III.	Gestaltung der sozio-emotionalen Dimension	152
1.	Gestaltungsprobleme	152
2.	Verbesserung der Konflikt-handhabung durch Sensitivity Training	154
a)	Charakterisierung von T-Groups	154
b)	Konflikttechnologische Verwendbarkeit des Sensitivity Training	156
aa)	Anwendungsmöglichkeiten	156
bb)	Anwendungsprobleme	158
3.	Verbesserung der Konflikt-handhabung durch Konfrontationstechniken	160
a)	Charakterisierung der Konfrontationstechniken	160
b)	Darstellung wichtiger Konfrontationstechniken	161
IV.	Gestaltung der wertmäßig-kulturellen Ebene	167
1.	Bedeutung einer Unternehmungsphilosophie	167
2.	Aufbau und Inhalt betrieblicher Wertsysteme	168
3.	Aufgaben des Wertsystems	171
4.	Akzeptanz der Unternehmungsphilosophie	174
5.	Veränderung der Unternehmungsphilosophie	178
D.	Ergebnis der Untersuchung	181
Literaturverzeichnis	184

Abkürzungen

ASQ	= Administrative Science Quarterly
BFuP	= Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
HBR	= Harvard Business Review
HWO	= Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, Stuttgart 1969
JoB	= Journal of Business
QJE	= Quarterly Journal of Economics
ZfB	= Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	= Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	= Zeitschrift für Organisation

A. Grundlegung

1. Konflikte sind normal, ubiquitär, permanent und produktiv nutzbar.

Normal sind sie insofern, als sie keine pathologischen Erscheinungen darstellen, sondern durch individuelle und strukturelle Faktoren bedingt sind, die generell unaufhebbar sind. Konflikte sind dem menschlichen Leben immanent. Konflikt und Konsens, Harmonie und Disharmonie bedingen und ergänzen einander.

Ubiquitär und permanent sind sie insofern, als es in allen Betrieben und zu allen Zeiten Konflikte gegeben hat und gegeben wird. Sie existieren unabhängig von der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und unabhängig vom Bewußtsein der Betroffenen. Äußere Harmonie erweist sich in der theoretischen Analyse häufig als bloße Konfliktunterdrückung, -leugnung oder -überspielung.

Produktiv nutzbar schließlich sind sie dadurch, daß es Konfliktwirkungen gibt, die im Hinblick auf ökonomische Zielkategorien positiv zu beurteilen sind. Verknennung der Normalität, Ubiquität und Permanenz des Konflikts bedeutet zugleich auch Verknennung seiner potentiellen Produktivität.

Diese programmatischen Aussagen umreißen die große praktische Bedeutung von Konflikten und markieren zugleich die Stoßrichtung der vorliegenden Untersuchung. Die Tatsache zu vernachlässigen, daß es in Betrieben und zwischen Betrieben und ihrer Umwelt Konflikte gibt, würde für die betriebswirtschaftliche Theorie bedeuten, daß ein wesentlicher Bereich des ökonomischen Handelns außer acht gelassen wird und für die betriebliche Praxis dazu führen, daß man sich der Möglichkeiten und Chancen einer effizienten Konfliktbehandlung begibt.

Gerade in Zeiten gesamtgesellschaftlicher Strukturwandlungen, zu deren Erkennung und Bewältigung die Praxis, zu deren Erklärung und Prognose die Theorie aufgerufen ist, kann die mangelnde Aufmerksamkeit Konfliktproblemen gegenüber selber zu einem Problem für die angesprochenen Bereiche werden. Im Verlauf rascher und komplexer Umweltveränderungen zeigt es sich, ob die Unternehmungen in der Lage sind, mit Konflikten fertig zu werden und ob sie anpassungsfähig

und flexibel genug sind, um ihre Überlebensfähigkeit zu sichern. Für den Bereich der betriebswirtschaftlichen Theorie schließlich erweist es sich gerade in solchen Zeiten, ob die Wissenschaft in der Lage ist, durch ihre Analysen beratend und unterstützend einzugreifen, um so ihren praktischen Gestaltungsauftrag zu erfüllen.

Wie ein Blick in die Literatur zeigt, ist die Konfliktproblematik i. S. der eingangs skizzierten Sichtweise bisher vorwiegend für den gesamtgesellschaftlichen Bereich analysiert worden (vgl. *Dahrendorf* [Konflikt 216 ff.]). In betriebswirtschaftlichen Untersuchungen hat sie dagegen kaum ihren Niederschlag gefunden. Daran ändert auch die Tatsache nichts, daß im Zuge der entscheidungstheoretischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre „Zielkonflikte“ analysiert werden (vgl. *Heinen* [Zielsystem 94 ff., 140 ff.]). Derartige Antinomien werden relativ unproblematisch z. B. durch „Zielkompromisse“ überbrückt und die Konfliktfreiheit vor allem im Individualbereich ist wiederhergestellt (vgl. im einzelnen *Kirsch* [Entscheidungsprozesse I, 96 ff.]).

