

Der konflikttheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre

Zur theoretischen und praktischen Relevanz von Konflikten im Rahmen einer problemorientierten BWL

Walter A. Oechsler und Bernd Wagner

1 Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre

11 Zur Problemorientierung der Betriebswirtschaftslehre

Wissenschaftliche Praxis – insbesondere die der Betriebswirtschaftslehre – ist überwiegend gekennzeichnet durch traditionelle Organisationsprinzipien unter den Wissenschaften und führt zu einer Arbeitsteilung, die sich an ausgewählten Aspekten bestimmter Erkenntnisobjekte orientiert (z. B. Wöhe, 1959, Untersuchung von Betrieben bzw. Unternehmungen unter lang- bzw. kurzfristiger Gewinnmaximierung, gemeinwirtschaftlicher Wirtschaftlichkeit).

Diese Arbeitsteilung unter den Wissenschaften förderte eine aspektorientierte Betrachtung realer Probleme, d. h. bei betrieblichen Problemen wurde z. B. nur die einzelwirtschaftliche – bei etwas weiterer Fassung des Auswahlprinzips auch Züge einer gesamtwirtschaftlichen Problemsicht wissenschaftlich relevant. Betriebliche Praxis wurde in eine wirtschaftliche Problemsicht gefiltert, die nur hier und da durch den Verweis auf Erkenntnisse von Nachbardisziplinen, wie Betriebssoziologie oder -psychologie, „aufgelockert“ wurde. Die Reflexion etwa politischer Dimensionen mikroökonomischer Fragestellungen gilt bis heute verbreitet als fachfremd, praxisfern oder gar subversiv.

Solche wissenschaftliche Praxis ist gerade einer Entfremdung unter wissenschaftlichen Disziplinen und damit einer Verselbständigung von Aspekten bzw. Sichtweisen realer Probleme förderlich. Eine Alternative zu dieser traditionellen Wissenschaftspraxis ist die Problemorientierung von Wissenschaften, d. h. jede Einzelwissenschaft ist in ihrem beschreibenden und erklärenden Potential zuständig und in der wissenschaftlichen Problembewältigung zu integrieren. Die Integration geschieht über den gemeinsamen Bezug zu real vorzufindenden Problemsituationen. Die Relevanz wissenschaftlicher Erklärungsansätze für Problemsituationen wird dabei aus der Analyse und Definition der Problemsituation abgeleitet. Die Verwertung vorhandener und Entwicklung neuer betriebswirtschaftlicher Erkenntnisse wird dadurch an Problemen und nicht an Problemaspekten orientiert. In methodischer Sicht taucht dabei allerdings die Frage der Situations- und Problemdefinition auf, die später noch zu behandeln sein wird und am Beispiel des Problems Konflikt – das hier exemplarisch als ein realer Problembereich herangezogen wird – erläutert werden soll.

Die BWL hat von dem realen Tätigkeitsfeld betrieblicher Praxis und den dabei individuell wie gesellschaftlich dringlichen Problemen auszugehen. Sie muss in einem permanenten Prozess ihre Fragestellungen und Aussagen an dem aktuellen Prozess der betrieblichen und gesellschaftlichen Realität überprüfen, rechecken und revidieren. Betriebliche Tätigkeit berührt nicht nur die psychische und soziale Sphäre der im Betrieb Tätigen (z. B. in Form der Arbeitsorganisation), sondern auch die gesellschaftliche Sphäre (z. B. in Form der marktlichen Betätigung, Umweltverschmutzung, usw.).

Problemorientierung heisst dann nicht nur, dass die BWL in Forschung und Lehre den ständigen und engen Kontakt zur betrieblichen und gesellschaftlichen Realität systematisch aufrechterhalten und vertiefen muss (was für die heutige BWL und ihren Wissenschaftsprozess bezweifelt wird); Problemorientierung verlangt zum anderen auch, dass betriebswirtschaftliche Theoriebildung sich nicht nur auf Deskription und Explikation der betrieblichen Praxis beschränken kann, d. h. auf die Akkumulation und Verbreitung von beschreibendem und erklärendem Wissen über Realität. Die BWL gewinnt ihren Sinn und ihre Legitimation erst durch Orientierung auf *Gestaltung* der realen Lebenswelt, durch Förderung von Fähigkeiten, theoretisches Wissen in praktisches Handeln umzusetzen.

