

Schriftenreihe Unternehmensführung  
Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

**Dirk Ulrich Gilbert**

# **Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen**

Verlag Wissenschaft & Praxis



## **Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen**

# **Schriftenreihe Unternehmensführung**

Herausgeber: Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum

**Band 18**

Dirk Ulrich Gilbert

# **Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen**

Ein diskursethischer Ansatz zur Regelung von  
Konflikten im interkulturellen Management

Verlag Wissenschaft & Praxis



CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Gilbert, Dirk Ulrich:**

Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen. Ein diskurs-ethischer Ansatz zur Regelung von Konflikten im interkulturellen Management. / Dirk Ulrich Gilbert. – Sternenfels ; Berlin : Verl. Wiss. und Praxis, 1998

(Schriftenreihe Unternehmensführung ; Bd. 18)

Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss. 1997

ISBN 3-89673-040-1

NE: GT

ISBN 3-89673-040-1

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 1998

Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels

Tel. 07045/930093, Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Geleitwort

Konflikte begleiten permanent den Alltag von Individuen und Institutionen. Ob und wie sie geregelt werden können, hängt von deren Wahrnehmung durch die betroffenen Konfliktparteien und einem sinnvollen Konfliktmanagement ab.

In der vorliegenden Arbeit zeigt mein langjähriger wissenschaftlicher Mitarbeiter Dirk Ulrich Gilbert auf, daß ein solches Konfliktmanagement in international tätigen Unternehmen nur gelingen kann, wenn die interkulturell divergierenden Normen- und Wertvorstellungen der Unternehmen und der lokalen Anspruchsgruppen gleichzeitig berücksichtigt werden. Den Weg dazu sieht er in einer Diskursethik, die sowohl den ethnozentrischen als auch den kulturrelativistischen Fehlschluß vermeidet und damit einen Ansatz zur Überbrückung des interkulturellen Dilemmas bietet. Der Verfasser weist überzeugend nach, daß dieser 'Königsweg' nur gelingt, wenn die traditionelle ökonomische Rationalitätskonzeption um eine strategische und kommunikative Komponente erweitert wird. Erst dann kann der wichtige Schritt von der reinen Erfolgsorientierung in Richtung einer intersubjektiven Verständigungsorientierung gelingen. Konkret ausgedrückt: nur ein konsensfähiges Wertemanagement ist in der Lage, die genannten Konflikte konstruktiv zu bewältigen. Voraussetzung dafür ist ein international erfahrenes Personal mit der Fähigkeit zu ethischer Reflexion und interkultureller Sensibilität. Nach Auffassung des Autors muß die Bereitschaft zur Übernahme ethischer Verantwortung auf der Unternehmensebene allerdings ergänzt werden durch ein umfassendes System von Anreizen sowie Sanktionsmechanismen auf der Branchenebene und eine entsprechende Rahmenordnung.

Dirk Ulrich Gilberts Dissertation ist überwiegend während der gemeinsamen Tätigkeit am Lehrstuhl für Internationales Management der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL in Oestrich-Winkel entstanden. Sie enthält wertvolle Anregungen für die weitere Forschung im Bereich ethischer Konflikte multinationaler Unternehmen. Dem interessierten Praktiker zeigt sie auf, wie ein diskursethisches Konfliktmanagement durch geeignete organisatorische Instrumente (z. B. durch Ethik-Kommissionen und einen Diskursiven Zukunftsrat) und eine internationale Personalentwicklung und -beschaffung realisiert werden kann.

*Hartmut Kreikebaum*



## Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im April 1997 am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität als Dissertation eingereicht. Sie ist entstanden während meiner Tätigkeit als Assistent von Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum am Lehrstuhl für Internationales Management an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL in Oestrich-Winkel.