Die weitgehende Konfliktfreiheit betriebswirtschaftlicher Ansätze ist um so erstaunlicher, als die für die Unternehmungen höchst bedeutsamen Prozesse der Wandlung, der Innovation und der Anpassung, die in jüngster Zeit verstärkt diskutiert werden, ohne Berücksichtigung des Konfliktphänomens nicht vollständig beschrieben und erklärt werden können. In einer gleichermaßen auf theoretische Analyse wie praktische Anwendung gerichteten Disziplin wie der Betriebswirtschaftslehre bedeutet diese mangelnde Aufmerksamkeit dem Konfliktproblem gegenüber eine Schwäche sowohl im Hinblick auf den theoretischen, als auch den pragmatischen Auftrag. Das Fehlen einer betriebswirtschaftlich orientierten Konflikttheorie muß daher als Mangel empfunden werden.

2. In dieser Arbeit soll der Versuch unternommen werden, einen Beitrag zur Überwindung dieses Mangels zu leisten.

Die Analyse des Konfliktphänomens wird dabei auf den Bereich der Unternehmungen als selbständigen, risikobehafteten Fremdbedarfsdeckungseinheiten (vgl. *Kosiol* [Betriebswirtschaftslehre 28 f.]) beschränkt, die hier in erster Linie als zielgerichtete soziotechnische resp. sozio-ökonomische Systeme angesehen werden (vgl. zu dieser Sichtweise z. B. *Ulrich* [Unternehmung], *Vogler* [Steuerungssystem], *Bleicher* [Organisation]).

Die Untersuchung verfolgt insbesondere zwei Hauptziele:

- (1) Zum einen soll versucht werden, einen möglichst umfassenden Ansatz zur Beschreibung und Erklärung des Konfliktgeschehens in der Unternehmung zu entwickeln.

- (2) Zum anderen sollen darauf aufbauend wichtige, in der Unternehmung zur Steuerung von Konflikten einsetzbare Instrumente skizziert werden.

In Verfolgung dieser Ziele wird angestrebt, die Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung i. S. eines Konflikt-Management in den Grundzügen darzulegen.

Mit dem Begriff des Management wird hier der umfassende Komplex von Systemgestaltungs- und Steuerungsaufgaben gemeint, dessen Kernfunktionen vor allem Planen, Organisieren, Führen und Überwachen sind (vgl. im einzelnen z. B. *Dale* [Management], *Koontz / O'Donnell* [Principles]).

Zu fragen ist nun, welche Probleme unter den Gestaltungsauftrag des Konflikt-Management (der Konflikthandhabung) fallen, eine Frage, die sich mit der Klärung des Konfliktbegriffs verbindet.

In der Umgangssprache werden mit dem Begriff Konflikt für gewöhnlich besonders heftige — insbesondere auch gewaltsame — offene Auseinandersetzungen bezeichnet. Für eine möglichst umfassende Problembehandlung erscheint dieser Wortgebrauch hier als zu eng. Vielmehr soll in Anlehnung an die Definition von Dahrendorf eine weitergehende Begriffsfassung gewählt werden. Mit dem Begriff Konflikt soll jede Beziehung von Elementen bezeichnet werden, die sich durch latente oder manifeste Gegensätzlichkeit kennzeichnen läßt (vgl. *Dahrendorf* [Konflikt 201]). „Der Gegensatz zwischen den jeweiligen Elementen kann bewußt oder bloß erschließbar, gewollt oder nur situationsbedingt sein; auch der Grad des Bewußtseins ist für die Bestimmung von Beziehungen als Konflikten nicht relevant“ (*Dahrendorf* [Konflikt 202]). Mit Konflikten sind hier also nicht nur besonders schwerwiegende Auseinandersetzungen gemeint, sondern alle Spannungen zwischen Elementen. Elemente des Konflikts können in der Unternehmung beispielsweise die gegensätzlichen Motive eines einzelnen oder die widerstrebenden Gefühle zweier Personen, es können die konkurrierenden Ziele verschiedener Gruppen oder die Konkurrenz der Unternehmung zu anderen Unternehmungen sein.

Das Bewußtsein ist dabei nicht Gegenstand der Definition (anders z. B. *Boulding* [Conflict 4]), desgleichen nicht die Manifestation der Spannung. Auch latente Gegensätzlichkeiten sollen also mit dem Konfliktbegriff erfaßt werden. Wie zu zeigen sein wird, spielen gerade sie eine bedeutende Rolle in der Unternehmung.

Viele Konflikte in der Unternehmung weisen eine sachliche und eine personelle Komponente auf. Die sachliche Komponente besteht in sachlichen Unverträglichkeiten, die unabhängig von den jeweiligen Perso-