

# **Digitales Brandenburg**

hosted by **Universitätsbibliothek Potsdam**

## **Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ökonomischer soziotechnischer Systeme**

**Wagner, Dieter**

**1978**

A. Grundlegung

**urn:nbn:de:kobv:517-vlib-4654**

## A. Grundlegung

### I. Problemstellung und Vorgehensweise

Die Untersuchung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen erhält ihre Berechtigung vor dem Hintergrund tiefgreifender Strukturveränderungen in der Unternehmung. Unternehmungen in den westlichen Industriegesellschaften sind in immer stärkerem Maße in eine Umwelt eingebettet, welche durch eine zunehmende Komplexität und Dynamik gekennzeichnet ist<sup>1)</sup>.

Die Veränderung der relevanten Umwelt bewirkt, daß die Unternehmung auf extrasystemisch induzierte Wandlungsprozesse nicht nur in flexiblerer Form passiv-adaptiv reagieren muß, sondern, daß zusätzlich durch den Einsatz aktiv-adaptiver Verhaltensweisen eine Beeinflussung der relevanten Umwelt vorzunehmen ist, um durch die Erhaltung eines bestimmten Aktionsspielraums die

---

<sup>1)</sup> Die formalen Eigenschaften der relevanten Umwelt einer Unternehmung lassen sich grundsätzlich auf ihre Komplexität und Dynamik zurückführen. Differenzierte und detailliertere Überlegungen finden sich bei Kubicek/Thom (Umsystem) 3977 ff., Bleicher (Gestaltung) i.Dr., bzw. u.a. bei Basil/Cook (Management of Change) 4 ff., Emery/Trist (Causal Texture) 141 ff., Lawrence/Lorsch (Organization) 82, Thompson (Organizations) 27 und 159 ff., Kieser (Umwelt) 303.

Auf die organisatorischen Konsequenzen der Umwelteigenschaften ist zurückzukommen, wenn der allgemeine und der spezielle Kontext mehrdimensionaler Organisationsstrukturen zu analysieren ist. Hierzu vgl. Kap. B d.A.

langfristige Existenz der Unternehmung zu sichern.<sup>1)</sup>  
Das Erscheinungsbild der Unternehmung und ihrer Organisationsstruktur bleibt davon nicht unberührt: "Wesentliche Grundsätze der Organisationsgestaltung, die in der Vergangenheit formuliert und praktiziert wurden, müssen aufgegeben, verändert und durch neue Grundsätze ersetzt werden"<sup>2)</sup>. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage nach der Funktionsfähigkeit der auf Max Webers Bürokratiemodell<sup>3)</sup> zurückführbaren hierarchischen Organisationsstrukturen<sup>4)</sup>. Folgerichtig wird der Einsatz alternativer Organisationsstrukturen diskutiert. "Das System der Über- und Unterordnung weicht

---

1) vgl. Staerkle (Unternehmungsorganisation) 197, Basil/Cook (Management of Change) 83.

2) Galbraith (Industriegesellschaft) 17.

3) vgl. Weber (Wirtschaft) 124 ff., der die einzelnen Komponenten der von ihm als Idealtypus verstandenen bürokratischen Organisation aufzählt. Dabei ist die Ranghierarchie ein wichtiges Merkmal der bürokratischen Organisation. Weber spricht von dem Prinzip der Amtshierarchie, "d.h. die Ordnung fester Kontroll- und Aufsichtsbehörden für jede Behörde mit dem Recht der Berufung oder Beschwerde von den nachgeordneten an die vorgesetzten", wobei es "Behörden in diesem Sinn in großen Privatbetrieben, Parteien, Armeen und natürlich genau wie in "Staat" und "Kirche" (gibt)": Weber (Wirtschaft) 125.

4) Z.B. ist Witte (Innovationsentscheidungen) 10 in diesem Zusammenhang der Ansicht, daß "unter den heutigen sozialen und ökonomischen Bedingungen ... eine hierarchische Organisationsform nicht mehr ausreicht, um Innovationen zu bewältigen". Hans Paul Bahrdt gilt schon lange als ein Kritiker ranghierarchisch-bürokratischer Strukturen. Vgl. Bahrdt (Industriebürokratie) 28-36, ders. (Hierarchie) 127 ff., aber auch Bennis (Changing Organizations) 6, Häusler (Hierarchie) 335, Mayntz (Bürokratie) 1063 f., Pausenberger (Weiterentwicklung) 203-208 faßt die Kritik am hierarchischen Prinzip wie folgt zusammen:  
1. Hierarchische Systeme neigen zu Starrheit und Innovationsfeindlichkeit, 2. Jeder Beschäftigte neigt dazu, bis zu seiner Stufe der Inkompetenz aufzusteigen, 3. Hierarchische Entscheidungsprozesse sind nicht optimal organisiert, 4. Hierarchie etabliert inhumane Herrschaftsverhältnisse.



zunehmend einem integrierenden horizontalen Kooperationsgefüge, das durch die Festlegung von Reihenfolgen, Zeitdauer, Terminen, Arbeitswegen und Arbeitsorten gesichert wird. Die Disziplinierung - früher eine Hauptaufgabe der Hierarchie - wird im Zuge dieser Entwicklung zu einem beinahe selbstverständlichen Nebenergebnis strenger Prozeßbindung<sup>1)</sup>.

Die Kritik an tradierten Organisationskonzeptionen darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß auf bürokratische Strukturelemente, wie z.B. das Hierarchieprinzip nicht grundsätzlich verzichtet werden kann. "Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist bei dem gegenwärtigen Stand der Erkenntnis festzustellen, daß das Hierarchieprinzip eine unverzichtbare Voraussetzung für das Funktionieren komplexer, zielgerichteter Sozialsysteme ist"<sup>2)</sup>. Etwa, wenn gleichförmige, repetitive Aufgaben dominieren<sup>3)</sup> und in bestimmten Phasen

---

1) Grün (Hierarchie) 681.  
Vgl. auch Argyris (Today's Problems) 62,  
Argyris (Manager von morgen) 250,  
Bennis (Changing Organizations) 12,  
Biller (Knowledge) 37,  
Bernhard (Tagungsbericht) 95 f.,  
Forester (Corporate Design) 76 ff.,  
Fuchs (Hierarchie) 9 ff.,  
Ignizio/Shannon (Organization structures) 4 ff.,  
Landwehrmann (Verwaltung) 55 ff.  
Hinzu kommen Vorschläge nach verstärkter Delegation  
von Funktion und Verantwortung: vgl. Mellerowicz  
(Unternehmensführung) 430.

2) Pausenberger (Weiterentwicklung) 207.

3) vgl. Bleicher (Perspektiven) 114.



des Handlungsprozesses, etwa bei der Willensdurchsetzung<sup>1)</sup>, sind bürokratische Regelungen mit dem Vorteil der Schnelligkeit und Eindeutigkeit nach wie vor sinnvoll.

Eine ausgewogene Diskussion bürokratischer Organisationsformen darf zudem die der Ranghierarchie inhärenten vertikalen Beziehungen nicht überbewerten. Nicht weniger von Bedeutung sind die horizontalen, lateralen<sup>2)</sup> Beziehungen, durch die eine Zusammenarbeit auf gleichen Ebenen über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgt. Hierdurch können u.a. informale Freiheitsräume entstehen, die den Vorwurf der Rigidität und der Schwerfälligkeit bürokratischer Strukturen relativieren<sup>3)</sup>.

Die Untersuchung moderner, flexibler Organisationsstrukturen ist deshalb nur dann sinnvoll, wenn zugleich der Fragestellung nachgegangen wird, in welcher Weise die bewährten, bzw. zur Stabilisierung einer Bürokratieschwelle<sup>4)</sup> unbedingt erforderlichen Komponenten bürokratischer Strukturen beibehalten werden können.<sup>5)</sup>

---

1) Vgl. Bleicher (Perspektiven) 124.

2) Die Diskussion lateraler Beziehungen erfolgt schon relativ lange durch die Organisationssoziologie und die Bürokratieforschung. Vgl. Hartmann (Dimensionen) 297 ff., Landsberger (Horizontal Dimensions) 299 f., Walton (Conflict) 410-416, Walton/Dutton (Interdepartmental Conflict) 316 ff., Walton/Dutton/Cafferty (Context) 522 ff., Walton/Dutton/Fitch (Lateral Relationships) 445-465.

3) Vgl. Bennis (Changing Organizations) 6.

4) Zum Begriff der Bürokratieschwelle vgl. Bosetzky (Industrieverwaltung) 120-122, insb. 120.

5) Vgl. Bleicher (Organisationsformen) 55 ff. Bosetzky (Industrieverwaltung) 118-152, Burns/Stalker (Systeme) 147 ff., Pausenberger (Weiterentwicklung) 201 ff., Blau (Dynamik) 310 ff., Delbecq/Shull/Filey (Matrix Organization) 1, Grimes/Klein/Shull (Matrix Model) 9 ff., Shull/Judd (Matrix Organizations) 65 ff., Wild (Hierarchie) 45 ff.

Die wissenschaftliche Diskussion flexibler Organisationskonzeptionen im Rahmen der Ergänzung und Relativierung traditioneller Organisationsstrukturen erstreckt sich neben Überlegungen zur situationsadäquaten Anwendung von Führungsstilen<sup>1)</sup> auf teamorientierte Strukturierungskonzepte<sup>2)</sup>, z.B. auf Projektgruppen<sup>3)</sup>, und in einem relativ starken Ausmaß auf mehrdimensionale Organisationsstrukturen<sup>4)</sup>. Indem die dem Bürokratiemodell eigene sukzessive Zuordnung von Teilaufgaben nach jeweils einem unternehmungspolitischen Kriterium in noch zu beschreibenden Bereichen der Organisationspyramide zugunsten einer gleichgewichtigen, simultanen Verknüpfung von mindestens zwei unternehmungspolitischen Kriterien verändert wird<sup>5)</sup>, erfolgt prinzipiell eine Verflachung der Organisationsstruktur und damit eine wesentliche strukturelle Modifikation.

---

1) Vgl. aus dem Bereich der umfangreichen Führungsliteratur Bleicher/Meyer (Führung) passim, Zepf (Führungsstil) passim, Pausenberger (Führungsstile) 224-238, Bleicher (Führungsstile und Führungsformen), Meyer (Organisation und Führung), Seidel (Führungsform).

2) Ein Überblick hierzu findet sich bei Grochla (Unternehmungsorganisation) 214 ff.,

3) Vgl. z.B. Pausenberger (Weiterentwicklung) 209.

4) Vgl. hierzu die überblickhaften Darstellungen bei Schneider (Matrixorganisation) 13-22, Klaus (Projektmanagement-Systeme) 8-19, Brings (Organisationskonzeptionen) 37-60 und Kap. B d.A.

5) Zur Beschreibung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen vgl. Kap. B d.A.



Veränderungen der Organisationsstruktur implizieren in diesem Zusammenhang, daß "eine einheitliche Konzeption der formalen Gestaltung von Organisations-, Planungs- und Informationssystemen zu einem integrierten Führungssystem vorliegen muß."<sup>1)</sup> Zugleich ist zu beachten, daß die Gestaltung von Organisation und Führung in immer stärkerem Maße die unterschiedlichen Belange der Subsysteme der Unternehmung (z.B. Forschung und Entwicklung im Gegensatz zum Fertigungsbereich) zu berücksichtigen hat.

"Ein derartiges systemorientiertes Organisations- und Führungsmodell ... bedarf einer vieldimensionalen Gestaltung, die auf die Reichhaltigkeit und Komplexität der Beziehungen einer modernen Unternehmung Rücksicht nimmt."<sup>2)</sup>

Obwohl der Zeitraum ihrer Anwendung relativ kurz ist<sup>3)</sup>, wird in der Literatur eine erstaunliche Vielfalt mehrdimensionaler Organisationsstrukturen diskutiert<sup>4)</sup>.

---

1) Bleicher (Entwicklung) 270.

2) Bleicher (Entwicklung) 270 f., vgl. auch Bleicher (Organisationsformen) 56 ff.

3) Regelmäßig wird auf Projekte der amerikanischen Raumfahrtindustrie in den 50er zbd 60er Jahren verwiesen. Vgl. z.B. Klaus (Projekt-Management-Systeme) 9. Dies schließt jedoch nicht aus, daß das Matrix-Prinzip in der Form der Mehrlinienunterstellung in der Führungsorganisation der Unternehmung schon längere Zeit geläufig ist. Vgl. Schwarz (Matrix-Prinzip) 444, Agthe (Führungsorganisation) 434.

4) Vgl. FN 4, S. 5.



Ein breites Anwendungsspektrum ist auch in der Organisationspraxis anzutreffen<sup>1)</sup>. Deshalb ist es notwendig, daß der Kontext, die Strukturalternativen und die Gestaltungsprobleme dieser Gruppe moderner Strukturkonzepte systematisch untersucht und ausgewertet werden.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang einem für die Problemstellung d.A. wesentlichen Gestaltungsproblem zu: der Darstellung, Beurteilung und Handhabung von Konflikten in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. Durch die bewußt geschaffene Gleichrangigkeit bestimmter Teilaufgaben und die dadurch bedingte Simultanität von Handlungen werden Konflikte institutionalisiert<sup>2)</sup> und bilden damit eine wesentliche strukturbestimmende Variable: einerseits werden Konflikte bewußt durch integrative und koordinative Strukturierung geschaffen, andererseits müssen diese Konflikte durch integrative und koordinative Strukturierung erkannt, beurteilt und bewältigt werden.

---

1) Vgl. Brings (Matrix-Organisation) 72-80, ders. (Organisationsysteme) 180 ff. Blohm/Seppeler (Klein- und Mittelbetriebe) 65-71. Riedel (F & G-Konzern) 21 ff. (Siemens) 337-342. Drenkard (Farbwerke Hoechst) 277-281. (Standard Elektrik Lorenz AG) 133-135. Selinger (BASF) 17-22. Stark/Zeidler (Dresdner Bank) 252-256.

2) Vgl. Bleicher (Perspektiven) 98 f. Dullien (Flexible Organisation) 90 ff., ders. (Konflikt) 247 ff. Pausenberger (Weiterentwicklung) 210. Agthe (Führungsorganisation) 437. Zu institutionalisierten Konflikten auf gesellschaftlicher Ebene vgl. Dubin (Constructive Aspects) 47. Institutionalisierte Konflikte an bestimmten "Kreuzungspunkten", vgl. Bernhard (Attraktive Möglichkeiten) 342, in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen entstehen nach Ansicht von Albach (Koordination) 358 wegen unterschiedlicher "Betrachtungsweisen des gleichen Problems". Nach Meinung von Dullien (Flexible Organisation) 66 beziehen sich die Aufgaben der Konfliktparteien auf dieselben Gegenstände, "divergieren aber in der Zielsetzung, jede Seite kann auf die Dauer ihre Ziele nur dann optimal erreichen, wenn die andere Seite ihre Ziele auch erreicht. ..., beide Seiten sind im Regelfall hinreichend über die Arbeit der Gegenseite informiert, um im Konfliktfall eine sinnvolle Auseinandersetzung führen zu können".

Somit wird deutlich, daß der institutionalisierte Konflikt ein Gestaltungsproblem von besonderer Bedeutung darstellt. Letztlich entscheidet die Ausprägung der mehrdimensionalen Organisationsstruktur, z.B. der Umfang der Leitungsspanne oder die Art der Kompetenzverteilung, über Umfang und Intensität des Konfliktpotentials, welches bei der Zusammenarbeit zwischen den gleichberechtigten organisatorischen Einheiten zu berücksichtigen ist. Damit wird auch der Stellenwert erkennbar, welcher der Beurteilung und der Handhabung von Konflikten zukommt. Einerseits kann ein bestimmtes Konfliktpotential eine ernste Bedrohung für den Bestand der Unternehmung darstellen. Andererseits sind gerade Konflikte dazu geeignet, Spannungen transparent zu machen und die Suche nach Alternativen zu forcieren, welche das Überleben der Unternehmung in einer komplexen und dynamischen Umwelt sichern helfen.

Die grundsätzlich für alle Bereiche menschlichen Handelns als gültig unterstellte Aussage, daß Konflikte "normal, ubiquitär, permanent und produktiv nutzbar"<sup>1)</sup> sind, erhält durch ihre Institutionalisierung eine besondere Qualität: in welchem Umfang und welcher Intensität, unter welchen integrativen und koordinativen Bedingungen können Konflikte in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ausgetragen werden und damit zu einer erfolgreichen Modifikation traditioneller Strukturalternativen<sup>2)</sup> beitragen? Damit ist die zentrale

---

<sup>1)</sup> Krüger (Konflikthandhabung) 15.

<sup>2)</sup> In ranghierarchischen Organisationsformen "wird die Konfliktlösung durch die Tatsache erschwert, daß Konflikt nicht formal anerkannt und damit legitimiert ist. Die Legitimität des Konflikts würde mit der monokratischen Natur der Hierarchie nicht zu vereinbaren sein": Thompson (Hierarchie) 225.



Problemstellung d.A. formuliert, welche sich auf die in Theorie und Praxis am häufigsten diskutierten Strukturalternativen erstrecken soll<sup>1)</sup>.

Zur Bearbeitung der Problemstellung d.A. ist zunächst in Kapitel A eine Klärung der Konfliktursachen notwendig, welche in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen bei der Darstellung, Beurteilung und Handhabung von Konflikten zu berücksichtigen sind.

---

1) *Schneider ist dabei in einem Beitrag aus dem Jahre 1977 der Ansicht, daß die Untersuchung von Konflikten ebenso wie die Diskussion von Koordinationsproblemen und Fragen der Mehrfachunterstellung zur ersten Phase der wissenschaftlichen Beschäftigung mit mehrdimensionalen Organisationsstrukturen gehört. Zur zweiten Phase zählt die Betrachtung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen als grundsätzliche Strukturalternative: Schneider (Öffentliche Verwaltungen) 37.*

*Diese Aussage ist bei näherer Betrachtung dahingehend zu modifizieren, daß eine Prüfung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen als generelle Strukturalternative voraussetzt, daß ihre einzelnen Gestaltungsprobleme umfassend gelöst sind. Dies ist bislang jedoch nicht der Fall. Entweder erfolgt die Diskussion mehrdimensionaler Gestaltungsprobleme auf einem hohen Abstraktionsniveau oder sie beschränkt sich auf bestimmte Arten mehrdimensionaler Organisationsstrukturen. Vgl. Schneider (Matrixorganisation) passim, Schneider (Konflikte) 321-330.*



Eine Konflikttheorie mehrdimensionaler Organisationsstrukturen ist zur Zeit noch nicht, eine Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation ist bislang nur in Ansätzen vorhanden. Deshalb wird zunächst eine weite Betrachtung vorgenommen und von der Universalität des Konfliktphänomens als Grundlage einer allgemeinen Konflikttheorie ausgegangen. Die speziellen Merkmale der Unternehmung machen es jedoch erforderlich, eine engere Betrachtung vorzunehmen (Konflikttheorie der Unternehmung). Dabei wird mit Hilfe systemtheoretischer Aussagen das System Unternehmung und mit Hilfe handlungstheoretischer Überlegungen der Handlungsprozeß als Konfliktfeld beschrieben.

Eine Theorie des Konfliktes der Unternehmungsorganisation als Teilbereich einer auf die Unternehmung bezogenen Konflikttheorie berücksichtigt insbesondere die Elemente und Beziehungen des Organisationssystems als originäre Konfliktursache. Zusätzlich ist der koordinative Gestaltungszusammenhang als derivative Konfliktursache in die Betrachtung einzubeziehen. Zur Konkretisierung der Beziehungen zwischen diesen Konfliktursachen und ihrer Konfliktwirkung werden schließlich Indikatoren beschrieben, welche zur Beschreibung von Konfliktsituationen herangezogen werden sollen.

Das Instrumentarium der Konfliktsituation soll in d. A. speziell zur Untersuchung des Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen dienen. Damit werden allgemeine Zusammenhänge zwischen Konfliktursachen und Konfliktwirkungen beschrieben, die im Rahmen einer Konflikttheorie mehrdimensionaler Organisationsstrukturen um die speziell durch diese Strukturalternative bedingten Ursachen und Wirkungen zu ergänzen sind.

Kapitel A dient somit der Erarbeitung eines für die Problemstellung d.A. relevanten konflikttheoretischen Aussagenzusammenhanges.

Mit Hilfe einer organisatorischen Systemanalyse ist in Kapitel B das Konfliktpotential mehrdimensionaler Organisationsstrukturen zu beschreiben. Allgemeine Hinweise hierzu erfolgen im Rahmen der generellen Systemanalyse durch die Kennzeichnung des Kontextes, der allgemeinen Strukturmerkmale und der Konfliktbereiche mehrdimensionaler Organisationsstrukturen.

Diese Darstellung wird durch eine spezielle Systemanalyse vertieft und erweitert. Dabei erfolgt unter Verwendung des in Kapitel A erarbeiteten Instrumentariums der Konfliktsituation eine Konkretisierung der Konfliktbereiche und der allgemeinen und speziellen Konfliktursachen in typischen mehrdimensionalen Organisationsstrukturen.