Meinem sehr verehrten Doktorvater und akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Hartmut Kreikebaum, gilt mein besonderer Dank. Er hat mir in der Zeit an der ebs den nötigen fachlichen und persönlichen Freiraum gewährt, der für die Erstellung einer Dissertation notwendig ist. Seine wertvollen inhaltlichen Anregungen und das von ihm 'praktizierte' Konfliktmanagement in allen Lebenslagen halfen mir entscheidend bei der Fertigstellung dieser Arbeit. Herrn Prof. Dr. Ulrich Peter Ritter danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Eine Dissertation entsteht natürlich nicht ohne die Hilfe anderer. Mein größter Dank gilt hier meinem lieben Freund und Kollegen, Dr. Michael Behnam. Er war mir in der zuweilen sehr schwierigen Promotionszeit immer ein guter Freund und wertvoller Ratgeber. Vielen Dank Michael!

Für die kritische Durchsicht des Manuskriptes und viele nützliche Anregungen möchte ich mich ganz herzlich bei Dr. Michael Behnam, Frau Dipl.-Vwt. Petra Kreis-Hoyer und meinem Vater Peter Rolf Gilbert bedanken.

Eine Dissertation kann nur gelingen, wenn einem in dieser Zeit Freunde zur Seite stehen. Besonders bedanken möchte ich mich bei Janett Luding, die mir immer wieder die 'lebensweltliche Perspektive' eröffnet hat. Ein Dank für die vielen Stunden der Ablenkung von der Arbeit geht auch an meine Freunde Stefan (Gypsy) Reis und Dirk Overdick.

Meiner Freundin Ute Gianni sei herzlich gedankt für ihre Unterstützung in der Endphase der Dissertation und ihren Beistand in der Disputation.

Schließlich danke ich meiner Familie, die mir immer den notwendigen Rückhalt gab: meinen Eltern für ihre Liebe und die Förderung bei der Erstellung der Dissertation, meinem ältesten Bruder Klaus Peter für seine großzügige Unterstützung bei unseren Fernreisen, Kai für seine selbstlose Hilfe in allen Lebenslagen und Janni für seine tiefe Freundschaft.

Meiner Familie ist diese Arbeit gewidmet.

*Dirk Ulrich Gilbert*



---

	<i>Seite</i>
GELEITWORT.....	5
VORWORT.....	7
INHALTSVERZEICHNIS.....	9
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	15
TABELLENVERZEICHNIS.....	16
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	17

# **I GRUNDLAGEN UND KRITISCHE ANALYSE DES KONFLIKTPHÄNOMENS IN INTERNATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN ..... 19**

## **1 Einführung ..... 19**

1.1	Problemstellung .....	19
1.2	Aufbau der Arbeit .....	22
1.3	Begriffliche Abgrenzungen.....	28
1.3.1	International tätige Unternehmen .....	28
1.3.2	Konflikt.....	33
1.3.3	Konfliktmanagement .....	35
1.3.4	Diskursethik .....	36

## **2 Prozessuale Konfliktanalyse im internationalen Unternehmenskontext..... 39**

2.1	Ambivalenz und Prozeßcharakter des Konfliktphänomens .....	39
2.1.1	Ambivalenz von Konflikten.....	39
2.1.2	Prozeßcharakter von Konflikten.....	42
2.2	Bestimmung von Konfliktursachen .....	44
2.2.1	Prinzipielle Probleme bei der Bestimmung von Konfliktursachen .....	44

