

WILFRIED KRÜGER

Grundlagen, Probleme und
Instrumente der Konflikt-
handhabung
in der Unternehmung

WILFRIED KRÜGER

**Grundlagen, Probleme und Instrumente
der Konfliktbehandlung in der Unternehmung**

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Herausgegeben von

Prof. Dr. Dr. h. c. Dr. h. c. Erich Kosiol
Freie Universität Berlin

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Erwin Grochla
Universität zu Köln

Prof. Dr. Dieter Pohmer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Eberhard Witte
Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Heinz Langen
Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt
Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg i. Br.

Prof. Dr. Werner Vollrodt
Bayerische Julius-Maximilians-Universität, Würzburg

Prof. Dr. Knut Bleicher
Justus Liebig-Universität, Gießen

Prof. Dr. Marcell Schweitzer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Günter Dlugos
Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Jürgen Wild
Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg i. Br.

Prof. Dr. Norbert Szyperski
Universität zu Köln

Prof. Dr. Klaus Chmielewicz
Ruhr-Universität Bochum

Prof. Dr. Siegfried Menrad
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Ulrich Pleiß
Erziehungswissenschaftliche Hochschule Rheinland Pfalz, Abt. Worms

Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung

Von

Dipl.-Kfm. Dr. Wilfried Krüger

Wissenschaftlicher Assistent
am Betriebswirtschaftlichen Seminar
der Albert-Ludwigs-Universität
Freiburg im Breisgau



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1972 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1972 bei Buchdruckerei Bruno Luck, Berlin 65
Printed in Germany
ISBN 3 428 02762 0

Geleitwort des Herausgebers

Die Betriebswirtschaftslehre faßt bislang Unternehmungen weitgehend als monolithische Aktionseinheiten auf. Überlegungen der Theorie und Bemühungen der Praxis zielen daher in erster Linie auf Harmonie erzeugende Gestaltung ab.

Der Verfasser geht demgegenüber davon aus, daß die Unternehmung von Spannungen durchzogen wird. Dem Harmoniedenken stellt er eine konfliktorientierte Sicht gegenüber. Da Konflikte unternehmungsimmanent sind, ergibt sich die Zweckmäßigkeit produktiver Konfliktbehandlung und die Herbeiführung „optimaler“ Konflikte. Simons zur Konfliktfreiheit führende Identifikationsthese leistet der Wirklichkeit nicht hinreichend Genüge, ihre Verwirklichung durch entsprechende organisatorische Regelungen ist aus der Sicht der Produktivkraft des optimalen Konflikts aber auch nicht erwünscht. Die Möglichkeit begrenzter Harmonie wird vom Verfasser keineswegs geleugnet, jedoch die Unternehmung als konfliktfreies System.

Ausgehend von einer weiten Definition des Konfliktbegriffes wird zunächst ein Konfliktmodell der Unternehmung entwickelt, wobei Konflikttatbestände, -felder, -bereiche und Handhabungsformen des Konflikts untersucht werden. Die dabei durchgeführten Kausalanalysen liefern wichtige Ansätze für die Formulierung einer allgemeinen Konflikttheorie. Sodann geht es um eine der Konfliktbehandlung entsprechende Konfliktoptimierung, wobei deren Gestaltungsprobleme und Gestaltungsinstrumente — z. B. Delegation, Beschwerdesysteme, Sensitivity-Training — erörtert werden. Die Einordnung der Konfliktbehandlung in das Management tritt deutlich zu Tage, indem gezeigt wird, wie sich die einzelnen Techniken zur Konfliktoptimierung ausgestalten lassen. Im Verlaufe dieser Überlegungen zeigen sich die Unterschiede zwischen „Harmonie-Management“ und „Konflikt-Management“.

Aus der Sicht realtheoretischer Forschung stellt die Arbeit eine berechtigte und notwendige Herausforderung an die herrschende Organisations- und Führungslehre dar. Sie bereichert diese wichtigen und hochaktuellen Teilgebiete der Wirtschaftswissenschaften. Eine lebhafte Diskussion der vertretenen Thesen wäre der Schrift, die von der Gesellschaft zur Förderung des Unternehmernachwuchses (Baden-Badener

Unternehmergegespräche) mit dem Karl-Guth-Preis des Jahres 1972 — gestiftet für wissenschaftliche Arbeiten auf dem Gebiet der Lehre von der Unternehmensführung — ausgezeichnet wurde, zu wünschen.

Freiburg im Breisgau, Juli 1972

Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt

Vorwort

Unternehmungen stehen heute in zunehmendem Maße einer sich rasch wandelnden ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen Umwelt gegenüber. Sie müssen im Spannungsbereich sich teilweise widersprechender Interessen und Impulse operieren. Die daraus resultierenden extern induzierten Konflikte treten zu den intern immer vorhandenen Spannungsfeldern hinzu.

Im Verlaufe dieser Entwicklung wird ein allein an Harmonievorstellungen orientiertes Denken und Handeln zunehmend fragwürdig und inadäquat. Konflikte sind aus der Unternehmungsrealität nicht wegzudenken. Sie sind durch strukturelle und individuelle Faktoren bedingt, die teilweise unaufhebbar sind. Dem hat die theoretische Analyse von Unternehmungen ebenso Rechnung zu tragen wie deren praktische Steuerung und Gestaltung. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es demgemäß, einen Beitrag zur theoretischen Beschreibung und Erklärung sowie zur praktischen Handhabung von Konflikten zu liefern.

Meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Ralf-Bodo Schmidt, danke ich für die vielseitige und nachhaltige Unterstützung. Ohne seine auf Konzeptionen gerichtete Denkweise, die zugleich intellektuelle Herausforderung und Ermutigung bedeutete, wäre die Schrift nicht in dieser Form entstanden.

Ebenso danke ich Herrn Professor Dr. Jürgen Wild für seine wertvollen kritischen Anmerkungen und Anregungen. Das Manuskript wurde im Oktober 1971 abgeschlossen.

Freiburg im Breisgau, Juli 1972

Wilfried Krüger

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-