Die Konkretisierung der Konfliktursachen in Kapitel B ist eine wichtige Voraussetzung für die Analyse von Konfliktsituationen, welche in Kapitel C durchgeführt wird. Die allgemeine Analyse der Konfliktsituation untersucht dabei in einem ersten Schritt die Wirkung originärer und derivativer Konfliktursachen auf Häufigkeit und Intensität von Konflikten als formale Indikatoren der Wirkungskomponente der Konfliktsituation (Primäranalyse). In einem zweiten Schritt ist zu überprüfen, welche personen- und systembezogenen Auswirkungen durch diese Konfliktmerkmale zu erwarten sind (Sekundäranalyse).

Die spezielle Analyse der Konfliktsituation bezieht sich auf den Kompetenz- und den Entscheidungskonflikt



als speziell durch mehrdimensionale Strukturen bedingte Konfliktursachen. Sowohl die allgemeine als auch die spezielle Analyse der Konfliktsituation mündet in eine Beurteilung der Wirkungen des institutionalisierten Konflikts.

Die Beurteilung von Konfliktwirkungen in typischen Konfliktsituationen ist wiederum die Vorstufe zur Handhabung des institutionalisierten Konflikts, deren integrative und koordinative Ansatzpunkte in Kapitel D beschrieben werden.

Der derzeitige wissenschaftstheoretische Stand der Ansätze, die für die Untersuchung von Konflikten in mehrdimensional strukturierten Organisationsstrukturen heranzuziehen sind, verbietet es, ein umfassendes System praxeologischer Aussagen liefern zu können. Deshalb wird es sich nicht immer vermeiden lassen, daß die Aussagen zur Darstellung, Beurteilung und Handhabung von Konflikten mitunter einen gewissen spekulativen und hypothetischen Charakter aufweisen. Andererseits soll das Schwergewicht d.A. auf der logischen Verknüpfung terminologischer und deskriptiver Aussagen, d.h. auf der typisierenden und vergleichenden Darstellung in der Praxis vorkommender oder theoretisch denkbarer mehrdimensionaler Strukturalternativen und ihrer konfliktbezogenen Gestaltungsprobleme liegen<sup>1)</sup>.

Allerdings gibt es eine Menge empirisch-kognitiver<sup>2)</sup> Aussagen über Konflikte, die u.a. auf Kleingruppenuntersuchungen und Experimenten beruhen<sup>3)</sup>. Sie sind

---

1) *Dabei ist nicht nur d.A., sondern generell "der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre als wissenschaftlicher Disziplin die allgemeine Aufgabe gestellt, zumindest das Instrumentarium bzw. das syntaktische Gerüst für praktisch anwendbare praxeologische Satzsysteme zu entwickeln": Wild (Grundlagen) 152.*

2) *Zur Kennzeichnung der empirisch-kognitiven Aufgabenstellung vgl. Wild (Grundlagen) a.a.O.*

3) *vgl. z.B. die Arbeiten von Aubert (Types) 26 - 42, Bernard (Conceptualizations) 442 - 454, Cummings/Elsalmi*



Fortsetzung von FN 3 auf S. 12:

(Satisfaction) 1-10, Dearborn/Simon (Perception) 140-146, Deutsch (Resolution of Conflict) passim und die dort angegebene umfangreiche Literatur, insb. 401-412; Evan (Performance) 471-493, Gamson (Discontent) 354-370, Hörmann (Konflikt) 5 ff., Hoffmann/Festinger/Lawrence (Competitive Bargaining) 196-208, Kelley/Stachelsky (Belief) 242-260, Litterer (Conflict) 320-328, North/Koch/Zinnes (Integrative Functions) 355 ff., Pondy (Varieties) 499-505, Sawyer/Guetzkow (Negotiation) 146-161, Susman (Status Congruence) 164-175, Zalkind/Castello (Implications) 192-204;

für d.A. jedoch nur bedingt verwertbar<sup>1)</sup>, da sie z.T. nur ungenügend auf organisatorische Sachverhalte eingehen, unzulässig vereinfachende Voraussetzungen verwenden<sup>2)</sup> oder einen zu engen, auf unmittelbare Kooperationsseinheiten ausgerichteten Bezug aufweisen<sup>3)</sup>.

Trotzdem ist anzustreben, durch eine systematische Darstellung und Beurteilung von Konflikten zu Gestaltungsempfehlungen zu gelangen, die hypothetischen Charakter aufweisen und empirisch überprüfbar sind<sup>4)</sup>. Insofern soll d.A. als Vorstufe für eine empirische Überprüfung des Konfliktphänomens in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen dienen. Hierzu kann das in d.A. noch zu entwickelnde Instrumentarium der Konfliktsituation und die auf diesem Bezugsrahmen aufbauenden Hypothesen herangezogen werden. Diese Vorgehensweise setzt jedoch voraus, daß zunächst generell das Spektrum mehrdimensionaler Organisationsstrukturen empirisch zu erfassen ist. Hierzu sah sich d.V. dieser Arbeit als "wissenschaftlicher Einzelkämpfer" jedoch nicht in der Lage.<sup>5)</sup>

---

1) Vgl. insbesondere die kritischen Aussagen zu Fehlentwicklungen der Prüfstrategie empirischer Forschung in der Soziologie und Psychologie bei Kubicek (Forschungsdesigns) 8.

2) Die Untersuchung des Konfliktphänomens in kleinen Gruppen schließt jedoch nicht aus, daß hierdurch fruchtbare Analogieschlüsse auf größere soziale Gebilde vornehmbar sind;

3) Vgl. Grochla (Entwicklungstendenzen) 108;

4) Zur Verwendung konzeptioneller Bezugsrahmen als Denkschemata für praktisches Handeln und zur Befruchtung von empirischen Forschungsarbeiten vgl. Kubicek/Wollnik (Grundlagenforschung) 303; Vgl. auch Thom (Innovationsprozesse) passim.

5) Bislang existiert nur eine vergleichende Analyse von 9 Einzelfallstudien, die weder repräsentativ noch allgemeingültig ist. Vgl. Brings (Organisationssysteme) 184.



## II. Die Universalität des Konfliktphänomens als Grundlage einer allgemeinen Konflikttheorie

"Konflikt scheint eine universelle soziale Tatsache, ja, ist vielleicht sogar ein notwendiges Element allen gesellschaftlichen Lebens"<sup>1)</sup>. Dabei zeigt das Studium der sehr umfangreichen konflikttheoretischen Literatur, "daß wenig Einigkeit darüber besteht, was unter Konflikten verstanden wird und welche Tatbestände und Ereignisse als zum Gebiet des Konflikts zugehörig erachtet werden"<sup>2)</sup>.

Außerdem läßt die Durchsicht einer Vielzahl von zusammenfassenden Darstellungen über den Stand der Konflikttheorie erkennen, daß divergierende Ansichten über die Determinanten, die Formen und die Auswirkungen des Konflikts sowie die Möglichkeiten der Konfliktbehandlung bestehen. Reicht doch die Spannweite

---

1) Dahrendorf (Freiheit) 114. Ebenfalls Boulding:  
"Conflict is a phenomenon so omnipresent in social life that we tend too easily to take it for granted almost like speaking prose". (Two Principles) 75.

2) Esser (Konfliktverhalten) 1. Dabei entstehen Abgrenzungsprobleme zu ähnlichen Begriffen, z.B. zu Wettbewerb und Krise. Vgl. Rüttinger (Konflikt) 45 f.: "Die Begriffe Wettbewerb und Krise überschneiden sich teilweise. Als Situation und als Haltung aufgefaßt ist der Wettbewerb eine mögliche Ursache von Konflikten. - Als Verhalten und Erleben verstanden ist Wettbewerb eine mögliche Form des Konfliktverlaufs". Vgl. auch Fink (Conceptual difficulties), Naase (Determinanten) 16-18, Deutsch (Resolution of Conflict) 20 ff., Boulding (Conflict) 4 f. Andererseits können Konflikte die Ursache von Krisen darstellen. Vgl. Röhlig (Krisen-Management) 13: "Eine Präzisierung der Beziehung von Konflikt und Krise ließe sich insofern ableiten, als konfliktbedingte Krisen Folge dysfunktionaler Konflikte sein können". Vgl. auch Haberfellner (dynamisches System). U.U. kann auch eine umgekehrte Beziehungen bestehen, wenn "krisenhafte Strukturverhältnisse unvermittelt in die brisante Zone akuter Konflikte übergreifen und auf der anderen Seite ihrer Natur noch kaum dazu angehtan sind, irgendwelche Prozesse der Polarisierung auszulösen". Nemetzade (Konflikt und Krise) 230.



konflikttheoretischer Betrachtungen, z.B. von Gegensätzen im intrapersonalen Bereich<sup>1)</sup> über interpersonale Konflikte in und zwischen Gruppen in sozialen Einheiten bis hin zu Konflikten zwischen sozialen Einheiten auf nationaler und internationaler Ebene<sup>2)3)</sup>.

Immer wieder ist versucht worden, eine Systematik von Konfliktformen zu erstellen<sup>4)</sup>. Wegen der Heterogenität des Erkenntnisobjektes Konflikt ist es jedoch nicht verwunderlich, daß "the total number of main types of conflict varies considerably from scheme to scheme<sup>5)</sup> und "even when two schemes list the same number of types the specific types listed are usually quite different"<sup>6)</sup>.

---

1) vgl. Deutsch, der von einem sozialpsychologischen Ansatz ausgeht: Deutsch (*Resolution of Conflict*) 8.

2) Vgl. Nicholson (*Konfliktanalyse*) passim, insb. 2-58, Crott/Kutschker/Lamm (*Verhandlungen*) II.

3) Ein Beispiel für die Heterogenität des Konfliktphänomens lieferte das 6. Internationale Management-Gespräch an der Hochschule St. Gallen. Vgl. Wagner (*Konflikt-Management*) 295f.

4) Vgl. Bernard (*Conceptualization*) 442-454, Bernard (*Nature of Conflict*) 33-117, Bidlingmaier (*Zielkonflikte*) 94ff., Blake/Mouton (*Conflict*) passim, Boulding (*Conflict*) 122-134, Dahrendorf (*Freiheit*) 206, Deutsch (*Resolution of Conflict*) 12, Esser (*Konfliktverhalten*) 2-24, Fink (*Conceptual Difficulties*) 413-459, Krysmanski (*Soziologie*) 8-36, Pondy (*Varieties*) 499-505, Rhenman/Strömberg/Westerlund (*Conflict*) 57ff, insb. 69, Schmidt/Kochan (*Clarity*) 359ff., Thiele (*Konflikte*) 1-14.

5) Fink (*Conceptual Difficulties*) 422.

6) ebenda. Bernard (*Conceptualization*) 454 kommt nach dem Vergleich mehrerer Ansätze zu einem ähnlichen Ergebnis.

Die Universalität des Konfliktphänomens in Verbindung mit seiner Heterogenität bedeutet allerdings nicht, daß die Bildung einer allgemeinen Konflikttheorie nicht anzustreben wäre<sup>1)</sup>. Schließlich ist davon auszugehen, daß "allgemeine Theorien mehr erklären können als spezielle Theorien"<sup>2)</sup>.

Andererseits ist festzustellen, daß es bei dem gegenwärtigen Stand der Konfliktforschung schwer fällt, "daran zu glauben, daß eine allgemeine Theorie der Konflikte verwirklicht werden könne"<sup>3)</sup>. Die Möglichkeit der Übertragung und analogen Verwendung konflikttheoretischer Aussagen auf verschiedenartige Untersuchungsobjekte ist z.Zt. nur bedingt möglich. Insbesondere aus Spezialisierungsgründen ist anzunehmen, daß es für verschiedenartige Konflikte bestimmte Besonderheiten gibt, welche nur für das betreffende Objekt gelten und deshalb nur mit Einschränkungen übertragbar sind.

Deshalb wird es als zweckmäßig erachtet, unter besonderer Betrachtung der Unternehmung und ihrer Organisationsstruktur eine Beschreibung des Konfliktphänomens vorzunehmen, welches für die Problemstellung d.A. von Bedeutung ist<sup>4)</sup>. Sie ist zugleich eine Bestandsaufnahme der Rezeption konflikttheoretischer Aussagen im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, bzw. der Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre und Organisationstheorie.

---

1) Vgl. Holm (Konflikt) 3-15.

2) Naase (Determinanten) 26, Vgl. auch Schanz (Integration) 10.

3) Naase (Determinanten) 27. Nach Ansicht von Senghaas (Konflikt) 31 "wäre die Frage zu stellen, wie angesichts des enormen Wachstums konfliktorientierter Forschung noch ein einigermaßen sinnvolles und akzeptables Gerippe von sozialwissenschaftlicher Konflikttheorie und ein gewisser Bestand von ... Konflikttheoremen .....sich entwickeln lassen".

4) Vgl. S. 7-9 d.A.



Dieser Überblick muß sich naturgemäß auf die wichtigsten, für die Entwicklung einer Theorie des Konfliktes der Unternehmungsorganisation wesentlichen Konfliktmerkmale beschränken. Insofern erfolgt keine Nacherzählung bereits vorliegender Untersuchungen über Konflikte in der Unternehmung<sup>1)</sup>, sondern ihre systematische Durchdringung im Hinblick auf die Erarbeitung eines für die Problemstellung d.A. relevanten Instrumentariums.

---

1)

Vgl. z.B. Krüger (*Konflikthandhabung*), Thiele (*Konflikte*), Bidlingmaier (*Zielkonflikte*), Rüttinger (*Konflikt*) jeweils *passim*.

### III. Theoretische Ansatzpunkte für die Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung

Um Konflikte als Beziehung von Elementen in der Unternehmung, die durch latente oder manifeste Gegensätzlichkeit gekennzeichnet sind<sup>1)</sup>, angemessen untersuchen zu können, sind mindestens zwei Bedingungen zu erfüllen:

---

<sup>1)</sup> Vgl. Dahrendorf (Elemente) 201. Dahrendorf bezieht seine Konfliktdefinition allerdings nicht nur auf die Unternehmung, sondern generell auf verschiedene Betrachtungsebenen. Mit dieser weiten Konfliktdefinition wird die Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung jedoch wesentlich erleichtert. Die folgende Definition ist dagegen trotz ihrer Weite zu einseitig auf soziologische und sozialpsychologische Zusammenhänge ausgerichtet. So versteht Fink (Conceptual Difficulties) 456 unter einem Konflikt "any social situation or process in which two or more social entities are linked by at least one form of psychological relation or at least one form of antagonistic interaction." Zweckmäßig ist es vor allem, Merkmale des zu untersuchenden Konflikts anzugeben. Deutsch (Resolution of Conflict) 5 f. nennt u.a. folgende "Konflikt-Variable": die Konfliktbeteiligten, das Konfliktergebnis, die angewandten Strategien und Taktiken, die Konsequenzen des Konflikts. Vgl. auch Boulding (Pure Theory) 138 ff.: The Parties, The Field of Conflict, The Dynamics of the Conflict Situation and Conflict Management. Naase (Konflikte) 8 nennt in Anlehnung an Mack und Snyder folgende Merkmale eines sozialen Konfliktes:

1. Mindestens zwei Personen mit einem Minimum an Kontakt untereinander,
2. sich gegenseitig ausschließende oder unvereinbare Werte, welche auf die Knappheit von Ressourcen oder Parteien zurückzuführen sind,
3. Verhaltensweisen mit der Absicht der Zerstörung, Verletzung oder Kontrolle,
4. Soziale Beziehungen dergestalt, daß der Gewinn einer Partei zu Lasten der anderen Partei ausgeht,
5. es müssen Aktionen und Gegenaktionen feststellbar sein,
6. Versuche, Macht zu erlangen und auszuüben, bzw. die faktische Ausübung von Macht.



Fortsetzung von FN 1 auf S. 19:

Weitere Konfliktdefinitionen finden sich bei Bailey/Feder (Conflict Analysis) 33: "Conflict (is that) cooperation ... which occurs ... when one human being attempts to move another or many others towards the attainment of his goals". Brickman (Social Conflict) 1 ff. unterscheidet zwischen Konflikten mit einem unterschiedlich großen Strukturierungsgrad: unstructured, partially structured, fully structured und revolutionary conflicts. Unterscheidungskriterium ist dabei das unterschiedliche Ausmaß sozialer constraints und Konfliktregeln., Holm (Konflikt) 44: "In einer festen sozialen Beziehung besteht ein Konflikt, wenn Ansprüche verschiedener Handelnder sich überschneiden und wenn der Anspruch bzw. die Zumutung von Handelnden auf die Ablehnung anderer Handelnder stößt". Kelly (Conflict) 20: "Conflict is only likely to produce constructive change when there is a rough balance of power between the parties of the dispute". Krysmanski (Soziologie) 26: "Wenn aber unter der Bedingung des existentiellen Interesses Handelnde in einer sozialen Interaktion die Differenz ihrer Problemlösungsaktivitäten zum Thema der Interaktion machen, entsteht sozialer Konflikt". Ähnlich Nicholson (Konfliktanalyse) 12: "Ein Konflikt liegt vor, wenn zwei Parteien sich gegenseitig ausschließende Absichten verfolgen". Nach Scheuch (Konflikt) 862 ist Konflikt "eine Verhaltensweise von Personen oder Gruppen innerhalb eines Systems, die der von anderen Mitgliedern dieses Systems gewünschten Verhaltensweise auf erkennbare Weise widerspricht". Dabei wird deutlich der manifeste Konflikt betont. Rollenkonflikte entstehen nach Ansicht von Thiele (Konflikte) 5, wenn "die Entscheidungsträger die ihnen zugewiesenen formellen Rollen nicht passiv übernehmen, sondern sie nach ihren eigenen Vorstellungen und Zielen interpretieren und ausgestalten".

- die konflikttheoretischen Aussagen, welche von verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen entwickelt worden sind, sollten sich in einen Ansatz einbringen lassen, der im Hinblick auf das zu untersuchende Objekt<sup>1)</sup> eine weitestgehende Kompatibilität gewährleistet.
- der betreffende Ansatz sollte in der Lage sein, ein bestimmtes Konfliktfeld und damit die "Gesamtheit der für ein konkretes Konfliktproblem relevanten Variablen und deren Beziehungen zueinander"<sup>2)</sup> möglichst umfassend zu beschreiben.

In diesem Zusammenhang ist der systemtheoretische und der handlungstheoretische, bzw. entscheidungstheoretische Ansatz<sup>3)</sup> zu nennen, welche den Anspruch erheben, eine derartige Integrations- bzw. Scharnierfunktion<sup>4)</sup>

---

1) D.h. in d.A. zunächst die Unternehmung und bei engerer Betrachtung die Organisation als eines ihrer Subsysteme.

2) Krüger (Konflikthandhabung) 28. Dabei handelt es sich um eine wesentliche Voraussetzung zur Beurteilung und Handhabung von Konflikten.

3) Der entscheidungstheoretische Ansatz ist ein wesentliches Teilgebiet des handlungstheoretischen Ansatzes. "Entscheidungen sind ... als Ergebnisse der system-internen Willensbildung Ausgangs- und Bezugspunkt weiterer Aktionen (d.h. Handlungen, D.V.) im gesamten Handlungsprozeß, der sich in die Aktionen der Durchsetzung, Realisation (Ausführung) und Sicherung des Willens einordnen lassen". Bleicher/Meyer (Führung) 28. Vgl. auch Kessel (Entscheidungsprozess) 20 f.: "der Entscheidungsprozeß umfaßt also alle Überlegungen und Handlungen, d.h. alle Phasen, welche sich hinsichtlich und aus der diesen Prozeß bestimmenden Entscheidung und der Erfüllung des hierbei gesetzten Zieles ergeben. Wenn gleich die Entscheidung aus betriebswirtschaftlicher - nicht unbedingt aus psychologischer Sicht als ein Merkmal der Leitung bezeichnet wird, enthält der Entscheidungsprozeß in seinen Phasen neben leitendem auch beratendes und ausführendes Handeln".

4) Diese Funktion kommt ihnen auch im Hinblick auf die Integration von betriebswirtschaftlicher Organisationslehre und Organisationssoziologie zu. Vgl. Mayntz (Organisationssoziologie) 13 ff. und 17 ff.



wahrnehmen zu können. Dabei ist wiederum zu beachten, daß sich beide Ansätze nicht ausschließen, sondern gegenseitig ergänzen<sup>1)</sup>.

a) Systemtheoretische Grundlagen

1) Zur Integrationsfunktion der Systemtheorie

(a) Konflikttheorie und Systemtheorie

Betrachtungsweise und Terminologie der Allgemeinen Systemtheorie<sup>2)</sup> werden in einer Vielzahl wirtschaftswissenschaftlicher und anderer sozialwissenschaftlicher Arbeiten verwendet. Dies gilt auch für die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre<sup>3)</sup>, insbesondere aber für die Mehrzahl der jüngeren organisationstheoretischen Untersuchungen<sup>4)</sup>.