2.2.2	Strategiebedingte Konfliktursachen.....	46
2.2.2.1	<i>Internationale Strategie</i> .....	48
2.2.2.2	<i>Multinationale Strategie</i> .....	49
2.2.2.3	<i>Globale Strategie</i> .....	50
2.2.2.4	<i>Transnationale Strategie</i> .....	52
2.2.3	Strukturelle Konfliktursachen.....	53
2.2.3.1	<i>Konflikte aufgrund vertikaler Interaktionsbeziehungen</i> .....	56
2.2.3.2	<i>Konflikte aufgrund horizontaler Interaktionsbeziehungen</i> .....	62
2.2.4	Kulturelle Konfliktursachen.....	66
2.2.5	Interdependenzbeziehungen von Konfliktursachen..	72
2.3	Konfliktwahrnehmung.....	72
2.3.1	Der Radikale Konstruktivismus und seine Bedeutung für die Konfliktwahrnehmung.....	72
2.3.2	Interkulturelle Verzerrungen der Wahrnehmung....	77
2.4	Ansätze zur Handhabung von Konflikten.....	80
2.4.1	Der Ansatz von ACHLEITNER (1985).....	80
2.4.2	Der Ansatz von GLADWIN/WALTER (1992).....	84
2.5	Ergebnisanalyse der Konfliktbehandlung.....	87
3	<b>Kritische Reflexion der Konfliktanalyse im internationalen Unternehmenskontext</b> .....	91
3.1	Grundsätzliche Probleme im Rahmen der Konfliktanalyse.....	91
3.1.1	Reduktionismus auf Teilbereiche des Konfliktprozesses.....	91
3.1.2	Machtorientierte vs. kooperative Konflikthand- habung.....	93
3.1.3	Die Unmöglichkeit wertfreier Konflikthand- habung.....	102

3.2	Problembereiche bei der Anwendung des Konfliktmanagements im interkulturellen Kontext .....	104
3.2.1	Konzeptionelle Begründungsprobleme des Ethnozentrismus .....	104
3.2.2	Konzeptionelle Begründungsprobleme des Kulturrelativismus .....	105
3.3	Universalistische Ansätze zur Überwindung des interkulturellen Dilemmas .....	108
3.3.1	Schwierigkeiten bei der Ableitung von universal geltenden Normen .....	108
3.3.2	Realismus als Grundlage zur Ableitung von Normen .....	110
3.3.3	Religion als Grundlage zur Ableitung von Normen .....	112
3.3.4	Diskursethik als Grundlage zur Bestimmung von Normen .....	114

## **II DIE DISKURSETHIK UND IHRE ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN IN INTERNATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN .....**

4	<b>Das Programm der Diskursethik als Ansatzpunkt zur Handhabung von Konflikten .....</b>	<b>121</b>
4.1	Gegenstand der Diskursethik .....	121
4.2	Kommunikatives Handeln als Voraussetzung diskursethischer Willensbildung .....	125
4.2.1	Die Sprache als Grundlage kommunikativen Handelns .....	125
4.2.2	Begründungsansatz diskursethischer Willensbildung .....	128
4.2.3	Universale Geltungsansprüche von Sprechhandlungen .....	131

4.3	Das Zweistufenkonzept von Lebenswelt und System.....	136
4.4	Der Formalcharakter diskursethischer Willensbildung .....	141
4.5	Die Bildung von Kommunikationsgemeinschaften.....	143
4.5.1	Die Leitidee der idealen Kommunikationsgemeinschaft.....	143
4.5.2	Das Konstrukt der realen Kommunikationsgemeinschaft.....	145
5	<b>Voraussetzungen einer Anwendung der Diskursethik auf der Ebene international tätiger Unternehmen.....</b>	<b>153</b>
5.1	Lebensweltliche Elemente in Unternehmen.....	153
5.2	Erweiterung der ökonomischen Rationalitätskonzeption .....	156
5.3	Die Notwendigkeit zur Übernahme ethischer Verantwortung im internationalen Wettbewerb.....	162
5.3.1	Das Unternehmen als moralischer Akteur.....	162
5.3.2	Die verantwortliche Nutzung von Handlungsspielräumen im internationalen Wettbewerb .....	164
5.3.3	Ökonomie des Diskurses.....	172

<b>III</b>	<b>DISKURSETHISCHES KONFLIKTMANAGEMENT IN INTERNATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN</b> .....	177
<b>6</b>	<b>Rahmenkonzeption diskursethischer Konflikthandhabung in international tätigen Unternehmen</b> .....	177
6.1	Die Integration diskursiver Verfahrensregeln in die Unternehmensverfassung .....	180
6.1.1	Ausgestaltung einer diskursiven Unternehmensverfassung .....	180
6.1.2	Steuerungsfunktion der Unternehmens- verfassung .....	183
6.1.3	Dynamisierung der Unternehmensverfassung .....	186
6.1.4	Ableitung von Leitlinienhierarchien .....	189
6.2	Einbindung der Konfliktparteien in praktische Diskurse .....	192
6.2.1	Identifizierung betroffener Konfliktparteien .....	192
6.2.2	Dynamische Bestimmung betroffener Konfliktparteien .....	197
6.2.3	Faktische Begrenzung der Diskursteilnehmer .....	200
6.2.4	Die kritische Verantwortungsethik als Ergänzung der Diskursethik .....	202
6.3	Der praktische Diskurs als Instrument zur Handhabung von Konflikten .....	206
6.3.1	Verlauf praktischer Diskurse .....	206
6.3.2	Rekonstruktion diskursiver Verfahrensregeln .....	214
6.3.3	Dezentralisierung der Konflikthandhabung durch lokale Diskurse .....	217
6.3.4	International integrierte Konflikthandhabung .....	220
6.4	Abstimmung kommunikativen und strategischen Handelns .....	224

<b>7</b>	<b>Die Implementierung diskursethischer Konflikthandhabung in international tätigen Unternehmen</b> .....	<b>231</b>
7.1	Unternehmenskulturelle Voraussetzungen diskursiver Konflikthandhabung .....	231
7.2	Organisatorische Bedingungen und Instrumente diskursiver Konflikthandhabung .....	237
7.2.1	Grundlegende organisatorische Anforderungen.....	237
7.2.2	Ausgewählte organisatorische Instrumente .....	245
7.2.2.1	<i>Ethik-Kommission</i> .....	246
7.2.2.2	<i>Diskursiver Zukunftsrat</i> .....	249
7.3	Personelle Bedingungen und Instrumente diskursiver Konflikthandhabung .....	250
7.3.1	Grundlegende personelle Anforderungen .....	250
7.3.2	Ausgewählte personalpolitische Instrumente.....	256
7.3.2.1	<i>Internationale Personalentwicklung</i> .....	256
7.3.2.2	<i>Internationale Personalbeschaffung</i> .....	260
<b>8</b>	<b>Schlußbetrachtung</b> .....	<b>263</b>
	LITERATURVERZEICHNIS .....	267

# Abbildungsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit.....	23
Abbildung 2-1: Prozeßcharakter von Konflikten.....	42
Abbildung 2-2: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien.....	47
Abbildung 2-3: Strukturelle Konflikursachen in international tätigen Unternehmen .....	55
Abbildung 2-4: Drei Ebenen-Modell von SCHEIN .....	67
Abbildung 2-5: Strategien der Konflikthandhabung nach ACHLEITNER .....	81
Abbildung 2-6: Strategien der Konflikthandhabung nach GLADWIN/WALTER..	85
Abbildung 2-7: Funktionale, dysfunktionale und distributive Konfliktergebnisse .....	88
Abbildung 3-1: Vorteilhaftigkeit kooperativer Konfliktregelungen.....	97
Abbildung 3-2: Ansätze zur Überwindung des interkulturellen Dilemmas.....	110
Abbildung 3-3: Zusammenhang zwischen Diskursethik und Normenfindung.....	118
Abbildung 3-4: Anforderungen an die Diskursethik .....	120
Abbildung 4-1: Formen kommunikativer Handlungen.....	127
Abbildung 4-2: Formen strategischer Handlungen.....	138
Abbildung 4-3: Zusammenhänge diskursiver Willensbildung.....	148
Abbildung 4-4: Kriterien zur Erfüllung der Anforderungen an die Diskursethik .....	150
Abbildung 5-1: Fortschreitende Überlagerung der Rationalitätstypen .....	161
Abbildung 6-1: Rahmenkonzeption diskursethischer Konflikthandhabung....	178
Abbildung 6-2: Integration des Universalisierungsgrundsatzes in die Unternehmensverfassung.....	182
Abbildung 6-3: Ablaufdiagramm des Normenfindungsprozesses.....	187
Abbildung 6-4: Makroebene der Konflikthandhabung.....	191
Abbildung 6-5: Dynamische Bestimmung betroffener Anspruchsgruppen .....	198
Abbildung 7-1: Das Gesamtmodell international integrierter Unternehmens- kommunikation.....	244
Abbildung 7-2: Aufbau der Ethik-Kommission .....	247
Abbildung 7-3: KOHLBERGS Stufen der Moralentwicklung .....	252