Im Bereich der Konflikttheorie wird ebenfalls versucht, systemtheoretisches Gedankengut aufzugreifen<sup>5)</sup>, wobei zwei Richtungen zu unterscheiden sind: In theoretischer Hinsicht wird angestrebt, unter Einbeziehung

---

1) *Der systemtheoretische Ansatz ist umfassender, weil er sowohl die Bestandsproblematik eines Systems berücksichtigt als auch die damit verbundene Prozeßproblematik. Vgl. Meyer (Organisation und Führung) 3, 16. Der handlungstheoretische Ansatz fokussiert dagegen stärker die für die Behandlung bestimmter Probleme notwendigen Aktionen. Im ersteren Fall besteht somit eine extensionale, im zweiten Fall eine intensionale Ergänzung.*

2) *Zum Ansatz der Allgemeinen Systemtheorie vgl. den von Knut Bleicher herausgegebenen Sammelband (System) passim, ferner die grundlegenden Arbeiten von Ashby (Theory) 1-6, v. Bertalanffy (General System Theory) 1-10, Boulding (Skeleton) 11-17, Ackoff (Systems) 1-8.*

3) *Zur Verwendung des Systemansatzes in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 217-221, Bleicher (Organisation) 173-187.*

4) *Vgl. z.B. den Überblick bei Grochla (Erkenntnisstand, insb. 112 f., Bleicher (Organisation als System) passim.*

Fortsetzung von S. 22:

- 5) Vgl. im Bereich der Konflikt- und Friedensforschung auf internationaler und gesellschaftlicher Ebene: Senghaas (Konflikt) 42ff. Die Verbindung von Konflikttheorie und Systemtheorie in diesem Zusammenhang beruht einerseits darauf, daß die Untersuchung von Konflikten im politischen und sozialen Bereich eine lange Tradition hat. Vgl. z.B. Bailey/Feder (Conflict Analysis), Benson (Interorganizational Network) 229ff., Biller (Knowledge) 35ff., Brickmann (Social Conflict), Crott/Kutschker/Lamm (Verhandlungen)II, Dahrendorf (Freiheit), Dahrendorf (Konflikt), Davis/Moore (Schichtung), Galtung (Konfliktlösung), Gamson (Discontent), Hoffmann/Festinger/Lawrence (Competitive Bargaining), Holm (Konflikt), Lewin (Konflikte), Magoun (Conflict), Prewo/Ritsert/Stracke (Ansätze), Pusic (Participation), Simmel (Konflikt), Sjoberg (Requirements).

Andererseits ist es zum Allgemeingut geworden, bei Betrachtung zentraler Funktionsprinzipien von Gesellschaften und Volkswirtschaften den Begriff "Gesellschafts-" bzw. "Wirtschaftssystem" zu verwenden.



spieltheoretischer Überlegungen die Entwicklung zu einer allgemeinen Konflikttheorie voranzutreiben<sup>1)</sup>. In pragmatischer Hinsicht wird versucht, mit Hilfe systemtheoretischer Aussagen das Konfliktphänomen zu verdeutlichen.<sup>2)</sup>

Umgekehrt ist festzustellen, daß konflikttheoretische Aussagen bislang nur unzureichend von der Allgemeinen Systemtheorie berücksichtigt worden sind<sup>3)</sup>. Indem das Systemverhalten primär im Hinblick auf die Einhaltung von stationären Gleichgewichtsbedingungen betrachtet wurde, erfolgt eine Vernachlässigung des Konflikts als wichtige Voraussetzung für den Systemwandel<sup>4)</sup> als dynamisches Gleichgewicht.

Trotz dieser Mängel verfügen Konflikttheorie und Systemtheorie bei allen Unterschieden bezüglich ihrer Erkenntnis- und Erfahrungsobjekte mit ihrer interdisziplinären Orientierung über eine wichtige Gemeinsamkeit. Konflikte verkörpern ein vielschichtiges Phänomen, welches mit Hilfe der Systemtheorie als umfassendes (interdisziplinäres) Problem und nicht als isolierter (disziplinärer) Aspekt<sup>5)</sup> untersucht werden kann.

---

1) Vgl. Rapoport (*Strategy*), Schelling (*Strategy*), Senghaas (*Systembegriff*) 50-64.

2) Vgl. zum Beispiel die Behandlung von Konflikten im Rahmen der *Management Theory*, z.B. bei Luthans (*Management*).

3) Vgl. Peery/Newman (*General Systems Theory*) 266-275.

4) Vgl. Holm (*Konflikt*) *passim*. Die funktionale Systemtheorie ist hier ebenfalls zu erwähnen. Vgl. Merton (*Funktionale Analyse*), Parsons (*Entwicklungen*) 30-49.

5) Vgl. Oechsler/Wagner (*Ansatz*) 93-105, insb. 101 ff., Krüger (*Konflikthandhabung*) 21 f.

Diese Problemorientierung macht es wiederum erforderlich, das Verhältnis zwischen Systemtheorie und Betriebswirtschaftslehre und damit indirekt auch die Beziehung zwischen Konflikttheorie und Betriebswirtschaftslehre zu diskutieren.

(b) Systemtheorie und Betriebswirtschaftslehre

Grundsätzlich kann aus mehreren Gründen von der Fruchtbarkeit und Zweckmäßigkeit des Systemansatzes gesprochen werden. "Der systemtheoretische Ansatz gestattet es, betriebswirtschaftliche Fragestellungen und Erkenntnisse in einen formal-logischen Rahmen einzufügen, der in vielen anderen Disziplinen Verwendung findet"<sup>1)</sup>. Grochla erwähnt in diesem Zusammenhang die terminologische und die heuristische Funktion der Allgemeinen Systemtheorie<sup>2)</sup>. Für d.A. ist dabei insbesondere die gemeinsame systemtheoretische Terminologie von weiten Bereichen der Konflikt- und Handlungstheorie, aber auch der Kontingenz- und Organisationstheorie von großer Bedeutung. Dieser formale Zusammenhang wird durch mehrere sachliche Faktoren ergänzt:

"Er (der systemtheoretische Ansatz, d.V.) liefert ein Konzept für statische und dynamische Analysen komplexer Wirkungszusammenhänge, wie sie für das Untersuchungsfeld der Betriebswirtschaftslehre kennzeichnend sind"<sup>3)</sup>. Für d.A. ist dieser Zusammenhang insofern relevant, als sich Konflikte stets vor dem Hintergrund einer (dynamischen) Unternehmungsentwicklung ereignen und wiederum wegen der ihnen innewohnenden Dynamik strukturelle Veränderungen verursachen<sup>4)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 217.  
Vgl. auch Wöhe (Betriebswirtschaftslehre) 727.

<sup>2)</sup> Vgl. Grochla (Organisation) 129 f.

<sup>3)</sup> Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 217, Vgl. auch Ulrich (Unternehmung) 46.

<sup>4)</sup> Vgl. Bleicher (Gestaltung) i. Dr.



"Er (der systemtheoretische Ansatz, d.V.) fördert ... die systematische Erforschung und Gestaltung von Zusammenhängen, sowohl innerhalb der Unternehmung wie zwischen Unternehmung und Umwelt"<sup>1)</sup>. Dieser Sachverhalt ist ebenfalls auf die Problemstellung d.A. übertragbar, da sich Form und Inhalt der Organisationsstruktur in Abhängigkeit von dem komplizierten Zusammenwirken extra- und intrasystemischer Einflußfaktoren ergibt. Mit dieser Fragestellung beschäftigt sich insbesondere die Kontingenz- und die Kontexttheorie der Organisation<sup>2)</sup>.

Den Möglichkeiten der systemtheoretischen Betrachtung in der Betriebswirtschaftslehre stehen allerdings Grenzen gegenüber, welche sich auf den hohen Abstraktionsgrad<sup>3)</sup> der Aussagen und den Sachverhalt stützen, daß mit der systemtheoretischen Terminologie per se noch kein erkenntnistheoretischer Fortschritt verbunden ist<sup>4)</sup>.

Dabei wird hinsichtlich der Problemstellung d.A. davon ausgegangen, daß die Möglichkeiten überwiegen. Die bereits dargestellten Schwierigkeiten hinsichtlich der Entwicklung genereller konflikttheoretischer Aussagen machen es geradezu erforderlich, insbesondere von der heuristischen Funktion der Allgemeinen Systemtheorie Gebrauch zu machen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Unternehmung als offenes

---

1) Alewell/Bleicher/Hahn (Systemkonzept) 217.

2) Vgl. z.B. Bleicher/Meyer (Führung) 80 f.,  
Farmer/Richman (Comparative Management) 25 ff.,  
Lawrence/Lorsch (Organization) 185 ff.,  
Hellriegel/Slocum (Organizational Design) 59.

3) "Da die Systemtheorie jeweils eine auf Grundstrukturen und -prinzipien reduzierte Wirklichkeit beschreibt, besteht wegen des damit verbundenen hohen Abstraktionsgrades der Aussagen die Gefahr der "aprioristischen" Einschränkung des Blickfeldes" und andererseits der Entleerung materieller Inhalte",  
Schienstock (Rollenkomplexe) 13 f.

4) Vgl. Kosiol (Zukunft) 3-11.

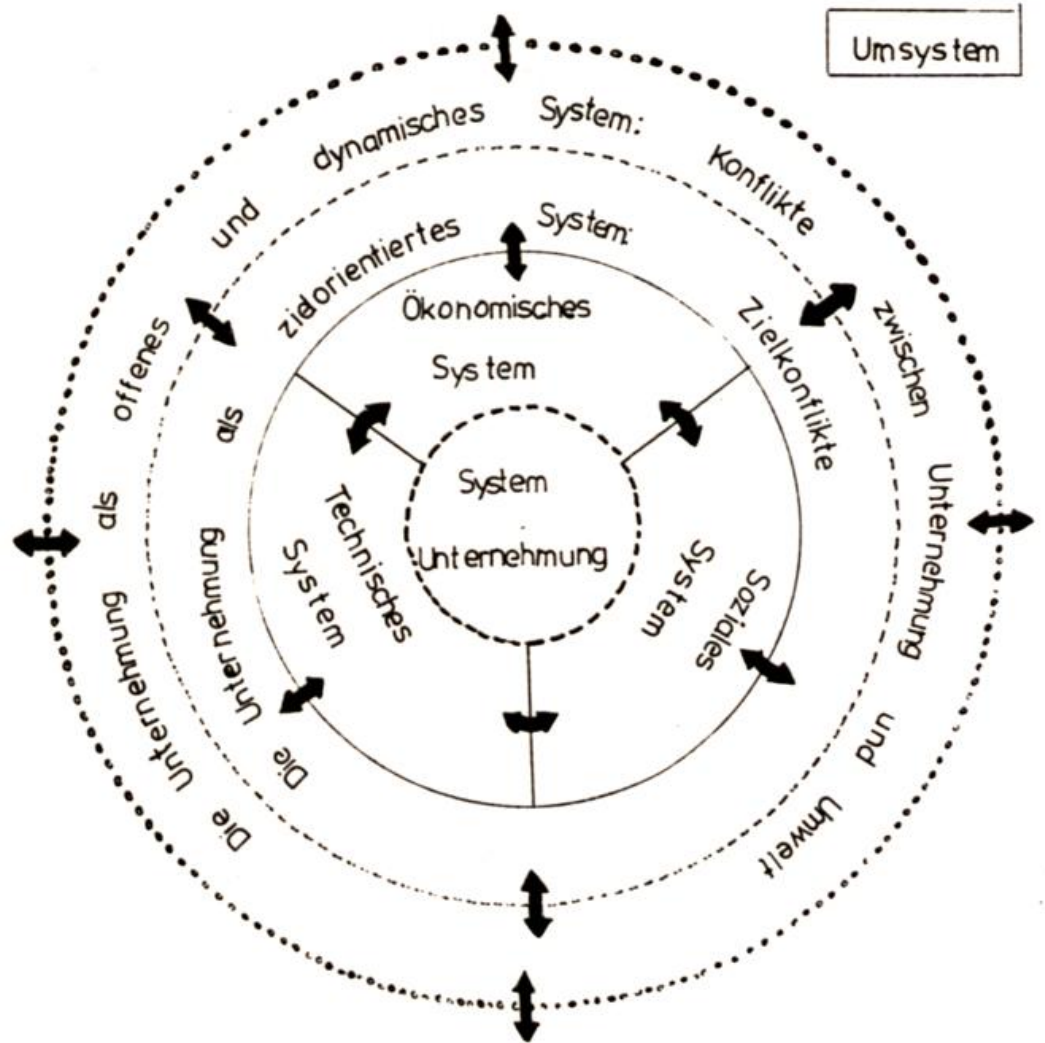
und dynamisches, zielorientiertes sozio-technisches System und damit als ein betriebswirtschaftlichen und konflikttheoretischen Überlegungen zugängliches Konfliktfeld begriffen wird (vgl. Abb. 1). Dabei sind diese für die Unternehmung typischen Systemeigenschaften als Ursache für die Entstehung von Konflikten zu verstehen. Ihre isolierte Betrachtung darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß sowohl einfache als auch kombinierte, direkte als auch indirekte Ursache-Wirkungs-beziehungen bestehen können. Trotzdem wird auch bei isolierter Betrachtung die Vielfalt der Konfliktursachen deutlich, welche bei der Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung zu berücksichtigen sind<sup>1)</sup> und die den Hintergrund für die Diskussion von Konflikten in der Unternehmungsorganisation bildet.

---

<sup>1)</sup> Vgl. z.B. Krüger (Konflikthandhabung) 16. Allerdings nimmt Krüger die Unternehmung als offenes sozio-technisches System nur zum Ausgangspunkt seiner Überlegungen. Anschließend verwendet er eine rollentheoretische Konzeption.



Abb. 1: Das System Unternehmung als Konfliktfeld



## 2. Das System Unternehmung als Konfliktfeld

### (a) Die Unternehmung als offenes und dynamisches System: Konflikte zwischen Unternehmung und Umwelt

Die relevante Umwelt der Unternehmung besteht aus Systemen (andere Unternehmungen, Haushalte, staatl. Institutionen, Parteien, Verbände), welche einen mittelbaren oder unmittelbaren Einfluß auf die Gestaltung ihrer Zielsetzung oder Zielerreichung besitzen<sup>1)</sup>. Umgekehrt beeinflußt die Unternehmung ihre Umwelt. Dies kommt darin zum Ausdruck, "daß privatwirtschaftliche Handlungen - insbesondere von Groß- und Größtunternehmungen - eine Reihe von Auswirkungen haben, denen sich eine größere Zahl Dritter nicht ohne Nachteil entziehen kann"<sup>2)</sup>.

Im Wechselspiel der Forderungen und Unterstützungen zwischen Unternehmung und Umwelt<sup>3)</sup> sind Konflikte um so eher zu erwarten, je größer die Zahl der einflußnehmenden bzw. beeinflussten Elemente des Umsystems ist, je heterogener die Interessen von Unternehmung und Umsystem sind und je mehr die von Unternehmung oder Umsystem als dominant angesehenen Interessen tangiert werden.<sup>4)</sup>

Das (oftmals) konfliktäre Verhältnis zwischen Unternehmung und Umwelt ist weiterhin durch eine Dynamik gekennzeichnet, welche sich aus der wechselseitigen Beeinflussung von Umwelt- und Unternehmungsentwicklung ergibt.<sup>5)</sup> Dabei können Konflikte sowohl die Ursache eines "change of systems" als auch eines nach-

---

1) Vgl. Kubicek/Thom (Umsystem) 3983.

2) Ulrich (Großunternehmung) 1.

3) Vgl. Easton (Political Life) passim.

4) Vgl. Boulding (Conflict) 145 ff.  
Walton /McKersie (Theory), Krüger (Konflikthandhabung) 76-82.

5) Vgl. Bleicher (Gestaltung) i. Dr.



geordneten "change within systems" bilden<sup>1)</sup>: "In a dynamic open system there is not merely maintenance of an existing structure but growth (or decline) in the structure itself"<sup>2)</sup>.

Die zusammenfassende Betrachtung von Komplexität und Dynamik der Umwelt einer Unternehmung führt zu der Vermutung, daß "je dynamischer und komplexer die Umwelt einer Organisation (d.h., der Unternehmung, d.V.) ist, desto häufiger werden Konflikte auftreten, die aus Umwelteinflüssen resultieren" und "desto größer wird das Konfliktausmaß bei Entscheidungen sein, die eine Berücksichtigung externer Einflüsse erfordern"<sup>3)</sup>.

(b) Die Unternehmung als zielorientiertes ökonomisches System: Zielkonflikte in der Unternehmung

Die Offenheit und Dynamik des Systems Unternehmung bedingt, daß eine Abstimmung zwischen Unternehmung und Umwelt im Hinblick auf das unternehmungspolitische Zielsystem erfolgt. Konflikte zwischen System und Umwelt sind insofern auch Zielkonflikte, welche insbesondere bei einer pluralistischen Zielkonzeption<sup>4)</sup> unausweichlich sind. Zielkonflikte bestehen damit nicht nur im intersystemischen, sondern auch im intrasystemischen Bereich. Die Beziehung zwischen Bereichs-, Abteilungs- und Stellenzielen<sup>5)</sup> und dem unternehmungspolitischen Zielsystem ist sicherlich um so konfliktärer, je komplexer und damit je interpretierbarer die unternehmungspolitischen Ziele sind. Diese Komplexität ist wiederum von Art und Anzahl der an der Zielsetzung beteiligten Interessen abhängig.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Coser (Conflict) 462 ff. Er unterstellt diesen Veränderungen eine innovationsfördernde Wirkung.

<sup>2)</sup> Boulding (Conflict) 123.

<sup>3)</sup> Naase (Konflikte) 177, bzw. (Determinanten) 275 f.

<sup>4)</sup> Vgl. Bidlingmaier (Zielkonflikte) 26.

<sup>5)</sup> Vgl. Berthel (Unternehmungssteuerung) 104.

Zielkonflikte in der Unternehmung haben eine sach-rationale, ökonomische und eine sozio-emotionale Komponente. Erstere bezieht sich auf das konfliktäre Verhältnis von Sach- und Formalzielen<sup>1)</sup> in der Unternehmung<sup>2)</sup>, letztere auf das Verhältnis der Individualziele der einzelnen Unternehmungsmitglieder untereinander und - sowohl isoliert als auch zu Sozialzielen aggregiert - im Hinblick auf die Sach- und Formalziele.

Die sozio-emotionale Komponente von Zielkonflikten in der Unternehmung ist zugleich die Grundlage für die Betrachtung der Unternehmung als soziales System.

(c) Die Unternehmung als soziales System: Intra- und interpersonale Konflikte in der Unternehmung

Intra- und interpersonalen Konflikten kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu, weil Konflikte erst durch das Verhalten von Personen als den Trägern eines Konfliktes erkennbar werden. Damit wird die sach-rationale Komponente eines Konfliktes stets von affektiven Erscheinungen begleitet.<sup>3)</sup>

Personen sind nicht nur Mitglieder oder Teilnehmer<sup>4)</sup> des Systems Unternehmung und von daher in dessen Zielsetzungs- und Zielerreichungssystem einbezogen, dieselben Personen üben zugleich bestimmte Funktionen in einzelnen oder mehreren Umsystemen der Unternehmung

---

<sup>1)</sup> Vgl. Hahn (PuK) 97 ff. im Hinblick auf das Verhältnis zwischen Formalzielen.

<sup>2)</sup> Vgl. Kosiol (Aktionszentrum) 45 f.

<sup>3)</sup> Vgl. Mayntz (Konflikte) 2178.

<sup>4)</sup> hierzu vgl. Kirsch (Entscheidungsprozesse) III, 123.



aus (z.B. Familie, Verein, Kirche, Verband, Partei). In Beachtung dieses Zusammenhanges besitzt jede Person Interessen, die sich insbesondere aus ihren individuellen Wertvorstellungen und Bedürfnissen<sup>1)</sup> herleiten und in bestimmten Ansprüchen an die Unternehmung resultieren. Im Wechselspiel mit den Erwartungen, welche vom System Unternehmung an die Person gestellt werden, ergeben sich kognitive<sup>2)</sup> und perzeptive Probleme. Sowohl von der Unternehmung vorgegebene Anforderungsprofile als auch die personalen, sowohl unter sach-rationalen als auch unter sozio-emotionalen Aspekten zu betrachtenden Fähigkeitsprofile determinieren das individuelle Problembewältigungspotential und können jede Person z.B. durch Stresserscheinungen in Leistungskonflikte bringen.

Das Spannungsfeld zwischen Person und Unternehmung bezieht sich auch auf die interpersonale Ebene und gilt sowohl für Konflikte innerhalb bestimmter Arbeitsgruppen als auch zwischen diesen Einheiten. Dabei gelten grundsätzlich die gleichen, bereits erwähnten personalen Merkmale als Konfliktursache.