## Tabellenverzeichnis

	<i>Seite</i>
Tabelle 1-1: Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen.....	31
Tabelle 1-2: Ebenen der Konfliktforschung.....	34
Tabelle 3-1: Nutzenmatrix für das Gefangenendilemma.....	100
Tabelle 4-1: Universale Geltungsansprüche von Sprechhandlungen.....	132
Tabelle 4-2: System-Lebenswelt-Konzept im Überblick.....	140
Tabelle 4-3: Diskursregeln zur Bildung der idealen Kommunikations- gemeinschaft.....	144
Tabelle 5-1: Grundtypen rationalen Handelns.....	157
Tabelle 5-2: Sozialökonomische Konzeption betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsebenen.....	159
Tabelle 5-3: Ökonomie des Diskurses.....	174
Tabelle 6-1: Checkliste zur Ermittlung des Grades der Betroffenheit von Konfliktparteien.....	194
Tabelle 6-2: Grundformen des Environmental-Scanning.....	196
Tabelle 6-3: Monologischer und dialogischer Begriff der Verantwortung.....	204
Tabelle 6-4: Phasenschema der Diskursgestaltung.....	207
Tabelle 7-1: Gegenüberstellung pluralistischer und universeller Unternehmenskulturen.....	233
Tabelle 7-2: Systematisierung der Anforderungskriterien einer synergetischen Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen.....	236
Tabelle 7-3: Systematisierung der Anforderungskriterien an diskursive Organisationsstrukturen.....	238
Tabelle 7-4: Ziele und Instrumente im Rahmen der Vermittlung interkultureller Kompetenz.....	259

## Abkürzungsverzeichnis

bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
EU	Europäische Union
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
ILO	International Labor Organization
Jg.	Jahrgang
MNC	Multinational Corporation
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannte
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PR	Public Relations
S.	Seite
sog.	sogenannte
Sp.	Spalte
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
UNO	United Nations Organization
USA	United States of America
v. a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
WHO	World Health Organization
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil



# I GRUNDLAGEN UND KRITISCHE ANALYSE DES KONFLIKTPHÄNOMENS IN INTER- NATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN

## 1 Einführung

### 1.1 Problemstellung

Konflikte sind ein universelles und in allen Bereichen menschlichen Lebens beobachtbares Phänomen. Die außerordentliche gesellschaftliche Relevanz von Konflikten spiegelt sich auch in Unternehmen wider. In Unternehmen treffen die verschiedensten Gruppen mit ihren z. T. stark voneinander abweichenden Interessen aufeinander. Aus diesen Interessengegensätzen resultieren eine Vielzahl von Konflikten, die negative Auswirkungen auf den Erfolg und die Zusammenarbeit in Unternehmen haben können. Das vorhandene Konfliktpotential scheint sich dabei noch beträchtlich zu erhöhen, wenn man sich mit Fragen der Unternehmensführung in international tätigen Unternehmen beschäftigt.<sup>1</sup>