Ein umfangreiches Begriffsinstrumentarium für die Untersuchung der Erwartungen des Systems Unternehmung und der Anforderungen an die betroffenen Personen liefert die soziologische Rollenanalyse.<sup>3)</sup> Sie ist sowohl für die Interpretation des intrapersonalen Konfliktpotentials<sup>4)</sup> als auch für die Erfassung der zwischenmenschlichen Verhaltensproblematik<sup>5)</sup> nützlich. Eine Integration zwischen Rollentheorie einerseits, System- und Entscheidungstheorie andererseits ist durchaus

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bernard (*Nature of Conflict*) 38, Filey (*Conflict Resolution*) 9 ff., Klaus (*Projektmanagement*) 256.

<sup>2)</sup> Vgl. Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 30, Mayntz (*Konflikte*) 2178.

<sup>3)</sup> Vgl. Gronau (*Rollenanalyse*) 2-14 und die Verwendung rollentheoretischer Aussagen bei Krüger (*Kon-*

Fortsetzung von FN 3, S. 32:

*flikthandhabung), insbesondere 38, Schneider  
(Matrizorganisation) 255 - 257.*

4) *Vgl. Esser (Konfliktverhalten) IV.*

5) *Vgl. Sahm (Führungsverhalten) 365 - 371.*



möglich, bzw. schon vorgenommen worden<sup>1)</sup>. Abschließend sei darauf hingewiesen, daß intra- und interpersonale Konflikte naturgemäß im Mittelpunkt der psychologischen, sozialpsychologischen und soziologischen konflikttheoretischen Ansätze stehen<sup>2)</sup>. Im Rahmen d.A. sind sie nicht nur um umweltbezogene und speziell durch Ziele bedingte Konfliktursachen zu erweitern, zusätzlich ist die Betrachtung der Unternehmung als technisches System erforderlich.

(d) Die Unternehmung als technisches System:  
technologische Konflikte in der Unternehmung

Die Unternehmung als technisches System bildet insbesondere dann den Hintergrund für technologie-induzierte Konflikte, wenn infolge einer weitgehenden Mechanisierung und Automatisierung nur noch ungenügende Handlungsspielräume verbleiben. Z.B. wird im Bereich der Fertigungstechnologie bei Serien- und Massenfertigung "durch repetitive Griff-Folgen und Spezialisierung auf eine Prozeßphase ... die individuelle Dispositionsfreiheit minimiert<sup>3)</sup>".

---

1) Vgl. Krüger (Konflikthandhabung) 36ff., der das Rollenkonzept auch auf das Verhältnis von Unternehmung und Umwelt anwendet und daher eine Erweiterung des traditionellen Rollenkonzeptes vornimmt. Allerdings bestehen bei einer konsequenten rollentheoretischen Betrachtung Abgrenzungsprobleme zur Betrachtungsweise in d.A. Da formale und informale Erscheinungen gleichermaßen betrachtet werden - vgl. Tenbruck (Rolle) 146ff., Gronau (Rollenanalyse) 15: "Tenbruck stellt eindeutig dar, daß eine Rolle untrennbar mit der Person des Rolleninhabers verbunden ist, indem er konstatiert, daß fast sämtliche Rollen irgendeine Art der Identifikation mit der Rolle fordern" -, ist die Rollentheorie m.E. zu weit angelegt. In d.A. wird dagegen, wie noch zu zeigen sein wird, vgl. S. 51ff. d.A., vordringlich der Konflikt unter sachlichen Aspekten untersucht, allerdings auch im Hinblick auf seine personalen Auswirkungen.

2) Vgl. Z.B. Bernard (Nature of Conflict) passim, Deutsch (Resolution of Conflict) passim, Esser (Konfliktverhalten) passim.

3) Gaitanides (Technik) 117

"Das Arbeitsklima und schließlich der Wirkungsgrad der menschlichen Arbeit hängen bei einer durch stärkere Bildung und Ausbildung gekennzeichneten Mitarbeiterschaft immer mehr von dem Vorhandensein eines angemessenen Verfügungsspielraumes am Arbeitsplatz ab"<sup>1)</sup>.

Auch im Bereich der Informationstechnologie sind ähnliche Konflikte zu erwarten, welche oft wegen der Monotonie am Arbeitsplatz verstärkt werden. Hinzu kommt, daß die Interessen der Betroffenen beim Einsatz neuer Informationstechnologien oftmals nur ungenügend berücksichtigt werden<sup>2)</sup>.

Damit wird deutlich, daß Eigenschaften des technischen Systems insbesondere mit Merkmalen des sozialen Systems in einem Spannungsverhältnis stehen können. Allerdings ist zu beachten, daß die Ausprägung des technischen Systems keinen Selbstzweck darstellt, sondern in starkem Maße von ökonomischen und sozialen Kriterien abhängt. Insofern liegt hier eine mittelbare Konfliktursache vor.

Insgesamt ist durch die Betrachtung der wesentlichen Eigenschaften des Systems Unternehmung zu ersehen, daß sich eine Fülle unterschiedlicher Konflikte systematisch darstellen läßt. Die Konflikte sind kontext- und zielorientiert und äußern sich in einem Spannungsverhältnis zwischen ökonomischen, sozialen und technischen Anforderungen<sup>3)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Kirchhof (Konflikte) 67.

<sup>2)</sup> Vgl. Kubicek (Informationstechnologie) 18.

<sup>3)</sup> Zu sach-rationalen und sozio-emotionalen Zielkonzeptionen vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 162 ff.



Ein zweiter, umfassender Ansatz zur Beschreibung von Konflikten in der Unternehmung ist dagegen durch handlungs- und bei etwas engerer Betrachtung durch entscheidungstheoretische Überlegungen gekennzeichnet.

b) Handlungstheoretische Grundlagen

1) Zur Integrationsfunktion der Handlungstheorie

Aus der Vielzahl der durch den systemtheoretischen Ansatz erschließbaren Konfliktformen erfolgt durch die handlungstheoretische Betrachtung eine Einengung auf die zielorientierten Handlungen der Personen in der Unternehmung. Dabei bestehen zwei wichtige Berührungspunkte zur eingangs vorgenommenen systemtheoretischen Betrachtung. Erstens läßt sich alles Geschehen innerhalb des Systems Unternehmung als Ergebnis von Handlungen darstellen<sup>1)</sup>. Damit umfaßt eine handlungstheoretische Betrachtungsweise neben einer primär prozessorientierten Betrachtung auch einen Bestandsaspekt<sup>2)</sup>. Im folgenden soll jedoch eine Beschränkung auf die Prozeßproblematik erfolgen.

Zweitens ist dem System Unternehmung ebenso wie den hier untersuchten Handlungen gemeinsam, daß sie zielorientiert sind<sup>3)</sup>. Zielorientiertes Handeln ist jedoch im Sinne des unternehmungspolitischen Systems nur dann als rational zu bezeichnen, wenn die Individualziele der Handelnden mit den Zielen der Unternehmung weitgehend kompatibel sind. Da die Mitgliedschaft jedes System-Mitgliedes im Rahmen eines Anreiz-Bei-

---

<sup>1)</sup> Vgl. im Hinblick auf entscheidungstheoretische Überlegungen Schienstock (Rollenkomplexe) 33. Nach Heinen (Ansatz) 429 ff. gründet sich der entscheidungsorientierte Ansatz auf ein systemtheoretisches Konzept.

<sup>2)</sup> Der Bestandsaspekt wurde durch die systemtheoretische Betrachtung jedoch bereits abgehandelt. Würde er im

Fortsetzung von FN 2, S. 36:

handlungstheoretischen Zusammenhang jetzt erneut abgehandelt, wäre Ulrich (Großunternehmung) zuzustimmen, daß sich beide Ansätze nur schwer voneinander trennen lassen.

- 3) Insofern handelt es sich um willensgesteuertes Verhalten, welches die Handlungen begleitet. Vgl. Koch (Wissenschaft vom Handeln) 40, bzw. Koch/Zimmermann (Handlungstheoretische Konzeption) 549.



trags-Gleichgewichts wirksam wird<sup>1)</sup>, kann diese Kompatibilität innerhalb einer bestimmten Indifferenzzone durchaus angenommen werden. Ausgehend von den Gemeinsamkeiten zwischen Systemtheorie und Handlungstheorie ist zunächst in knapper Form auf das Verhältnis von Konflikttheorie und Handlungstheorie einzugehen.

(a) Konflikttheorie und Handlungstheorie

Konflikte werden sowohl im Rahmen der allgemeinen Handlungstheorie<sup>2)</sup> als auch innerhalb der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie<sup>3)</sup> untersucht. Dabei wird einerseits diskutiert, ob Konflikte die Dynamik und die Anpassungsfähigkeit eines Systems fördern bzw. behindern<sup>4)</sup>, andererseits stehen Konflikte bei der Zielbildung und Zielerreichung im Mittelpunkt<sup>5)</sup>.

---

1) Vgl. March/Simon (Organization) 89.

2) Vgl. Parsons (Entwicklungen) 30-49, Merton (Funktionale Analyse) 171-214, Coser (Theorie) passim.

3) Vgl. z.B. Cyert/March (Behavioral Theory) 116 ff., March/Simon (Organization) 156 ff. Ihre umfassende Rezeption im deutschsprachigen Raum erfolgte durch Edmund Heinen und seine Schüler. Vgl. z.B. Heinen (Industriebetriebslehre) XV, Kirsch (Entscheidungsprozesse) 61 ff. In Verbindung mit der systemtheoretischen Betrachtung wird der entscheidungsorientierte Ansatz auch von Hahn berücksichtigt. Vgl. Hahn (PuK) VII. Zum Zusammenhang zwischen mathematisch-statistischer und verhaltenswissenschaftlicher Entscheidungstheorie vgl. Hoffmann (Organisationsforschung) 123-207.

4) Viele Überlegungen hinsichtlich einer dynamischen Steuerung von Konflikten sind identisch mit der Abstimmung von "consciously purposive (human action)", Bailey/Feder (Conflict Analysis) 25. Aussagen der Handlungstheorie, insbesondere des Äquivalenzfunktionalismus, liefern wichtige Anhaltspunkte für die Beurteilung von Konflikten, wobei die Frage nach dem Wesen von Konflikten hiermit eng verbunden ist. Phänomenologische Überlegungen dieser

Fortsetzung von FN 4, S. 38:

Art, etwa im Sinne Husserls und Simmels finden sich z.B. bei Lauer (*Phenomenology*) 273-279, Tiryakian (*Phenomenology*) 280-295, aber auch Bährdt (*Industriebürokratie*) 5-10. Über die Untersuchung der Funktionen von Strukturen und Prozessen in der Unternehmung läßt sich ein Vergleichsbereich äquivalenter Leistungen beschreiben, der die Bewertung der Vor- und Nachteile konfliktierender Handlungen ermöglicht. Vgl. Luhmann (*Funktion*) 623, zum Äquivalenzfunktionalismus im Sinne Luhmanns vgl. auch Sievers (*System*) 26-31, Meyer (*Organisation und Führung*) 16 f. Durch die Zuordnung von Referenzkriterien können funktionale und dysfunktionale, integrative und distributive, konstruktive und destruktive Konfliktwirkungen unterschieden werden. Der Begriff der Dysfunktion stammt dabei von Merton. Vgl. Merton (*Functional Analysis*) 195. Ansonsten vgl. North/Koch/Zinnes (*Integrative Functions*) 355 ff., Coser (*Theorie*) 43 ff., 158 ff., Deutsch (*Resolution of Conflict*) 17.

Die Rezeption funktionalistischer Aussagen ist somit eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Gleichgewichtsmodellen zur Beurteilung von Konflikten, die auf der Einschätzung der Funktionalität einer Konfliktsituation aufbauen. Vgl. hierzu Gronau (*Rollenanalyse*) 34 f., Parsons (*Aktions-System*) 364 ff., ders. (*Theorie des Handelns*) 218 ff. Kritische Einwendungen hierzu finden sich bei Dahrendorf (*Freiheit*) 119 f. Durch die Berücksichtigung des Äquivalenzfunktionalismus durch Luhmann, vgl. Luhmann (*Funktion*) 621, werden diese Bedenken zur herkömmlichen funktionalistischen Betrachtungsweise allerdings weitgehend ausgeräumt. Vgl. auch Bales (*Gleichgewicht*) 310 und die Gleichgewichtsüberlegungen bei Deutsch (*Resolution of Conflict*) 7 und in der Anreiz-Beitrag-Theorie: March/Simon (*Organizations*) 84-89. Pondy (*Concepts*) 308-312, Steffenhagen (*Konflikt*) 58 ff.

Da die rechtzeitige und die richtige Beurteilung von Konflikten die Anpassungsfähigkeit der Unternehmung entscheidend determiniert, besteht somit ein interdependenter Zusammenhang zwischen Konflikt und Unternehmungsentwicklung. Zu Konflikt und Wandel vgl. Holm (*Konflikt*) passim, Dahrendorf (*Freiheit*) 119.



- 5) Das Verhältnis und die Gewichtung der relevanten Ziele, die Form der Zielbildung und der Konkretisierungsgrad der Zielformulierung bilden ein breites Untersuchungsfeld für die gleichermaßen theoretisch und praktisch ausgerichtete Zielforschung: Vgl. Heinen (Zielsystem) 89-132, Bidlingmaier (Zielkonflikte) 43 ff. Mit Fragen der Zielbildung, auch mit Überlegungen zur Entstehung und Handhabung von Konflikten in diesem Zusammenhang vgl. Bidlingmaier (Zielbildung) 69 ff., Cyert/March (Behavioral Theory) 116 ff., Wagner (Zielbildung) 91-104. Konflikte entstehen ebenso bei der Zielerreichung infolge vielfältiger Interpretationsspielräume und komplizierten Ziel-/Mittel-Relationen. Vgl. Luhmann (Zweck) 36-55.

Konflikte können aus handlungstheoretischer Sicht sowohl auf individueller<sup>1)</sup>, als auch auf subsystem- und gesamtsystemischer Sicht untersucht werden<sup>2)</sup>. Auch der Prozeß der Konfliktenstehung und -bewältigung stellt eine Abfolge von Handlungen dar<sup>3)</sup>. Umgekehrt kann man sogar argumentieren, daß alle Entscheidungen und die damit verbundenen Handlungen das Resultat einer Konflikthandhabung darstellen<sup>4)</sup>.

---

1) Vgl. Esser (Konfliktverhalten) IV.

2) Vgl. Thiele (Konflikte) passim, insb. 3 f. und FN 3, S. 38.

3) Vgl. Robbins (Nontraditional Approach) 93-111. Jeder Konflikt besteht aus verschachtelten Konfliktepisoden: vgl. Pondy (Concepts) 298. Jede Konfliktepisode ist durch verschiedene Phasen bzw. Phasenketten des Konfliktablaufs gekennzeichnet, die entweder zu einer Konflikt-Eskalation oder zu einer Konflikt-Abnahme führen können. Obwohl zu Recht einzuwenden ist, daß die Abgrenzung zwischen den Phasen des Konflikts oft nur willkürlich vorzunehmen ist, vgl. Schmidt/Kochan (Clarity) 360, bietet sie dennoch ein brauchbares Hilfsmittel für die Konfliktanalyse. In Anlehnung an Pondy können folgende Phasen unterschieden werden: das Konfliktvorfeld (Ausgangslage, Bedingungen), die Konfliktfeststellung, hierbei kann es sich um das Erkennen und Wahrnehmen (perceived conflict) als auch um das Betroffensein (felt conflict) von Gegensätzlichkeiten handeln, der Konfliktausbruch, die Konfliktnachwirkungen. Vgl. Pondy (Concepts) 300, Filey (Conflict Resolution) 7 ff, Krüger (Konflikte) 32, Pongratz (Psychologie) 199 ff.

4) "We can go even further and argue that virtually all organizational decisions are products of a process of conflict resolution among the points of view of various sections and departments. Boulding (Pure Theory) 144. Vgl. auch Festinger (Dissonance) 152 ff, der Entscheidungen ebenfalls als Form der Konflikthandhabung mit nachträglichen, oft auch vorherigen Rechtfertigungsstrategien betrachtet.



(b) Handlungstheorie und Betriebswirtschaftslehre

Eine handlungstheoretisch orientierte Betriebswirtschaftslehre ist zur Zeit erst im Entstehen begriffen.<sup>1)</sup> Trotzdem stellen handlungstheoretische Aussagen für die Problemstellung d.A. einen wichtigen Ausgangspunkt dar. Dabei soll insbesondere die auf das Konfliktphänomen bezogene "Scharnierfunktion" der Handlungstheorie auch im Hinblick auf die Betriebswirtschaftslehre dargestellt werden.

"Die Handlungstheorie fragt nach rationalem Verhalten bei beeinflussbaren Informationen über die möglichen Ereignisse und ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und bei der Möglichkeit, nach neuen Entscheidungsmöglichkeiten zu suchen<sup>2)</sup>". Durch die Beeinflussbarkeit von Informationen<sup>3)</sup> und die Chance, derzeitige Handlungssituationen zu verändern, ist sie auf die laufende

---

1) Vgl. Koch (Wissenschaft vom Handeln), Koch/Zimmermann (handlungstheoretische Konzeptionen), Köhler (Konzepte) passim und die dort angegebene Literatur, insb. Knapp (Handlungsbegriff) 153-164, Picot (Ergänzungsbedürftigkeit) 143-152. Zur Zeit stehen insbesondere das Problem der interdisziplinären Öffnung einer betriebswirtschaftlichen Handlungstheorie sowie Fragen ihrer empirischen Überprüfung im Mittelpunkt der Diskussion. Allerdings kann eine entwickelnde Handlungstheorie auf die Grundlagen der (engeren) Entscheidungstheorie zurückgreifen: "Wirtschaftliches Handeln im Betriebe besteht seit jeher im Treffen von Entscheidungen ... Stets ist unter mehreren zur Wahl stehenden Handlungsalternativen diejenige zu bestimmen, die das angestrebte Ziel weitgehend erreicht, also die Zielgröße maximiert oder minimiert". Wöhe (Entwicklungstendenzen) 723.

2) Vgl. Albach (Ungewißheit und Unsicherheit) 4038.

3) Zum Entscheidungsprozeß als Informationsverarbeitungsprozeß vgl. Schneider (Matrixorganisation) 211 ff., Kirsch (Entscheidungsprozesse) II, 23 ff.

Überprüfung des Handlungsrahmens angelegt. Dieses dynamische Moment erhält seinen Anstoß durch bestimmte Kriterien (z.B. Soll-/Istabweichungen, Planungsziele), welche die Handlungen in der Unternehmung in den Phasen der Kontrolle und insbesondere in der Planung determinieren, wobei zusätzlich in der Phase der Implementation die Angleichung eines in der Planung entwickelten Solls an das Ist vorgenommen und in der Phase der Realisation die tatsächliche Durchführung des Solls als Ist erfolgt.<sup>1)</sup>

Innerhalb des aus Aktionen der Planung, Implementation, Realisation und Kontrolle bestehenden Handlungsprozesses als Konfliktfeld läßt sich ein betriebswirtschaftlich relevantes Spektrum von Konfliktursachen und dadurch entstehenden Konfliktprozessen unterscheiden.

---

<sup>1)</sup> Zum Zyklus der Anpassung an Umweltänderungen durch organisatorische Maßnahmen der (Organisations-) Planung, Implementation, Realisation und Kontrolle vgl. Bleicher (Gestaltung) i.Dr.



## 2. Der Handlungsprozeß als Konfliktfeld

### (a) Planungskonflikte

Konflikte in der Planungsphase beginnen mit der Bestimmung von Umfang, Ausmaß und Inhalt<sup>1)</sup> der angestrebten Ziele. Planungskonflikte sind somit in starkem Maße identisch mit Zielkonflikten<sup>2)</sup>, auf die im Rahmen der systemtheoretischen Betrachtung der Unternehmung bereits eingegangen wurde.<sup>3)</sup>

Die Konflikte setzen sich fort mit den gedanklich vorweggenommenen Maßnahmen zur Zielerreichung (Maßnahmenplanung). Sie können sich auf die Planungsobjekte, die Planungsstufen, die Planungsfristigkeit, Planungsvollständigkeit, Planungsflexibilität, die Operationalisierbarkeit und die Quantifizierbarkeit des Planungssystems beziehen<sup>4)</sup>.

Dabei bestehen vielfältige sachliche Abstimmungsprobleme, welche zusätzlich noch in zeitlicher Hinsicht zu synchronisieren sind und sich insbesondere bei der strategischen Planung auf die Organisationsstruktur auswirken. Durch die Konfrontation externer und interner Anforderungen mit den Möglichkeiten des Systems werden u.U. Restriktionen deutlich, welche zu Konflikten führen.<sup>5)</sup>

---

<sup>1)</sup> Zu diesen Zieldimensionen vgl. Heinen (Industriebetriebslehre) 41.

<sup>2)</sup> Vgl. Bidlingmaier (Zielkonflikte) 98.

<sup>3)</sup> Vgl. S. 30 f. d.A.

<sup>4)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 275 f.

<sup>5)</sup> Vgl. Bleicher (Gestaltung) i.Dr.