Dabei ist es eine offene Frage, ob das Konfliktpotential auf internationaler Ebene in jüngster Zeit wirklich zugenommen hat, oder dank einer weltweiten Publizität nur stärker in das Blickfeld einer immer sensibilisierteren Öffentlichkeit getreten ist. Mit Sicherheit läßt sich feststellen, daß in den letzten Jahren das für Mensch und Natur gefährliche Schadenspotential größer geworden ist. Dies gilt für Beispiele wie die Tschernobyl-Reaktorkatastrophe, den Exxon Valdez-Tankerunfall oder den Seveso-Unfall in Italien, aber auch für weniger populäre Konfliktursachen wie die Transferpreisgestaltung in Konzernen, Währungsspekulationen oder die Bestechung von Regierungsstellen.<sup>2</sup> Im Zuge der Globalisierung der Wirtschaft und der damit einhergehenden Zunahme internationaler Unternehmensaktivitäten erlangen deshalb Fragen der Handhabung von Konflikten verstärkt an Bedeutung. Dazu müssen Unternehmen ihre Strukturen an die Erfordernisse der globalen Wirtschaft anpassen und lernen, mit einer Zunahme an interkulturellen Differenzen umzugehen, denn der in der

---

<sup>1</sup> Vgl. Donaldson 1993; Gladwin/Walter 1992; Kumar 1991; Cavanagh/McGovern 1988; Gladwin/Walter 1980.

<sup>2</sup> Vgl. Kreikebaum 1996, S. 314; Kumar 1991, S. 230.

Ökonomie feststellbare Trend zur globalen Integration wird gleichzeitig von einer fortschreitenden kulturellen Fragmentation begleitet.<sup>3</sup>

Für international tätige Unternehmen stellt sich nun die Frage, wie sich Konflikte in solchen interkulturellen Überschneidungssituationen regeln lassen. Zur Beantwortung dieser Frage und für das weitere Verständnis der Arbeit ist es erforderlich vorwegzunehmen, daß Konflikte keine objektiven Tatbestände darstellen, sondern immer durch die Wahrnehmung der betroffenen Konfliktparteien beeinflusst werden. Wahrnehmungsvorgänge aber sind untrennbar mit den individuellen Wert- und Normvorstellungen der Menschen verbunden. In einem Konflikt kollidieren also strenggenommen immer Werte und Normen von Menschen. Daraus folgt zum einen, daß jeder Konflikt wertbehaftete und somit *ethische* Aspekte enthält, die die Handlungen der Konfliktparteien beeinflussen. Zum anderen ergibt sich die Konsequenz, daß Menschen bei jeder Entscheidung, die sie treffen, auch eine ethische Verantwortung für die Konsequenzen ihrer Handlungen übernehmen müssen.<sup>4</sup>

Die Übernahme ethischer Verantwortung kann dabei nur im Rahmen eines Konfliktmanagements erfolgen, das insbesondere die kulturellen Unterschiede zwischen einzelnen Konfliktparteien berücksichtigt. Konfliktpotentiale entstehen vorwiegend aus den interkulturell voneinander abweichenden Norm- und Wertvorstellungen international tätiger Unternehmen und lokaler Anspruchsgruppen, die häufig nicht miteinander vereinbar sind.<sup>5</sup> In solchen Konflikten fehlt den Entscheidungsträgern eine einheitliche Moralvorstellung, an der sie ihre Entscheidungen ausrichten können. Handlungen, die in einem Land als moralisch einwandfrei akzeptiert werden, können in einem anderen Land inakzeptabel und unmoralisch sein.<sup>6</sup> Es stellt sich mithin die Frage, welche Normen und Werte Entscheidungsträger international tätiger Unternehmen bei der Handhabung von Konflikten als Orientierungsrahmen verwenden sollen.