Planungskonflikte enden mit der Entschlußfassung über eine bestimmte Planungsalternative. Ihre Intensität ist nicht unwesentlich vom Partizipationsgrad der Personen an der Planung abhängig. "Gerade die Mitbeteiligung von Mitarbeitern oder Gremien der Mitbestimmung ist oft Ursache und Anlaß für Entschlußkonflikte"<sup>1)</sup>.

(b) Implementationskonflikte

In der Phase der Implementation entstehen Konflikte, wenn persönliche oder sachliche Widerstände gegen die mit der Umsetzung in die Planung verbundenen Änderungen vorliegen<sup>2)</sup>. Sie beruhen auf der Befürchtung vieler Mitglieder, daß Veränderungen Nachteile bringen, weshalb ein Beharren auf dem status quo als sinnvoll angesehen wird.

Grundsätzlich bestehen enge Zusammenhänge zu Planungskonflikten. Implementationskonflikte dürften immer dann von geringerem Umfang oder geringerer Intensität sein, wenn bereits bei der Planung " die für die Durchführung maßgeblichen Bedingungen wesentlicher Bestandteil jedes Planungskalküls sind"<sup>3)</sup>. Neben der Gründlichkeit der Planung ist zu bedenken, daß durch eine hinreichende Partizipation der von einer Änderung Betroffenen bereits in der Planung eine Abschwächung von Implementationskonflikten erfolgen kann<sup>4)</sup>. Dabei ist eine substitutive Beziehung zwischen Planungs- und Implementationskonflikt denkbar, welche u.U. bei frühzeitiger Konfliktaustragung von einer erhöhten Planungsqualität begleitet sein kann.

---

1) Kirchhof (Konflikte) 54.

2) Thom (Innovationsprozesse) .. unterscheidet zwischen Risiko-, Fähigkeits- und Willensbarrieren.

3) Bidlingmaier (Zielkonflikte) 98.

4) Vgl. die Diskussion partizipativer und informativer Maßnahmen und des Organization development zur Überwindung von Implementationswiderständen bei Bleicher (Gestaltung) i.Dr.



(c) Realisationskonflikte

Realisationskonflikte<sup>1)</sup> sind dann festzustellen, wenn in den Phasen der Planung oder der Implementation die Zielvorstellungen der Ausführenden nicht in genügendem Maße berücksichtigt worden sind. "Aber auch bei Kenntnis der Ziele der an der Durchführung Beteiligten ist es unternehmungspolitisch oft nicht vertretbar, Handlungsziele zu verfolgen, die - unmittelbar oder mittelbar - den Interessen der ausführenden Organisationsmitglieder entsprechen<sup>2)</sup>".

Eine andere Gruppe von Realisationskonflikten resultiert aus Problemen, die sich oft erst nach einer gewissen Zeit in der praktischen Bewährung ergeben. "Über Art und Weise der Bereinigung solcher ablaufkritischen Punkte kann es zu Meinungsverschiedenheiten kommen"<sup>3)</sup>.

Nicht zuletzt führt die Gewöhnung an die der Programmierung relativ leicht zugänglichen Abläufe in der Realisationsphase dazu, daß bei Veränderung der zugehörigen situativen Bedingungen Handlungen dazu tendieren, anachronistisch und unangemessen zu werden. Die Feststellung derartiger überholter Gewohnheiten ist jedoch nicht nur ein Realisations- sondern auch ein Kontrollproblem. Konflikte lassen sich in diesem Zusammenhang jedoch grundsätzlich nutzbar machen, wenn durch permanentes Lernen die Angemessenheit einer Handlung hinterfragt wird.

---

<sup>1)</sup> Vgl. *Bidlingmaier (Zielkonflikte)* 98.

<sup>2)</sup> *ebenda.*

<sup>3)</sup> *Kirchhof (Konflikte)* 54.

(d) Kontrollkonflikte

Kontrollkonflikte können sowohl bei der Verhaltenskontrolle als auch bei der Ergebnis- und Verfahrens- kontrolle auftreten<sup>1)</sup>. Sie können sich auf die Kontrollobjekte, den Umfang und die Intensität der Kontrolle, den Operationalisierungsgrad der Kontrollwerte ebenso beziehen wie auf die Quantifizierbarkeit der Kontrollwerte und die Bewertung der Kontrollergebnisse.<sup>2)</sup>

Kontrollkonflikte nehmen je nach Bedeutung des Kontrollobjektes einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Handelt es sich um Konflikte über bloße Planabweichungen, ist die langfristige Anpassungsfähigkeit der Unternehmung weniger tangiert als bei Konflikten um Trendinformationen über die Zuverlässigkeit der langfristigen Zielplanungen oder bei Zielinformationen über künftige Handlungsmöglichkeiten des Gesamtsystems<sup>3)</sup>.

Nicht zuletzt werden auch die persönlichen Interessen des Systemmitgliedes tangiert. Kontrollkonflikte entstehen z.B. bei personalwirtschaftlichen Überlegungen, etwa bei Personalbeurteilungen und den damit verbundenen Konsequenzen.

Durch Verwendung eines system- und handlungstheoretischen Bezugsrahmens ist es insgesamt möglich, das Spektrum der in der Unternehmung denkbaren Konflikte umfassend darzustellen und damit erste Ansatzpunkte zu ihrer Beurteilung und Bewältigung zu gewinnen.

---

1) Zu diesen Kontrollarten vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 66-76.

2) Zu entsprechenden Führungsformindikatoren vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 277 f.

3) Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 278.



Die wissenschaftliche Behandlung von Konflikten in der Unternehmung bezieht sich in der Regel, zumindest implizit, entweder auf die erwähnten systemtheoretischen oder auf handlungstheoretische Grundlagen<sup>1)2)</sup>. Dabei handelt es sich jedoch nur partiell um die Betrachtung von Konflikten in der Unternehmungsorganisation.<sup>3)</sup> Deshalb sind im folgenden ohne Anspruch auf Vollständigkeit, als notwendige und nicht unbedingt als hinreichende Bestandteile, wesentliche Elemente einer Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation zu skizzieren, um von daher eine schrittweise Einengung der konflikttheoretischen Betrachtung auf die für d.A. geltende Problemstellung, d.h. für den institutionalisierten Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen zu erreichen (vgl. Abb. 2).

---

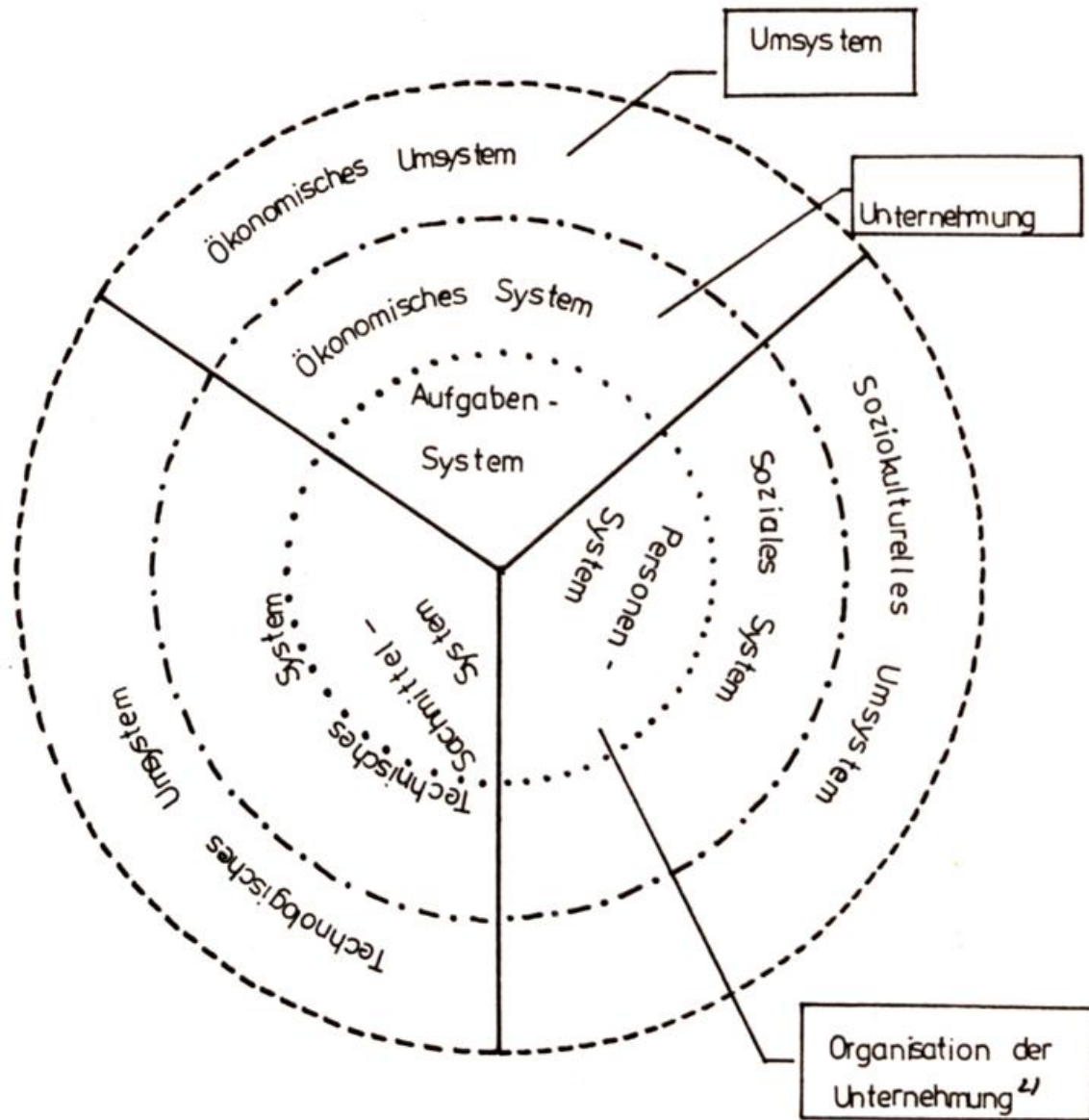
1) Die wohl umfassendste Darstellung des Konfliktphänomens in der Unternehmung, zwar auf system- und entscheidungstheoretischer Grundlage, jedoch unter Verwendung eines rollentheoretischen Bezugsrahmens, findet sich bei Krüger (Konflikthandhabung). Eine entscheidungsorientierte Vorgehensweise findet sich bei Thiele (Konflikte) und Esser (Konfliktverhalten). Eine integrierte Darstellung fehlt bislang. Deshalb ist Naase in Bezug auf das Konfliktphänomen zuzustimmen, "daß eine "Geschichte" mehrmals erzählt werden kann, solange die Gewähr besteht, daß sie anders erzählt ist und Seiten beleuchtet, die bisher im Dunkeln geblieben sind": Naase (Determinanten) 1.

2) Eine umfassende Konflikttheorie der Unternehmung darf auch nicht der Frage ausweichen, ob eine auf ökonomische Aspekte spezialisierte betriebswirtschaftliche Konflikttheorie oder eine problemorientierte, interdisziplinär ausgerichtete konfliktorientierte Betriebswirtschaftslehre anzustreben ist. Vgl. hierzu Oechsler/Wagner (Ansatz) 104 und die Kontroverse zwischen Oechsler und Krüger zu aspekt- und problemorientierten Fragen der Konflikthandhabung: Oechsler (Konflikthandhabung) 502-506, Krüger (Konfliktanalysen) 918-920.

Grundsätzlich wird durch eine system- und handlungs-, bzw. entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre die Problemorientierung ermöglicht. Dies schließt jedoch nicht aus, daß im Interesse eines sukzessiven Erkenntnisfortschrittes zunächst bestimmte Aspekte des Konfliktproblems, wie in d.A. die durch die Unternehmungsorganisation induzierten Konflikte untersucht werden.

3) Dabei wird d.A. ein instrumentaler Organisationsbegriff zugrundegelegt. Vgl. FN 1 auf S. 51.

Abb. 2: Konflikte in der Unternehmung und Konflikte in der Unternehmungsorganisation<sup>1)</sup>



1) Bei dieser Darstellung ist zu berücksichtigen, daß alle Subsysteme von politisch-gesetzlichen Beziehungen überlagert bzw. durchdrungen werden. Vgl. Bleicher (Unternehmensentwicklung) 5 f.

2) Aufgabe, Person und Sachmittel werden in diesem Zusammenhang als Organisationselemente verstanden, zwischen denen als weiteres Merkmal des Organisationssystems Arbeits- und Verteilungsbeziehungen bestehen. Hierzu vgl. FN 2, S. 51 d.A.



IV. Elemente einer Theorie des Konflikts der  
Unternehmungsorganisation

Eine Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation untersucht das Konfliktphänomen unter einem engeren Blickwinkel als eine generell auf die Unternehmung bezogene Konflikttheorie<sup>1)</sup>. Im folgenden werden unter einem Konflikt in der Unternehmungsorganisation jene latenten oder manifesten Gegensätzlichkeiten bezeichnet, welche durch die Verknüpfung von organisatorischen Elementen und Beziehungen entstehen<sup>2)</sup>.

---

1) Eine Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation existiert bislang nur in Ansätzen. Vgl. z.B. Bernard (*Nature of Conflict*) 34: "Conflict is not something separate from organization; disintegration implies integration. Inherent in the whole problem of conflict are such phenomena as power, leadership, the élite, control. Where does one draw the line *per se*"?. Ansatzpunkte finden sich insbesondere darin, daß entweder Konflikte in organisatorischen Einheiten untersucht werden oder, daß davon ausgegangen wird, daß organisatorische Variable für die Untersuchung von Konflikten von Bedeutung sein können. Vgl. z.B. Corwin (*Konflikt*) 248-267, Kornhauser/Dubin/Ross (*Industrial Conflict*) passim, Litwak (*Models*) 177-184, Seiler (*Conflict*) 121-132, Walton (*Conflict*) 400-425, Walton/Dutton (*Interdepartmental Conflict*) 361-376, Walton/Dutton/Cafferty (*Context*) 522-542.

Weitere Ansatzpunkte bestehen in der Differenzierung zwischen verschiedenen "Strukturformen". So unterscheidet Schneider (*Matrixorganisation*) zwischen Gruppen-, Rollen-, Kommunikations-, Macht- und sozio-emotionaler Struktur, Oechsler (*Konfliktmanagement*) 74-81 zwischen Aufgaben- und Rollenstruktur, technischer Struktur, Einfluß- oder Herrschafts- und Kommunikationsstruktur.

2) Zum weiteren auf die Unternehmung bezogenen Konfliktbegriff vgl. S. 19 d.A.

Damit bildet die Unternehmungsorganisation bzw. das Organisationssystem der Unternehmung ein zu untersuchendes Konfliktfeld<sup>1)</sup>, welches sich aus den Organisationselementen Aufgabe, Person und Sachmittel<sup>2)</sup> und organisatorischen Arbeits- und Verteilungsbeziehungen als originären, d.h. unmittelbar organisatorischen Konfliktursachen zusammensetzt<sup>3)</sup>. Zusätzlich wird durch die Merkmale organisatorischer, integrativer Strukturierung ein Handlungsspielraum<sup>4)</sup> definiert,

- 
- 1) Zur Abgrenzung zwischen dem System Unternehmung und dem Subsystem der Unternehmungsorganisation vgl. Bleicher (Perspektiven) 13 f. Dabei handelt es sich um eine instrumentale Organisationsauffassung: Das Organisationssystem ist ein System, dessen Elemente durch institutionalisierte, generalisierte Beziehungen miteinander verknüpft sind. Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 90. Ähnlich Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 24-26.
- 2) Zur Betrachtung von Aufgaben, Personen und Sachmitteln als Organisationselement vgl. Bleicher (Organisationsformen) 55, zu Organisationselementen und Beziehungen vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 17 ff.
- 3) Damit wird die Kausalbeziehung  $K = f(O)$  unterstellt. Im letzten Kapitel d.A. wird diese Betrachtung umgekehrt. Dann wird angenommen, daß mit Hilfe organisatorischer Regelungen auf konfligierende Erscheinungen reagiert wird:  $O = f(K)$ . Insofern ist das Organisationsphänomen gleichzeitig die Ursache von Konflikten als auch die Reaktion darauf.
- 4) Vgl. auch Kieser/Kubicek (Organisation) 313, welche formale Organisationsstrukturen als Instrumente zur Definition von Handlungsspielräumen definieren.



der durch einen koordinativen Gestaltungszusammenhang als derivative Konfliktursache ausgefüllt wird.<sup>1)</sup>

Die Elemente und Beziehungen organisatorischer, integrativer Strukturierung bilden den Strukturaspekt<sup>2)</sup> des Konfliktes<sup>3)</sup>.

---

1) Die Unterscheidung zwischen integrativer und koordinativer Strukturierung stellt eine Präzisierung der Auffassung Erich Kosiols dar, der unter Organisation die "integrative Strukturierung von Ganzheiten" versteht: Kosiol (Organisation) 26. Organisation ist in diesem Zusammenhang gleichbedeutend mit institutionalisierter, generalisierter Integration (vgl. FN 1, S. 51 d.A.), Koordination erfolgt aufgrund situativer Erfordernisse innerhalb des durch die Organisation vorgezeichneten Handlungsspielraumes. Dabei handelt es sich um "eine kasuistische, dispositive Ungewissheitsreduktion": Meyer (Organisation und Führung) 144 f., vgl. auch Bleicher/Meyer (Führung) 90.

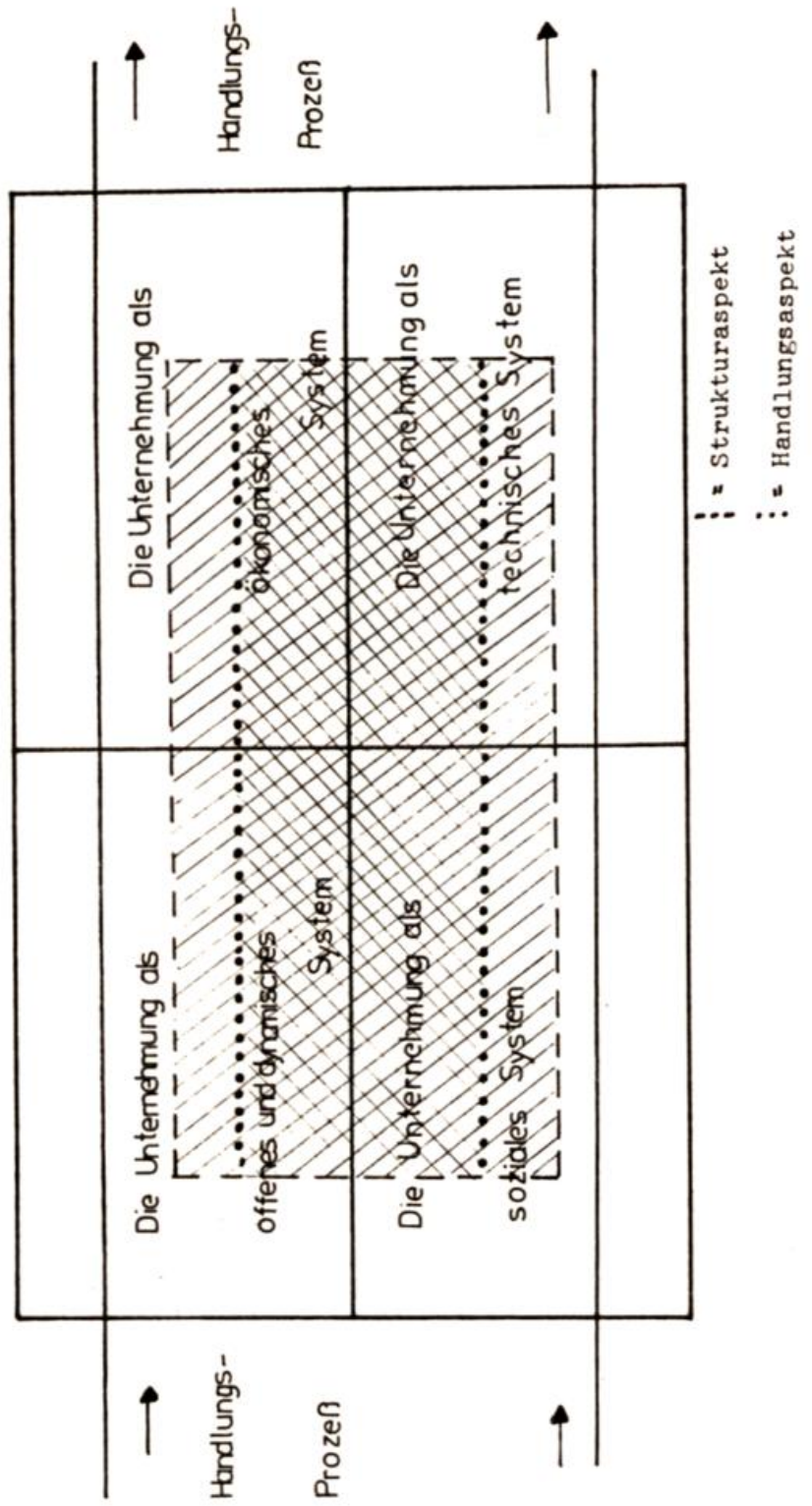
2) Vertreter eines weiten, soziologischen Organisationsbegriffes bezeichnen in diesem Zusammenhang pauschal die Unternehmungsstruktur als Konfliktursache. Vgl. Naase (Konflikte) 179 ff. Zu strukturbedingten Konflikten vgl. auch Ackoff (Structural Conflicts) 427 ff., Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 110.

3) Die hier vorgenommene Verkürzung von "Organisation" auf "Struktur" läßt sich damit begründen, daß in der Literatur vielfach die Begriffe "Struktur" und "Organisationsstruktur" synonym verwendet werden. Für Oechsler (Konfliktmanagement) 75 stellen Strukturen "allgemein Orientierungen oder Beziehungen dar, die in Industriebetrieben auf eine dauerhafte Zweckerfüllung gerichtet sind". Vgl. auch Schienstock (Rollenkomplexe) 51: "Unter der Struktur eines sozialen Gebildes versteht man im allgemeinen das zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehende Netz von Relationen zwischen den Teileinheiten des Gesamtsystems. Dieses interne Beziehungsgefüge kann in seiner Grundform über längere Zeit konstant bleiben, ebenso können allerdings auch kurzfristige Änderungen eintreten." Ähnlich Kieser/Kubicek (Organisation) 2: "Diese Struktur soll die arbeitsbezogenen Beziehungen zwischen Mitgliedern der Organisation festlegen und ihre Aktivitäten auf die Erreichung des verfolgten Zieles ausrichten". Für Renate Mayntz ist "die Organisationsstruktur mithin das relativ beständige Ordnungsmuster der Organisation": Mayntz (Soziologie) 81. Allerdings überwiegt bei diesen Definitionen die Beziehungskomponente. Beziehungen bestehen jedoch zwischen den Elementen der Organisationsstruktur, welche deshalb mit berücksichtigt werden.

Der koordinative Gestaltungszusammenhang bildet dagegen den Handlungsaspekt organisatorischer Konflikte. Lassen sich bei einengender Betrachtung die Überlegungen zu Konflikten im System Unternehmung auch auf sein Organisationssystem übertragen, beziehen sich handlungstheoretische Überlegungen - ebenfalls unter eingeschränktem Blickwinkel - auf koordinative Gestaltungsprobleme und Problemlösungsmöglichkeiten innerhalb eines durch die Organisationsstruktur vorgegebenen Bedingungsrahmens (vgl. Abb. 3). Strukturaspekt und Handlungsaspekt in dem hier definierten Sinne bilden zusammen die Ursachenkomponente der Konfliktsituation, welche zusammen mit einer Wirkungskomponente zur Abbildung von speziellen Konfliktfeldern in der Unternehmungsorganisation herangezogen werden kann.



Abb. 3: Die Ableitung von Struktur- und Handlungsaspekt aus system- und handlungstheoretischen Grundlagen



a) Die Unternehmungsorganisation als originäre  
Konfliktursache (Strukturaspekt)

1. Die Organisationselemente als Konfliktursache

(a) Aufgabe

Als Handlungsaufforderung an eine oder mehrere Personen enthält eine Aufgabe in unterschiedlich konkretisierter Form den Auftrag, einen bestimmten Verichtungsvorgang an einem Arbeitsobjekt mit Hilfe von Sachmitteln unter bestimmten räumlichen und zeitlichen Bedingungen zu erfüllen<sup>1)</sup>. Eine Aufgabe enthält außerdem eine Zielvorgabe und mehr oder weniger umfangreiche Hinweise zur Aufgabenerfüllung<sup>2)</sup>.

Das Konfliktpotential der Aufgabe ist abhängig von der Komplexität und der Dynamik der Zielsetzungsstruktur, aus welcher die Aufgabenstruktur grundsätzlich abgeleitet wird<sup>3)</sup>. Umgekehrt beeinflusst ihr Konfliktpotential die Entstehung von Spannungen im Bereich der übrigen Organisationselemente. Der Aufgabe als organisationaler Konfliktursache kommt somit eine Schlüsselstellung zu. Sie äußert sich nicht zuletzt darin, daß durch Aufgaben derjenige Gestaltungsbereich angesprochen ist, "der primär wirtschaftliche Handlungsorientierungen vermittelt"<sup>4)</sup>.

Wesentliche Merkmale zur Beschreibung von Aufgaben und ihres Konfliktpotentials sind ihre Komplexität und ihre Dynamik<sup>5)</sup>. Umfang und Diversität (Heterogenität) sind wichtige Komplexitätseigenschaften, während die

---

1) Vgl. Bleicher (Zentralisation) 59 f.

2) Je nach Aufgabenart steht somit ein unterschiedlich weiter Ermessensspielraum für kooperative Gestaltungsprobleme offen.

3) Konflikt ist z.B. abhängig von der Zielanzahl, den Beziehungen zwischen den Zielen und dem Zielrisiko. Vgl. Naase (Determinanten) 77-83.

4) Oechsler (Konfliktmanagement) 77.

5) Vgl. Spies (Arbeitsaufgabe) 34-37, Kieser (Umwelt) 302-314.



Dynamik einer Aufgabe durch die Häufigkeit und die Geschwindigkeit von Änderungen deutlich wird, die sich innerhalb des Lebenszyklus einer Aufgabe in einem bestimmten Wiederholungscharakter und einer bestimmten Verweildauer<sup>1)</sup> niederschlägt.

Die Aufzählung formaler Aufgabeneigenschaften an dieser Stelle ist erforderlich, um einen ersten Überblick über das durch die Aufgabenstruktur bedingte Konfliktpotential zu erhalten. Zusammen mit den Merkmalen der übrigen Organisationselemente ist es dabei notwendig, ein Instrumentarium zu gewinnen, welches zur Konkretisierung von Konfliktursachen bei konkreten, materiellen Aufgabeneigenschaften herangezogen werden kann<sup>2)</sup>. Außerdem sei darauf hingewiesen, daß in Abhängigkeit von dem Konkretisierungs- und Operationalisierungsgrad einer Aufgabe dem koordinativen Gestaltungszusammenhang ein unterschiedlich großes Konfliktpotential zukommt.

(b) Person

Auf das Organisationselement Person bezogene Konfliktursachen sollen in d.A. stets in Verbindung mit den durch die Aufgabe vorgegebenen Anforderungen gesehen werden<sup>3)</sup>: die Person ist Konflikten<sup>4)</sup> ausgesetzt,

---

1) Vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 21.

2) Vgl. hierzu die Überlegungen zur Konfliktsituation auf S. 66 ff. d.A. und zur speziellen Systemanalyse mehrdimensionaler Organisationsstrukturen in Kap. B d.A.

3) Damit erfolgt weder eine einseitig formal-strukturelle Betrachtung wie etwa bei Kosiol (Organisation) 32, Nordsieck (Organisationslehre) 15, noch eine einseitig soziologische, vgl. Roethlisberger/Dickson (Worker) oder psychologische Betrachtung: vgl. Presthus (Individuum) 13.

4) Hierzu vgl. Luhmann (Funktionen) 241: "Eine Absonderung der Mitgliedschaftsmotivation durch Verbindung mit der Mitgliedsrolle führt dazu, daß der Einzelne sein Interesse als Mitglied gegenüber dem System von seinen Rolleninteressen im System zu unterscheiden lernt.

welche durch die Komplexität und Dynamik der Aufgabe beeinflußt werden. Personale Konflikte in der Unternehmensorganisation beziehen sich insofern auf Probleme, die aus einer bestimmten Aufgabenstellung resultieren<sup>1)</sup>.

Personale Konflikte im oben beschriebenen Sinne sind abhängig von quantitativen und qualitativen Merkmalen. So ist zu erwarten, daß Konflikte um so wahrscheinlicher sind, je größer die Zahl der beschäftigten Mitarbeiter ist. Von größerer Bedeutung sind jedoch die qualitativen Merkmale, welche letztlich die Diversität der Personen beschreiben. Dabei sind mindestens folgende Merkmalsgruppen zu nennen, welche zur Charakterisierung des Organisationselementes Person und seiner Unterschiede herangezogen werden können<sup>2)</sup>:

- Leistungsfähigkeit

Sie bezieht sich auf das zur Berufsausübung notwendige Wissen. Darüber hinaus läßt sich hierunter die Problemlösungsfähigkeit und damit die kognitive Kapazität der Person subsumieren. Die Berufsausbildung und der mit ihr verbundene Professionalisierungsgrad bildet außerdem eine wesentliche Determinante der Leistungsfähigkeit.

- Leistungswillen

Der Willen zur Aufgabenerfüllung wird im wesentlichen durch die Motive und Einstellungen (Attitüden) der Person beeinflußt. Er äußert sich in Eigenschaften wie z.B. Risikofreudigkeit, Karriereorientierung und Verantwortungsbereitschaft.

---

1) Sie äußern sich z.B. in Verständnisschwierigkeiten zwischen Technikern und Wirtschaftlern. Vgl. Endress (Kooperation) 56.

2) Vgl. Steinle (Leistungsverhalten) 59 ff., Naase (Determinanten) 116-129, Spies (Arbeitsaufgabe) 37-46, Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre 1) 330, Kubicek (Informationstechnologie) 79-90.



Leistungswillen und Leistungsfähigkeit sind grundsätzlich von der Persönlichkeitsstruktur abhängig<sup>1)</sup>, die jedoch nur begrenzt durch organisatorische Maßnahmen beeinflußt werden kann.

(c) Sachmittel

Das Konfliktpotential des Sachmittels wird im wesentlichen durch seinen Mechanisierungs- und Automationsgrad bestimmt.<sup>2)</sup> Gerade dann, wenn der Mechanisierungs- bzw. Automationsgrad hoch ist, sind Konflikte zu erwarten, weil der Person als Aufgabenträger nur ungenügende Ermessensspielräume verbleiben. Bei einem hohen Mechanisierungs- oder Automatisierungsgrad "wird die Aufgabenstruktur von technischen Apparaturen bestimmt, die Aufgabenabläufe, Handlungen und Verhalten dem individuellen Problemlösungsprozeß weitgehend entziehen und das Individuum technischen Verfahrenszwängen unterwerfen"<sup>3)</sup>.

Je nach Einfluß des Sachmittels auf das Organisationssystem und dem Grad der Autonomie des Sachmittels als Aufgabenträger kommt der Problematik der Integration realtechnischer Systeme eine große Bedeutung zu. Je nach der Rückwirkung auf betroffene Personen entsteht ein Konfliktpotential, welches nicht zu unterschätzen ist.

---

<sup>1)</sup> Zu unterschiedlichen Verhaltenstypen vgl. z.B. Bales (Gleichgewicht) 313 f., Riesman (Masse) 120 ff., Presthus (Individuum) 171 f.

<sup>2)</sup> Vgl. Spies (Arbeitsaufgabe) 46-48.

<sup>3)</sup> Oechsler (Konfliktmanagement) 78 f. Vgl. auch die generellen Überlegungen zum Konfliktpotential des technischen Systems der Unternehmung auf S. 34 f. d.A.

## 2. Die Organisationsbeziehungen als Konfliktursache

### (a) Verteilungsbeziehungen

Verteilungsbeziehungen als Zuordnungsbeziehungen zwischen nicht aktivierten Organisationselementen<sup>1)</sup> stellen eine vielfältige Konfliktursache dar. Diese ist z.B. dann gegeben, wenn die Zuordnung von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung nicht zweifelsfrei gelingt<sup>2)</sup>, wenn die Dezentralisation oder Zentralisation von Aufgaben in der Unternehmung<sup>3)</sup> widersprüchlich vorgenommen wird oder wenn Spannungen zwischen Stabs- und Linienstellen entstehen<sup>4)</sup>.

Durch Verteilungsbeziehungen induzierte Konflikte machen grundsätzlich deutlich, daß durch die Übertragung von Kompetenzen (z.B. Leitungsbefugnisse) und Verantwortlichkeiten im Zusammenhang mit der Zuordnung von Teilaufgaben in der Unternehmungsorganisation Macht- und Herrschaftsaspekte einen großen Stellenwert einnehmen.<sup>5)</sup>

---

1) Zur Unterscheidung zwischen Verteilungs- und Arbeitsbeziehungen vgl. Bleicher (Perspektiven) 15.

2) Zur Problematik dieses Grundsatzes vgl. Bleicher (Kompetenz) i.Dr.

3) Vgl. Bleicher (Zentralisation) passim.

4) Zum Stab-Linien-Konflikt vgl. u.a. Rhenman/Strömberg/Westerlund (Conflict) passim, Irle (Macht) passim, Endress (Kooperation) 56.

5) Auf diesen Zusammenhang ist gerade bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen hinzuweisen: vgl. Kap. C d.A.



Allerdings variieren derartige Konflikte in Abhängigkeit vom jeweiligen Organisationsmodell. Deshalb wird bereits jetzt darauf hingewiesen, daß ein Instrumentarium erforderlich ist, mit dessen Hilfe sich die Beziehungsstruktur ebenso wie die Charakteristika der Organisationselemente hinreichend genau darstellen läßt, um eine Analyse der wesentlichen organisatorisch bedingten Konfliktformen vornehmen zu können.

(b) Arbeitsbeziehungen

Arbeitsbeziehungen als Zuordnungsbeziehungen zwischen aktivierten Organisationselementen beziehen sich auf den Austausch von materiellen und immateriellen Realobjekten (Informationen) sowie Nominalobjekten<sup>1)</sup>. Dabei kommt den informationellen Arbeitsbeziehungen besondere Bedeutung zu, weil diese sowohl die realen als auch die nominalen Austauschprozesse überlagern. Deshalb soll sich die Diskussion durch Arbeitsbeziehungen induzierter Konfliktursachen auf sie beschränken.

Informationelle Arbeitsbeziehungen werden in der konflikttheoretischen Literatur relativ unsystematisch und in einem unterschiedlichen Aggregationsgrad als Konfliktursache diskutiert. Dabei lassen sich grundsätzlich drei Schwerpunkte unterscheiden. Erstens werden unzureichende Kommunikationsstrukturen generell als Ursache von Konflikten bezeichnet.<sup>2)</sup> Zweitens ist der zu übertragende Informationsinhalt zu nennen, welcher mangelhaft oder redundant sein kann.<sup>3)</sup> Drit-

---

<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher (*Organisation und Führung*) 31 f.

<sup>2)</sup> Filey (*Conflict Resolution*) 9 ff., Thiele (*Konflikte*) 42 ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Naase (*Determinanten*) 200-213, Krüger (*Konflikthandhabung*) 71 ff.

tens bildet die Informationsübertragung selbst eine vielfältige Konfliktquelle, wobei Übertragungsfehler insbesondere durch semantische Differenzen oder durch Informationszurückhaltung<sup>1)</sup> der Konfliktparteien entstehen können.

Durch Arbeitsbeziehungen induzierte Konflikte sind vor allem deshalb nicht zu unterschätzen, weil die Kommunikationsstruktur einen wichtigen Koordinationsmechanismus darstellt<sup>2)</sup>, der auch für den Handlungsaspekt als derivative Konfliktursache von großer Bedeutung ist.

b) Der koordinative Gestaltungszusammenhang als derivative Konfliktursache (Handlungsaspekt)

1. Das koordinative Gestaltungsproblem als Konfliktursache

(a) Phasentheoretische Einordnung

Durch die auf den Handlungsprozeß bezogene phasentheoretische Einordnung des koordinativen Gestaltungsproblems wird in formaler Hinsicht deutlich, wie die Problemstellung sachlich einzuordnen ist. Koordinative Gestaltungsprobleme beziehen sich somit auf Fragestellungen der Planung, Implementation, Realisation oder Kontrolle.<sup>3)</sup>

---

<sup>1)</sup> Vgl. Oechsler (Konfliktmanagement) 77.

<sup>2)</sup> Ebenda.

<sup>3)</sup> Integrative, organisatorische Fragen der Planung, Implementation, Realisation oder Kontrolle werden aus der Betrachtung vorläufig ausgeklammert. Im Zusammenhang mit der Handhabung des institutionalisierten Konflikts in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen wird auf sie noch zurückzukommen sein: Vgl. Kap. D d.A.



Das mit dem Handlungsprozeß als Konfliktfeld verbundene Konfliktpotential wurde in einem weiteren Zusammenhang bereits beschrieben<sup>1)</sup>. Diese Aussagen behalten ihre grundsätzliche Gültigkeit auch für koordinative Zusammenhänge. Im folgenden soll nunmehr die weitere Charakterisierung der Fragen der Problemstellung und koordinativen Problemlösung im Vordergrund der Betrachtung stehen.

(b) Die Komplexität der Problemstellung

In Abhängigkeit von Umfang und Intensität integrativer, organisatorischer Strukturierung bestehen in einem ergänzenden Verhältnis hierzu koordinative Gestaltungsprobleme mit unterschiedlicher Komplexität. Dabei sind Handlungen mit unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Priorität<sup>2)</sup> der dispositiven Regelung überlassen. Die Komplexität der Problemstellung und das damit verbundene Konfliktpotential ist insbesondere von ihrer Neuartigkeit und ihrem Konkretisierungsgrad abhängig. Damit liegen unterschiedlich exakt definierte Situationen vor<sup>3)</sup>.

Nach dem Kriterium der Neuartigkeit ist zwischen novativen und usualen Problemen zu unterscheiden<sup>4)</sup>. Das damit verbundene Konfliktpotential kann einerseits unbekannt und überprüfenswert, andererseits "durchgespielt" und kalkulierbar sein.

Der Konkretisierungsgrad der Problemstellung ist um so höher, je transparenter die Problemstellung, die zur Problemlösung notwendigen Ziele und Ausführungsprozeduren und die mit Problemstellung und Problem-

---

1) Vgl. S. 44 ff. d.A.

2) Vgl. Blank (Entscheidungen) 13 ff.

3) Vgl. Schienstock (Rollenkomplexe) 46, Kirsch (Entscheidungsprozesse II) 142.

4) Kosiol (Organisation) 102 trennt zwischen novativen und usualen Entscheidungen.

lösung verbundenen Beschränkungen sind. Er ist bei Problemstellungen mit Routinecharakter am höchsten und bei innovativen Entscheidungen am niedrigsten<sup>1)</sup>. Die hiermit verknüpften Konflikte haben ebenfalls einen unterschiedlichen Charakter, weil sie einerseits wegen Ablaufstörungen bei prinzipiell programmierbaren Handlungen, andererseits wegen Schwierigkeiten bei noch nicht ermittelten, unsicheren und riskanten Bedingungen entstehen.

## 2. Die koordinative Problemlösung als Konfliktsache

### (a) Problemlösungstechnik

In Abhängigkeit von der Komplexität des koordinativen Gestaltungsproblems sind unterschiedliche Problemlösungstechniken erforderlich, wobei der Programmierungsgrad der Problemlösung um so geringer ist, je eher eine Neuartigkeit der Problemlösung gegeben ist. "Bei derartigen "konstruktiven" Problemlösungen ist es ab einer (nicht operational bestimmbaren) Schwelle des Neuigkeitsgrades üblich, von innovativen Problemlösungen zu sprechen"<sup>2)</sup>. Dabei sind alternative Problemlösungsstrategien zu ermitteln<sup>3)</sup>.

---

1) Vgl. Gore (*Decision-Making*) 136 ff.

2) Baugut/Krüger (*Unternehmensführung*) 97.

3) In diesem Zusammenhang ist Blank zuzustimmen, welcher die Begriffe "Entscheidungsprozeß und Problemlösungsprozeß und die theoretischen Grundlagen wie Entscheidungstheorie und Informationstheorie als austauschbar betrachtet" Blank (*Entscheidung*) 14.



Derivative Konfliktursache ist in diesem Zusammenhang die Problemlösungstechnik, bzw. das Lösungsverfahren, das bei einem hohen Programmierungsgrad wiederholt angewendet bzw. bei einem niedrigen Programmierungsgrad erst zu präzisieren oder durch geeignete Strategien noch zu suchen ist<sup>1)</sup>. Konflikte entstehen dann u.U., wenn sich die Zahl der offenen Eigenschaften des Gestaltungsproblems verringert und die zur Problemlösung erforderlichen Ziele, Alternativen sowie die für eine Entscheidung notwendigen Bewertungseigenschaften und -regeln zu konkretisieren, spezifizieren und zu operationalisieren sind<sup>2)</sup>. In Abhängigkeit vom Gestaltungsproblem und vorhandener Problemlösungstechnik ist dabei der Handlungsspielraum bei der Problemlösung als Konfliktursache zu untersuchen.

(b) Handlungsspielraum bei der Problemlösung

Der Handlungsspielraum bei der Problemlösung ist insofern unterschiedlich weit, weil diese entweder primär auf die Zielerreichung<sup>3)</sup>, damit auf die Willensdurchsetzung, -realisation und -sicherung ausgerichtet ist oder, in gewissen Grenzen, die Willensbildung bei der Problemlösung auch eine Variation der Handlungsziele ermöglicht. Im letzten Falle handelt es sich um Anpassungsentscheidungen, ansonsten um Fragen der Regelung (Mittelwahl bei gegebenen Zielen) oder der Steuerung (Ziele und Mittel sind vorgegeben)<sup>4)</sup>.