In der Praxis lassen sich zunächst zwei klassische Handlungsorientierungen ausmachen, mittels derer Unternehmen versuchen, ihrer ethischen Verantwortung gerecht zu werden. Die erste Handlungsoption zeichnet sich dadurch aus, daß in vielen Unternehmen eine starke Stammlandorientierung vorherrscht. Diese Unternehmen regeln Konflikte durch die zentrale Vorgabe von ethnozen-

---

<sup>3</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1997, S. 24-25.

<sup>4</sup> Zu der hier angedeuteten Unmöglichkeit wertfreier Konflikthandhabung vgl. Kapitel 3.1.3.

<sup>5</sup> Vgl. Steinmann/Scherer 1996, S. 1; Steinmann/Olbrich 1994, S. 125; Wines/Napier 1992, S. 831-832.

<sup>6</sup> Vgl. Kumar/Sjurts 1991, S. 160-161.

trisch geprägten Verhaltensstandards, an denen sich die einzelnen Subeinheiten im Konzern orientieren müssen. Die zweite Option ist die bewußte Betonung und Akzeptanz der kulturellen Vielfalt in internationalen Unternehmensnetzwerken. Durch die Einnahme einer kulturrelativistischen Position gewährt man den einzelnen Tochtergesellschaften große Freiräume bei der Handhabung von Konflikten. Die jeweiligen lokalen Werte und Normen dienen dabei als Verhaltensorientierung. In der unternehmerischen Praxis finden sich die ethnozentrische als auch die kulturrelativistische Verhaltensweise im Rahmen der Unternehmensführung international tätiger Unternehmen wieder. Sowohl der Ethnozentrismus als auch der Kulturrelativismus sehen sich jedoch einer heftigen Kritik ausgesetzt. Vertreter der ethnozentrischen Position müssen sich insbesondere dem Vorwurf des Kulturimperialismus stellen und Protagonisten eines kulturrelativistischen Standpunktes verstricken sich in Begründungsprobleme bei der Fundierung ihrer Position.

Aus der Zunahme des Konfliktpotentials internationaler Unternehmensaktivitäten und dem bisher ungelösten Problem der Begründung interkulturell konsensfähiger Verhaltensorientierungen resultiert schließlich die zentrale Fragestellung der Arbeit: Wie muß ein Konfliktmanagement ausgestaltet sein, das ausreichend genug begründet ist, um universell gültige Handlungsanleitungen zur Regelung von Konflikten in international tätigen Unternehmen vorzugeben? Mit der Beantwortung dieser Frage hat sich die betriebswirtschaftliche Theorie bisher lediglich am Rande auseinandergesetzt. Es gibt in der Literatur nur wenige Autoren, die sich explizit mit diesbezüglichen Problemen beschäftigen.<sup>7</sup> Bei den vorhandenen Ansätzen lassen sich jedoch zum großen Teil Defizite ausmachen, welche sich insbesondere auf die Begründung der philosophischen Grundlagen der jeweiligen Konzepte beziehen.<sup>8</sup>

Das hier vorgeschlagene Konzept zur Überbrückung des Dilemmas interkulturell nicht vereinbar Norm- und Wertvorstellungen ist die Diskursethik. Die Anwendung der Diskursethik auf ökonomische Fragestellungen ist in letzter Zeit zwar Bestandteil zahlreicher Publikationen geworden, an dieser Stelle erfolgt allerdings zum ersten Mal die konsequente Übertragung des Konzeptes auf die spezifischen Probleme der Konfliktbehandlung international tätiger

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu insbesondere Steinmann/Scherer 1997; Steinmann/Scherer 1996; Steinmann/ Olbrich 1994; Donaldson/Dunfee 1994; Jöstingmeier 1994; Hinterhuber/Nill 1993; Kumar 1991.

<sup>8</sup> Von dieser Kritik sind die Beiträge von STEINMANN/SCHERER explizit auszunehmen. STEINMANN/SCHERER gehen umfassend auf Begründungsprobleme von ethischen Normen im interkulturellen Umfeld ein. Vgl. Steinmann/Scherer 1997; Steinmann/Scherer 1996.