---

1) Insofern ist die Problemlösung unterschiedlich programmierbar. Im Extremfall kann ein Lösungsalgorithmus in vollem Umfang, z.B. als Rechenregel, vorliegen oder er muß mittels geeigneter Heuristiken und Simulationsverfahren noch ermittelt werden.

2) Vgl. Blank (Entscheidungen) 28, Link (Programmierung) 343 f.

3) Hierzu vgl. Kessel (Entscheidungsprozeß) 9: "Die Beziehung zwischen Entscheidung und Zielerreichung bedingt Aktionen; die Entscheidungen erfordern somit Handlungen zur Erfüllung der Ziele.

4) Vgl. Bleicher (Organisation und Führung) 51.

In Abhängigkeit von der Komplexität des Zielsystems besteht eine unterschiedlich große Interdependenz der zielorientierten Handlungen. Konflikte lassen sich in diesem Zusammenhang auf Inkompatibilitäten<sup>1)</sup> wie "differierende Problemlösungsaktivitäten"<sup>2)</sup>, sich ausschließende "meistbevorzugte Alternativen"<sup>3)</sup> oder einfach auf Ansprüche, die sich überschneiden<sup>4)</sup>, zurückführen.

Je nach Umfang des Handlungsspielraumes stehen unterschiedliche Problemlösungstechniken zur Verfügung. Algorithmen als Lösungsverfahren, welche mit Sicherheit zum Erfolg führen, kommen eher für Regelungs- und Steuerungsprobleme in Frage, während heuristische Verfahren wie z.B. die Simulation eher bei relativ komplexen Anpassungsproblemen einzusetzen sind.

---

1) Vgl. Deutsch (*Resolution of Conflict*) 10.

2) Krysmanski (*Soziologie*) 26.

3) Thiele (*Konflikte*) 3 f. Zu Konflikten vor und nach der Entscheidung vgl. auch Festinger (*Dissonance*) passim.

4) Vgl. Holm (*Konflikt*) 44. Vgl. ferner: Esser (*Konfliktverhalten*) 25 ff: gegenseitiges Behindern bei der Zielerreichung; Schneider (*Matrixorganisation*) 250: "latente, bzw. manifeste Blockierung der Zielerreichung".; Nicholson (*Konfliktanalyse*) 12: "sich ausschließende gegenseitige Absichten".; Bailey/Feder (*Conflict Analysis*): "Conflict (is that) cooperation ... which occurs ... when one human being attempts to move another or many others towards the attainments of this goals".; vgl. ferner Bernard (*Conflict*) 111-121.



c) Die Konfliktsituation zur Abbildung von Konfliktfeldern der Unternehmungsorganisation

Die bisherigen Ausführungen sollten die Aussage konkretisieren, daß die Elemente und die Beziehungen des Organisationssystems die originäre und davon abgeleitete koordinative Gestaltungsprobleme mit ihren Lösungsmöglichkeiten die derivative Ursache für Konflikte in der Unternehmungsorganisation bilden. Damit wurden die strukturellen und handlungsbezogenen Bedingungen und Voraussetzungen von Konflikten im Konfliktfeld Unternehmungsorganisation deutlich. Dieses Konfliktfeld wird jedoch erst dann vollständig abgebildet, wenn neben der erwähnten Ursachen-Komponente auch die verschiedenen Konfliktwirkungen beschrieben und prognostiziert werden können, welche im Verlauf der Konfliktprozesse sichtbar werden oder zu erwarten sind. Damit besteht ein auf der Ursachen-Komponente aufbauender Zusammenhang, der hier als Wirkungs-Komponente bezeichnet werden soll.

Ein wesentlicher Bereich der Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation wäre dann geschaffen, wenn gesicherte oder unbestätigte, aber relativ plausible und insofern prüfungswürdige Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Ursachen- und Wirkungs-Komponente vorliegen<sup>1)</sup>. Hypothesen dieser Art auf der Basis der in der relevanten Literatur vorhandenen Aussagen und unter Beachtung des hier vorgestellten Bezugsrahmens zusammenzustellen und zu entwickeln, ist

---

<sup>1)</sup> *Hierzu vgl. Staehle (Handlungssituationen) 110: "Bei der kausalen Analyse von Handlungen ist demnach eine spezifische Situation gegeben und es wird versucht, innerhalb dieser Bedingungskonstellationen zu entdecken".*

in d.A. von zentraler Bedeutung und dient als Grundlage für die Beurteilung und die Handhabung von Konflikten.<sup>1)</sup>

Zunächst ist jedoch ein Analyseinstrumentarium zur Beschreibung von Konfliktursachen und Konfliktwirkungen erforderlich. Dabei soll eine Beschränkung bzw. Isolierung auf abgegrenzte Teilbereiche der Unternehmungsorganisation vorgenommen werden. Das damit durch die Angabe organisatorischer Elemente und Beziehungen und insofern durch die Benennbarkeit von Konfliktparteien konkretisierte und differenzierbare Konfliktfeld soll als Konfliktsituation bezeichnet werden.<sup>2)3)</sup>

---

1) Vgl. die Kapitel C und D d.A.

2) "Konflikte treten in verschiedenen Entscheidungssituationen auf, und dementsprechend differiert die Ausrichtung der Forschungsansätze": Vgl. Thiele (Konflikthandhabung) 26. Zum Begriff der Konfliktsituation vgl. auch Krink (MBC) 166: "Eine innerbetriebliche Konfliktsituation im hier verstandenen Sinne ist gekennzeichnet durch erkannte widersprüchliche Teilbereichsplanungen (ex-ante Konflikt) oder durch sich gegenseitig behindernde Maßnahmen im Zuge der Realisation von unkoordinierten Teilbereichsplanungen (ex-post-Konflikt)".

Auch Esser (Individuelles Konfliktverhalten) 109 verwendet den Begriff der Konfliktsituation: "Entgegen anderweitigen Versuchen, Konflikte in Organisationen mehr oder weniger streng nach bestimmten Bereichen oder Konfliktparteien zu systematisieren (z.B. Krüger 1972) werden im folgenden einige als besonders wichtig und typisch angesehene Konfliktsituationen dargestellt". Dabei erfolgt jedoch auch über die Beschreibung typischer Konfliktarten eine Eingrenzung auf typische Konfliktparteien wie z.B. Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Im Unterschied hierzu erfolgt in d.A. eine Abgrenzung der Konfliktsituation nach Bereichen der Unternehmungsorganisation, in denen sich u.U. mehrere Konfliktarten gleichzeitig ereignen können.

3) Die Konfliktsituation im hier definierten Sinne ist eine spezielle Handlungs- bzw. Entscheidungssituation. Hierzu vgl. letztlich in Anlehnung an Reitman (Heuristic Decision Procedures) Kirsch (Entscheidungsprozesse I) 25 f., (Entscheidungsprozesse II) 98 f.,



Die Beschreibung der Ursachen- und der Wirkungskomponente der Konfliktsituation erfolgt mit Hilfe von Indikatoren, wie sie in zunehmenden Maße von Vertretern eines situativen Ansatzes in der Organisationstheorie verwendet werden<sup>1)</sup>. Die Ausprägung der Indikatoren erfolgt grundsätzlich auf Ordinalskalen<sup>2)</sup>. Dabei ist zu beachten, daß es sich bei den einzelnen Indikatoren zunächst um qualitative Skalierungen handelt<sup>3)</sup>. Grundsätzlich ist es erforderlich, daß mit Hilfe quantitativer Skalierung eine Rangfolge zwischen den qualitativ

---

Fortsetzung von FN 3, S. 67:

(Entscheidungsprozesse III) 94, Frese (Führungsmodelle) 231, (Koordination) 406-411, Welge (Profit-Center-Organisation) 21 ff., Meyer (Organisation und Führung) 159, Bleicher/Meyer (Führung) 134, Blank (Entscheidungen) 19. Das Spezifische der Konfliktsituation liegt darin, daß Entscheidungen und damit verbundene Handlungen primär als Konfliktursachen betrachtet werden. Die Einengung auf den Konfliktaspekt setzt sich auch bei der Konflikthandhabung fort. In diesem Fall dienen Erkenntnisse über Ursache-Wirkungs-Beziehungen u.U. zu Veränderungen des Struktur- und des Handlungsaspektes als Ursachenkomponente.

- 1) Vgl. z.B. Hill/Fehlbaum/Ulrich (Organisationslehre) 1 und 2 passim, Kieser/Kubicek (Organisation) passim, Bleicher/Meyer (Führung) insb. 257 ff., Hoffmann/Bühner (Organisationsgestaltung) 11 ff., Bühner (Situationsansatz) 2-23. Vgl. auch die Darstellung des ASTON-Konzepts und seiner Rezeption in der empirisch orientierten Organisationsforschung durch Kubicek/Wollnik (Grundlagenforschung) 308-311, ferner Spies (Arbeitsaufgabe) passim. Letztlich wird durch ein Set derartigen Indikatoren der Komplexitätsgrad eines Organisationssystems beschrieben: vgl. Morin (Complexity) 555 f., Luhmann (Zweckbegriff) 31. Kieser/Kubicek (Organisation) 149 verwenden in diesem Zusammenhang den Begriff "Strukturierungsgrad".
- 2) Zur Basisskalierung von Organisations-Indikatoren vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 141 ff.
- 3) Vgl. Kieser/Kubicek (Organisation) 147: "Qualitative Skalierungen (Nominalskalen) definieren in Form von Klassifikationen inhaltliche Unterschiede zwischen den erfaßten Objekten".

unterschiedlichen Merkmalen hergestellt wird. Dabei handelt es sich letztlich um sogenannte Guttman-Skalen, deren Vorzug darin besteht, "daß mit ihrer Hilfe inhaltliche und umfangmäßige Aspekte simultan erfaßt werden können".<sup>1)</sup> Einer späteren, empirischen Überprüfung der in d.A. entwickelten Hypothesen wird es vorbehalten sein, derartige Skalen zu verwenden. Entsprechend dem derzeitigen Stand organisationstheoretischer Forschung wird zunächst die Benutzung qualitativer Skalen überwiegen.<sup>2)</sup>

Eine andere Problematik bei der Verwendung von Indikatoren liegt darin, daß bislang keine Einigkeit über ihre Definition und die zu verwendenden Bezugsgrößen besteht. Außerdem ist zu beachten, daß eine zu differenzierte Darstellung der Indikatoren beim derzeitigen Stand der Forschung die Bildung von Hypothesen ebenso erschwert, wie eine zu grobe Aufzählung, welche u.U. theoretisch vollständig, aber nicht mehr operational ist.

Deshalb soll versucht werden, einen Differenzierungsgrad der Darstellung zu erreichen, welcher die Hypothesenbildung über Ursache-Wirkungs-Beziehungen noch ermöglicht. Insofern handelt es sich um einen "trial-and-error"-Versuch mittlerer Reichweite<sup>3)</sup>, welcher insbesondere auf subjektiven Überlegungen<sup>4)</sup> zur Zweckmäßigkeit der einzelnen Indikatoren im Hinblick auf die Erklärung von Ursache-/Wirkungszusammenhängen beruht.

---

<sup>1)</sup> Kieser/Kubicek (Organisation) 149.

<sup>2)</sup> Dabei soll von einer ordinalen Abstufung in fünf Stufen ausgegangen werden.

<sup>3)</sup> Zu Theorien mittlerer Reichweite vgl. Merton (Funktionale Analyse) 171-214.

<sup>4)</sup> Zur Problematik der Subjektivität der Indikatorenselektion vgl. Wollnik (Erfahrungswissen) 50.





Der Organisationsgrad erfaßt das Verhältnis zwischen organisatorischer und koordinativer Strukturierung<sup>1)</sup>.

ORGANISATIONSGRAD

extrem organi-  
satorische Struk-  
turierung

extrem koordi-  
native Struktu-  
rierung

Der Formalisierungsgrad gibt das Ausmaß der schriftlichen Aufzeichnung organisatorischer Regelungen wider und schwankt zwischen starker, "bürokratischer" und schwacher Formalisierung.

FORMALISIERUNGSGRAD

NIEDRIG

HOCH

Durch Differenzierungsart und -grad wird angegeben<sup>2)</sup>:  
in qualitativer Hinsicht:

die Grundtypen der Subsysteme des Organisations-  
systems<sup>3)</sup>

in quantitativer Hinsicht:

die Anzahl organisatorischer Subsysteme.

---

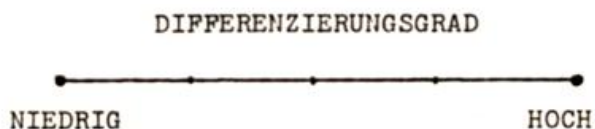
<sup>1)</sup> Bleicher/Meyer (Führung) 272 bezeichnen dies bei differenzierter Betrachtung als Generalisierungsgrad.

<sup>2)</sup> Zum Differenzierungsgrad als Konfliktursache vgl. Filey (Conflict Resolution) 3 ff.

<sup>3)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 271. Sie unterscheiden nach Gesichtspunkten der Dauer und Ständigkeit der Zusammenarbeit zwischen segmentierenden und traversierenden, unmittelbaren und mittelbaren Zwischensystemen, Zwischensystemen auf Dauer, in zeitlich begrenzter, ständiger und unständiger Form.



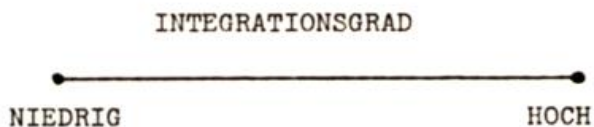
Je nach Umfang und Heterogenität der Differenzierungsart ist der Differenzierungsgrad unterschiedlich hoch ausgeprägt.



Die Integrationsart gibt an, inwieweit durch

- personale,
- technokratische oder
- strukturelle Regelungen<sup>1)</sup>

eine Verbindung<sup>2)</sup> zwischen den differenzierten Subsystemen erfolgt<sup>3)</sup>. Je nach Intensität der integrativen Verknüpfung besteht ein unterschiedlich ausgeprägter Integrationsgrad.



Die allgemeinen Strukturindikatoren sollen in d.A. primär zur einführenden Beschreibung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen und ihres Konfliktpotentials herangezogen werden.<sup>4)</sup> Größere Bedeutung kommt dagegen den speziellen Strukturindikatoren zu, durch welche eine differenziertere Analyse von Konfliktsituationen in unterschiedlichen Typen mehrdimensionaler Organisationsstrukturen erfolgen kann.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Welge (Profit-Center-Organisation) 19 f.

<sup>2)</sup> Zu Möglichkeiten der Subsystemverkettung vgl. Litwak (Models) 177-184, Thompson (Organizations) 54 ff., Bleicher/Meyer (Führung) 258.

<sup>3)</sup> Grochla verwendet das Gegensatzpaar Arbeitsteilung und Koordination. Vgl. Grochla (Gestaltung) 423 f.

<sup>4)</sup> Vgl. Kap. B d.A.

- Spezielle Strukturindikatoren

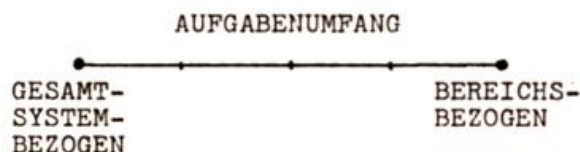
Spezielle Strukturindikatoren beschreiben wesentliche Ausprägungsmuster von Organisationselementen und -beziehungen.

-- Elementbezogene Strukturindikatoren

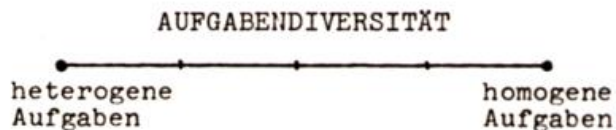
--- Aufgabenbild

Das Aufgabenbild läßt sich durch folgende Merkmale der Komplexität und Dynamik näher kennzeichnen:

Der Umfang einer Aufgabe läßt erkennen, ob sich eine Aufgabe auf eine unmittelbare Kooperationseinheit, auf mehrere Kooperationseinheiten oder das gesamte Organisationssystem bezieht. Insofern ist zwischen bereichsbezogenen, bereichsüberschreitenden und gesamtsystembezogenen Aufgaben zu unterscheiden.<sup>1)</sup>



Die Aufgabendiversität gibt an<sup>2)</sup>, in welchem Ausmaß eine Gleichartigkeit oder Ungleichartigkeit von Aufgaben vorliegt. Sie äußert sich z.B. in dem Unterschied zwischen Verrichtungs- und Objektorientierung zweier Konfliktparteien.

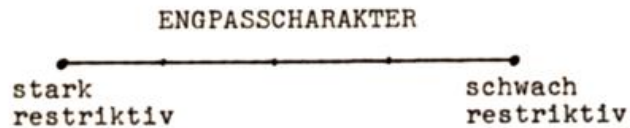


<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 18 ff., insb. 32.

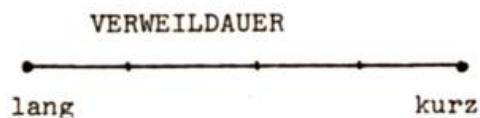
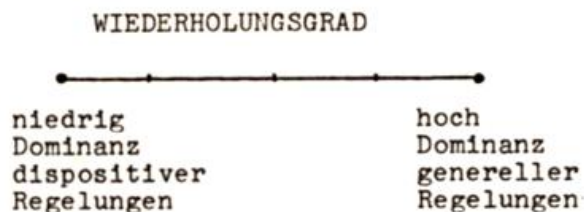
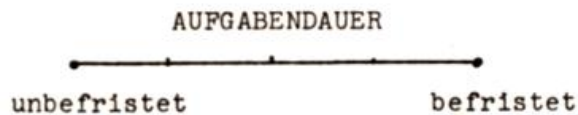
<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) 261.



Das Gewicht, bzw. die Bedeutung einer Aufgabe ist insbesondere an ihrem Engpaßcharakter erkennbar<sup>1)</sup>.



In dynamischer Hinsicht lassen sich Aufgaben durch ihre Dauer, die zeitliche Orientierung bzw. Reichweite, ihren Wiederholungsgrad als aufgabenbezogenen Ausdruck des eingangs erwähnten Organisationsgrades und die Verweildauer kennzeichnen.



Durch die Verweildauer wird insbesondere angegeben, wie lange die Aufgabenstellung noch vorliegt und damit indirekt, in welcher Phase ihres Lebenszyklus sie sich befindet.

---

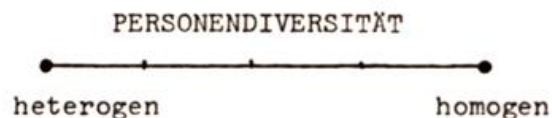
<sup>1)</sup> Vgl. Krüger (Macht) 18 f.

--- Personenbild

Ein Maß für die Bindung einer Person an die sie beschäftigende Institution ist der Professionalisierungsgrad.<sup>1)</sup> Er gibt an, in welchem Ausmaß eine Person den mit ihrer spezifischen Ausbildung und ihrem Beruf verbundenen Interessen und Wertvorstellungen verhaftet ist. Dabei soll dieser Indikator zwischen einem extremen Verhaftetsein an die Traditionen und Gewohnheiten einer Unternehmung und einer extremen, rein funktionalen, nur auf den Beruf bezogenen Einstellung variieren.



Der Indikator PERSONENDIVERSITÄT bezieht sich dagegen auf die Verschiedenartigkeit der an der Konfliktsituation beteiligten Personen, z.B. hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und ihrem Leistungswillen. Damit werden auf einem sehr hohen Aggregationsniveau Qualifikations- und Motivationsunterschiede verdeutlicht.



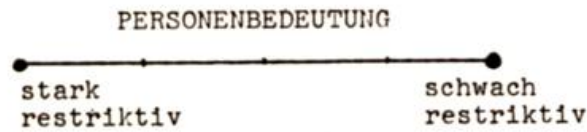
In Abhängigkeit von Professionalisierungsgrad und Personendiversität einerseits, Aufgabendiversität und -restriktivität andererseits ist der Indikator PERSONENBEDEUTUNG zu sehen, welcher den Knappheitsgrad bestimmter Personen angibt.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Kubicek (Informationstechnologie) 84.

<sup>2)</sup> Dabei ist der Professionalisierungsgrad um so höher, desto stärker eine akademische Ausbildung vorliegt. Vgl. Kieser (Flexibilität) 245.





--- Sachmittelbild

Auch bezüglich des Sachmittels als Organisationselement lassen sich Indikatoren bezüglich seiner quantitativen und qualitativen Eigenschaften aufstellen. Entsprechende Indikatoren sind

- der Spezialisierungsgrad,



- die Sachmitteldiversität und



- der Engpaßcharakter



des Sachmittels.

Allerdings ist insbesondere der Zusammenhang zwischen Informationstechnologie und Organisationsstruktur derart kompliziert und wechselseitig<sup>1)</sup>, daß es einer anderen Untersuchung vorbehalten sein muß, welchen Einfluß unterschiedliche Sachmittel auf die Gestaltung mehrdimensionaler Organisationsstrukturen ausüben.<sup>2)</sup> Sachmittelbezogene Indikatoren werden deshalb aus der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Für eine

---

<sup>1)</sup> Vgl. die grundsätzlichen Aussagen bei Kubicek (Informationstechnologie) 126.

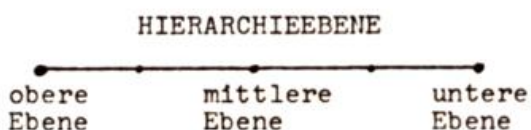
<sup>2)</sup> Vgl. S. 97 d.A.

Theorie des Konfliktes der Unternehmungsorganisation bilden sie jedoch einen unerläßlichen Bestandteil.

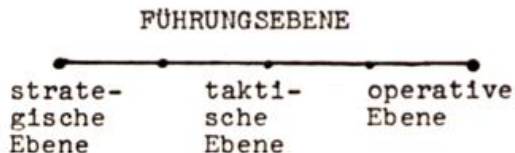
-- Beziehungsbezogene Strukturindikatoren

--- Verteilungsbeziehungen

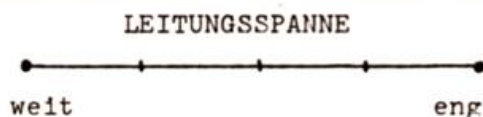
Zur Kennzeichnung der Verteilungsbeziehungen sollen folgende Indikatoren verwendet werden:



Synonym zur Hierarchieebene läßt sich der Begriff der Führungsebene verwenden. Dabei wird eine Unterscheidung zwischen strategischer, taktischer und operativer Ebene vorgenommen, um einen Ansatzpunkt für den differenzierten Einsatz von Führungskräften und Führungsmitteln zu erhalten<sup>1)</sup>.



In horizontaler Hinsicht interessiert der Umfang der Leitungsspanne, wobei generell zwischen engen und weiten Leitungsspannen unterschieden werden soll<sup>2)</sup>.

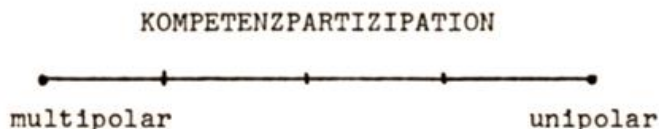


<sup>1)</sup> Vgl. Grochla (Konzepte) 307, Abb. 1, Hahn (PuK) 66 f., Hoffmann (Organisationsforschung) 217 ff., Kirsch (Entscheidungsprozesse) III, 243 ff., Koreimann (Informationsbedarfsanalyse) 33.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (Organisationsformen) 60 f.



Als Maß der Kompetenzzuordnung zwischen den Konfliktparteien der Konfliktsituation kann die Kompetenzpartizipation<sup>1)</sup> verwendet werden.



Dieser Indikator gibt unterschiedliche Verteilungsrelationen in dem Kontinuum zwischen unipolarer und multipolarer Kompetenzpartizipation an.

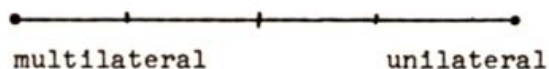
--- Arbeitsbeziehungen

Hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen soll insbesondere verdeutlicht werden, ob der Informationsfluß sich auf wenige oder viele Personen konzentriert und ob die dabei entstehenden Kommunikationsbeziehungen von bestimmten, dominierenden Personen ausgehen oder sich multilateral verteilen.<sup>2)</sup>

ZENTRALITÄT DES INFORMATIONSFLOSSES

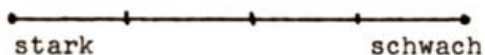


ART DER KOMMUNIKATIONSBEZIEHUNG



Dabei ergibt sich eine unterschiedliche Intensität der Kommunikation

INTENSITÄT DER KOMMUNIKATION



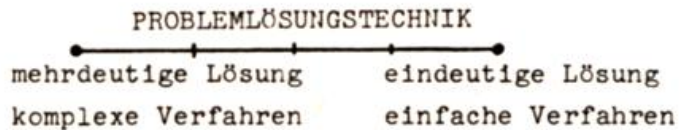
<sup>1)</sup> Vgl. Bleicher/Meyer (Führung) S. 258, dort allerdings bei einengender Betrachtung auf die Organisationskompetenz bezogen.

<sup>2)</sup> Zur Ableitung von Strukturparametern im Rahmen der Kommunikationsforschung vgl. Hoffmann (Organisationsforschung) 141-145.

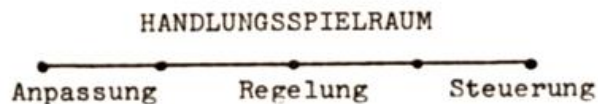




Zur Problemlösung sind unterschiedliche Problemlösungstechniken erforderlich, welche einen unterschiedlichen Eindeutigkeits- bzw. Komplexitätsgrad aufweisen und je nach Komplexitätsgrad der Problemstellung ein- oder mehrdeutige Lösungen aufweisen.



Nicht zuletzt ist der Handlungsspielraum zu nennen, der sich in dem Kontinuum zwischen Anpassungs-, Regelungs- und Steuerungshandlungen bewegt.



## 2. Wirkungskomponente

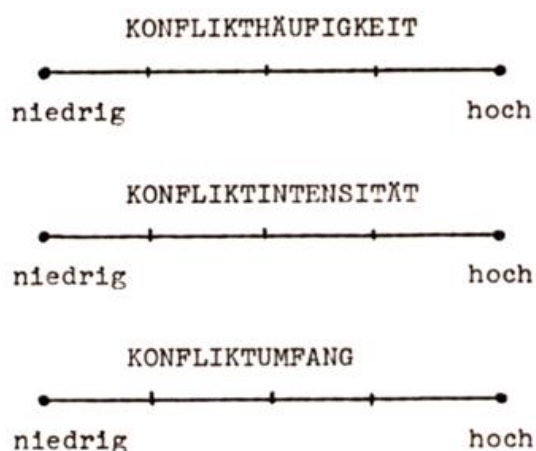
### (a) Formale Konflikt-Indikatoren

Auf den Konfliktprozeß bezogen kann die Wirkung der organisationsbedingten Konfliktursachen in verschiedenen Phasen eintreten. Naase unterscheidet deshalb zwischen latentem, wahrgenommenem, gefühltem sowie manifestem Konflikt und den Konfliktnachwirkungen<sup>1)</sup>. Beim jetzigen Stand der Forschung ist die zeitliche Feststellung von Konflikten allerdings nur schwer differenzierbar. Bei Kenntnis dieser Schwierigkeiten besteht jedoch Übereinstimmung, daß die Wirkung von Konflikten in formaler Hinsicht nach ihrer Häufigkeit und ihrem Umfang, bzw.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Naase (Konflikte) 19.

ihrer Intensität beschrieben werden kann.<sup>1)</sup>



Die formalen Konflikt-Indikatoren beziehen sich unmittelbar und kurzfristig auf das Verhalten von Personen<sup>2)</sup>, mittelbar und eher langfristig auf das Verhalten des Systems Unternehmung. Indikatoren der Wirkungskomponente beziehen sich deshalb über die formale Kennzeichnung der Konflikthäufigkeit und -intensität hinaus auf beide Erscheinungsformen<sup>3)</sup>.

#### (b) Indikatoren personalen Verhaltens

Zunächst wird der Konflikt von den Konfliktparteien unterschiedlich intensiv empfunden. In Anlehnung an Esser sind folgende Indikatoren zu nennen<sup>4)</sup>, die die Umwandlung von Konflikt in Verhalten anzeigen: Das Problem wird in unterschiedlichem Ausmaß als Konflikt

---

<sup>1)</sup> Vgl. Naase (*Konflikte*) 28-31, Krüger (*Konflikthandhabung*) 61, 71, 75 f.

<sup>2)</sup> Vgl. Pondy (*Varieties*) 499.

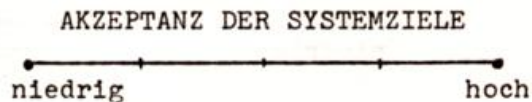
<sup>3)</sup> Zu einer weiten, auch maschinelle Funktionsweisen und Funktionszusammenhänge einschließenden Verhaltensdefinition vgl. Grochla (*Integration*) 621.

<sup>4)</sup> Vgl. Esser (*Individuelles Konfliktverhalten*) 81 ff.





Damit wird die perzeptive und die kognitive Kapazität als Merkmal der Leistungsfähigkeit der Person gekennzeichnet. Ein Mindestmaß an Problemwahrnehmung und Problemverarbeitung ist jedenfalls erforderlich, um in einen Konflikt involviert zu sein. Ein hinreichendes Kriterium, daß ein Konflikt vorliegt, ist allerdings nicht gegeben. Das gilt auch für die Leistungswilligkeit, die hier in dem Ausmaß der Akzeptanz der Systemziele gemessen wird.<sup>1)</sup>



(c) Indikatoren des Systemverhaltens

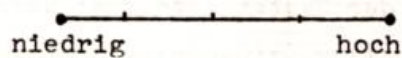
Als Indikatoren des Systemverhaltens kann eine Vielzahl von Effizienzvariablen angegeben werden<sup>2)</sup>. Allerdings ist es beim derzeitigen Stand der Organisationstheorie nicht möglich, einen direkten Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Effizienz herzustellen. Deshalb ist es notwendig, sich auf globale und nur schwer operationalisierbare Indikatoren zu beschränken. Dabei kommen in Betracht.<sup>3)</sup>

- Direkte Indikatoren des Systemverhaltens

- sach-rationale Effizienz<sup>4)</sup>



- sozio-emotionale Effizienz



1) *Grundlegende Ausführungen über die Einstellung von Führungskräften zur Unternehmung finden sich bei Pross (Manager und Aktionäre) insb. 171 ff.*

2) *Vgl. Grochla/Welge (Effizienzbestimmung) 273 ff., Barnard (Führung), Parsons (Aktions-System) 365 f., Fuchs-Wegner/Welge (Organisationskonzeptionen) 71 ff. Grochla (Gestaltung) 421 ff., Mott (Characteristics) 37ff.*



- Indirekte Indikatoren des Systemverhaltens

In diesem Zusammenhang ist die Anpassungsfähigkeit zu nennen<sup>1)</sup>, welche in d.A. in strategischer und in struktureller Hinsicht von Bedeutung ist.

- strategische Anpassungsfähigkeit



- strukturelle Anpassungsfähigkeit



Bezieht sich die strategische Anpassungsfähigkeit insbesondere auf die Flexibilität des Organisationssystems im Hinblick auf die Umsetzung unternehmungspolitischer Entscheidungen, z.B. bei der Einführung neuer Produkte und Technologien (z.B. ihre Innovationsfähigkeit)<sup>2)</sup>, ist die strukturelle Anpassungsfähigkeit ein Maß für die strukturelle Veränderbarkeit des Organisationssystems, z.B. im Hinblick auf Fragen der Konflikt-handhabung.

---

Fortsetzung von FN 2, S. 83:

Katz/Kahn (*Social Psychologie*),

Hill/Fehlbaum/Ulrich (*Organisationslehre*),

Thom (*Innovationsprozesse*).

<sup>3)</sup> Vgl. auch Schneider (*Matrixorganisation*) 44 ff., der zwischen Effektivität und Ökonomität, Sozialer Rationalität sowie Flexibilität und Integration als Ziele der Systemgestaltung unterscheidet.

<sup>4)</sup> Vgl. Hill/Fehlbaum/Ulrich (*Organisationslehre* 1) 162 ff. Meyer (*Organisation und Führung*) 30 f.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Fuchs-Wegner/Welge (*Organisationskonzeptionen*) 72, in Anlehnung an Überlegungen von Ansoff/Brandenburg.

<sup>2)</sup> Vgl. Fuchs-Wegner/Welge (*Organisationskonzeptionen*) 74.

V. Überlegungen zu einer Konflikttheorie mehrdimensionaler Organisationsstrukturen

a) Allgemeine organisationsbedingte Konfliktursachen

Grundsätzlich gelten alle bisherigen Aussagen in d.A. über die theoretischen Ansatzpunkte zur Untersuchung von Konflikten in der Unternehmung und über die Elemente einer Theorie des Konflikts der Unternehmungsorganisation sowohl für ein- als auch für mehrdimensionale Organisationsstrukturen.

Dies gilt insbesondere für das in d.A. entwickelte Indikatoren-Set der Konfliktsituation. Das Instrumentarium der Konfliktsituation kann in Verbindung mit einer organisatorischen Systemanalyse<sup>1)</sup> dazu verwendet werden, durch Beschreibung der Indikatoren des Struktur- und des Handlungsaspektes organisationsbedingte Konfliktursachen zu konkretisieren und in einem zweiten Schritt Überlegungen zu Ursache-Wirkungs-Beziehungen vorzunehmen.<sup>2)</sup>

Das Instrumentarium der Konfliktsituation ist somit der auf bestimmte Organisationsstrukturen bezogenen als auch der vergleichenden System- und Konfliktanalyse in unterschiedlichen Organisationsstrukturen zugänglich. Dies schließt jedoch nicht aus, daß für einzelne Organisationsstrukturen spezielle organisationsbedingte Konfliktursachen vorliegen. Diese sind bei mehrdimensionalen Organisationsstrukturen einerseits auf die Gleichberechtigung und andererseits auf die simultane Verknüpfung bestimmter organisatorischer Einheiten zurückzuführen. Dabei entstehende Konflikte sollen in d.A. als Kompetenz- bzw. als Entscheidungskonflikt bezeichnet werden.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Kap. B d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. Kap. C d.A.



Sowohl den allgemeinen als auch den speziellen organisationsbedingten Konfliktursachen in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen ist gemeinsam, daß sie zu latenten oder manifesten Gegensätzlichkeiten führen, welche bei der Verknüpfung organisatorischer Elemente und Beziehungen entstehen und innerhalb eines in d.A. noch zu untersuchenden, als tolerabel anzusehenden Rahmens durch organisatorische und koordinative Regelungen bewußt in Kauf genommen werden und insofern als institutionalisierte Konflikte anzusehen sind.<sup>1)</sup>

b) Durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen  
speziell bedingte Konfliktursachen

1. Das organisatorische Gleichgewicht zwischen den  
Konfliktparteien (Kompetenzkonflikt)

Mehrdimensionale Organisationsstrukturen sind insbesondere dadurch zu charakterisieren, daß vom Spektrum der zur Gesamtzielerfüllung notwendigen Tätigkeiten (Verrichtungen) und der damit verbundenen produktmäßigen und regionalen Belange eine simultane Zuordnung von mindestens zwei dieser Zentralisationskriterien auf mindestens einer Stufe der Unternehmungsorganisation erfolgt<sup>2)</sup>.

Dabei wird von einer grundsätzlich erstrebten Gleichgewichtigkeit dieser Aufgabendimensionen bzw. Zentralisationskriterien beim ablauforganisatorischen Problemlösungsprozeß ausgegangen. "Dieser Fall ist z.B. bei einer Tensor-Organisation gegeben, wenn sich der Vorstand einer AG aus Vertretern von Funktionen (Ver-

---

<sup>1)</sup> Vgl. die S. 19 und 50 d.A.

<sup>2)</sup> Vgl. Bleicher (Organisationsformen, mehrdimensionale) i.Dr.

richtungsdimension), Unternehmungsbereichen (Objekt-dimension) und regionalen Bereichen (regionale Dimension) zusammensetzt, welche gleichberechtigt zusammenarbeiten<sup>1)</sup>.

Allerdings wird das Gleichgewicht zwischen den Dimensionen zumindest bei steigender Aufgabendiversität und Personendiversität zunehmend labiler. Während die Aufgaben dann einen hohen Spezialisierungsgrad aufweisen, haben die Personen bei ähnlichem Qualifikationsniveau eine unterschiedliche Ausbildung durchlaufen und besitzen z.B. verschiedenartige Denkweisen, Einstellungen und Wertvorstellungen. Im Extremfall könnte ein formal bestehendes Gleichgewicht durch Machtdifferentiale zwischen den Aufgabenträgern auf informalem Wege in die Unterstellungsverhältnisse einer traditionellen, eindimensionalen Organisationsstruktur überführt werden. Die grundsätzliche Gleichberechtigung der Dimensionen schließt auch in der Unternehmungspraxis nicht aus, daß bei bestimmten Problemstellungen einzelnen Dimensionen stärkere Befugnisse (Kompetenzen) eingeräumt werden<sup>2)</sup>.

Deshalb wird es als notwendig angesehen, dem Kompetenzkonflikt, der sich bei Beachtung des Gleichgewichtsprinzips zwischen den Konfliktparteien ergeben kann, besondere Beachtung zu schenken. Mögliche Konstellationen des Kompetenzkonflikts können zunächst mit aufgabenbezogenen Merkmalen und insofern mit Indikatoren des Strukturaspekts beschrieben werden<sup>3)</sup>, wobei, wie noch zu zeigen sein wird, bestimmte Aus-

---

1) Vgl. Bleicher (Organisationsformen, mehrdimensionale) i.Dr.

2) Vgl. Schemkes (Kompetenzabgrenzung) 433, 442, Bleicher (Kompetenz) i.Dr.

3) Vgl. Kap. C d.A.



prägungen von Indikatoren des Handlungsaspektes das organisatorische Gleichgewicht zwischen den Konfliktparteien ebenfalls beeinflussen.

## 2. Der simultan-interaktive Handlungsprozeß der Konfliktparteien (Entscheidungskonflikt)

Entscheidungskonflikte beziehen sich in d.A. im wesentlichen auf Sachverhalte, welche durch Indikatoren des Handlungsaspektes dargestellt werden können<sup>1)</sup>. Sie entstehen wegen der gemeinsamen Nutzung knapper Ressourcen<sup>2)</sup> sowie bei Zeitfolgeregelungen<sup>3)</sup>. Dabei ereignen sie sich vor dem Hintergrund unterschiedlicher Ausprägungen des Strukturaspektes und implizieren u.U. seine Veränderung durch integrative Maßnahmen der Konflikthandhabung<sup>4)</sup>.

Entscheidungskonflikte sind insbesondere auf Entscheidungsinterdependenzen zurückzuführen. Diese äußern "sich darin, daß die Konsequenz der Entscheidungen eines Entscheidungsträgers von den Entscheidungen eines anderen beeinflusst werden kann"<sup>5)</sup>. Zwar ist generell davon auszugehen, daß "die Problemdefinition

---

1) Vgl. Kap. C d.A.

2) Vgl. Thiele (Konflikte) 55-57, Blank (Entscheidungen) 86.

3) Vgl. Thiele (Konflikte) 58 f.

4) Vgl. Kap. D. d.A.

5) Blank (Entscheidungen) 86, ähnlich Thiele (Konflikte) 4 f.: "Praktisch ist jede Unternehmung so strukturiert, daß ihre Abteilungen miteinander in Konflikt stehen müssen. Mit anderen Worten, die den einzelnen Abteilungen zugewiesenen Funktionen sind dergestalt, daß ein Anwachsen des Erfolgs einer Abteilung möglicherweise ein Absinken des Erfolgs einer anderen bewirkt".

eines Entscheiders immer nur einen Teil des Systems betrifft" und "die Gesamtheit der Organisationsmitglieder voneinander abhängig (ist)"<sup>1)</sup>, in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen kommt der Entscheidungsinterdependenz wegen des Gleichgewichts und damit der ähnlichen Handlungsautonomie der Konfliktparteien, jedoch besonderes Gewicht zu<sup>2)</sup>. Grundsätzlich führt eine Entscheidungsinterdependenz immer dann zu Konflikten, "wenn die meistbevorzugten Alternativen sich ausschließen"<sup>3)</sup>. Besitzen beide Konfliktparteien gleiche oder ähnliche Kompetenzen, ist eine Lösung des Problems denkbar, in der allein die Qualität des Sachargumentes zählt. Dabei wird noch zu überprüfen sein, ob und unter welchen weiteren Bedingungen diese Überlegung zutrifft<sup>4)</sup>.

---

<sup>1)</sup> Vgl. Blank (Entscheidungen) 86.

<sup>2)</sup> Hierzu vgl. Tyrell (Konflikt) 258: "Konflikte bedeuten interaktionstheoretisch die doppelte Geltendmachung von Selbständigkeit und Handlungsautonomie im Miteinanderhandeln zweier Subjekte: Gegenüber der "Eintracht" eines entlasteten und eingespielten Interagierens, das die Selbständigkeit der Subjekte ganz im Unthematischen läßt, bricht im Konflikt "Entzweiung und Dissoziation" auf: die Subjekte erfahren wechselseitig "ihre Differenz" und ihr eigenes Handeln und Wollen im Widerspruch zu dem des Anderen, d.h., sie erfahren wechselseitig den jeweils Anderen als selbständig und unabhängig wollend und eigensinnig sein Handeln einrichtend".

<sup>3)</sup> Thiele (Konflikte) 52.

<sup>4)</sup> Vgl. Kap. C d.A.