Durch die traditionellen wissenschaftlichen Problemlösungsversuche der BWL werden Probleme der betrieblichen Praxis in erster Linie in ihrer *logischen Widersprüchlichkeit* (Klaus, Buhr, 1972, S. 1161 ff.) angegangen, d. h. es wird versucht, durch Anhäufung von Kenntnissen *über* Probleme die Diskrepanz zwischen Wissen und Nichtwissen deskriptiv und explikativ zu verringern; die Problemlösungsversuche bleiben als intellektuelle Leistungen in der Sphäre des Denkens verhaftet. Damit ist jedoch das reale Problem in seiner *dialektischen Widersprüchlichkeit* mit der es in den Dingen, Strukturen und Prozessen der objektiven Realität selbst verankert ist, noch nicht überwunden. Ein konkreter Konflikt etwa, als praktisches betriebliches Problem, kann zwar wissenschaftlich erschöpfend beschrieben und erklärt sein, ist dadurch aber als reales Problem (nämlich als Gegensatz oder Widerspruch) zwischen den Konfliktparteien noch nicht überwunden.

Hieraus folgt zunächst, dass die BWL, sofern sie sich als problemorientierte Wissenschaft versteht, in Forschung und Lehre nicht nur Wissen über Realität (zur Bewältigung logischer Widersprüche), sondern vor allem auch Fähigkeiten zur Gestaltung der Realität (zur Bewältigung dialektischer Widersprüche) entwickeln und vermitteln muss.

In dem Masse, wie die wissenschaftlichen Vertreter der heutigen BWL von einer direkten Beteiligung an der Gestaltung betrieblicher Realität ausgeschlossen sind, bzw. sich selbst ausgeschlossen haben, droht die BWL den Bezug zur dialektischen Widersprüchlichkeit betrieblicher Probleme zu verlieren und kann eine praktische Realisierung und Bewährung ihrer logischen Erkenntnisse nicht mehr selbst erfahren, erproben oder evaluieren. Die Ausbildung und Übung konkreter Fähigkeiten in der Praxisbewältigung beschränkt sich nicht zuletzt deshalb im heutigen Studienbetrieb auch eher auf die eigene, nämlich universitäre Praxis und deren Problemstellungen (Hausarbeiten, Klausuren, Prüfungen), als auf eine betriebliche Praxis.

Theoretische Relevanz für die BWL haben zunächst *alle Probleme*, die sich im Rahmen betrieblicher Betätigung dem „Praktiker“ stellen.

Da die BWL als Wissenschaft nicht Selbstzweck ist, sondern eine Servicefunktion gegenüber der betrieblichen Praxis zu erfüllen hat, muss die BWL (alle) Probleme als Gegenstand akzeptieren, wie sie sich der Praxis stellen, um Problemlösungen wissenschaftlich zu erarbeiten – und sei es, indem sie die Irrelevanz und Subjektivität der praktisch wahrgenommenen Probleme mit begründeten Argumenten aufzeigt. Die BWL kann deshalb auch betriebliche Probleme, die sich praktisch stellen nicht deshalb aus ihrem Zuständigkeitsbereich ausklammern, nur weil diese nicht in den traditionellen Grenzen der betriebswirtschaftlichen Disziplinen sich bewegen (z. B. Konflikte); so wie der im Betrieb Tätige realen Problemen nicht ausweichen kann, nur weil diese nicht „betriebswirtschaftlicher“ Natur sind.

Da die BWL nicht für die gesamte unendliche Vielfalt praktisch relevanter Probleme auch bei anerkannter theoretischer Relevanz zugleich Lösungsansätze erarbeiten kann, ergeben sich zwei Forderungen:

- die Problemauswahl muss auf einer umfassenden und systematischen *Tätigkeitsfeldanalyse* betrieblicher Berufsfelder aufbauen, um auf die dringlichsten, in unterschiedlichen Arbeitssituationen auftauchenden Problemstellungen berufsfeldbezogen gewichtete und legitimierte Forschungs- und Lehrenergien verteilen zu können.
- Da auch bei einer schwerpunktmässigen Konzentration auf dringliche Problemstellungen die historisch-situative Einmaligkeit spezifischer Probleme nicht antizipiert werden kann, muss die BWL sich vor allem auch um die Entwicklung *genereller Fähigkeiten, Verfahren und Methoden der Problemlösung* bemühen, die es ermöglichen, sich rasch und flexibel auch in neuartige und bisher nicht gekannte Problemsituationen einzuarbeiten (z. B. über Erhaltung und Förderung von Lernfähigkeit und Teamfähigkeit).

So wie prinzipiell alle praktisch relevanten Probleme theoretische Relevanz gewinnen, erlangt darüberhinaus jedes praktische Problem in seiner gesamten Komplexität, mit der es als einzelnes mit der umweltlichen Totalität in dialektischem Zusammenhang steht, gesamtheitliche Relevanz für eine gestaltungsorientierte Wissenschaft. Während die logische Widersprüchlichkeit praktischer Probleme eine theoretische Befassung mit partiellen Aspekten des Problems –, z. B. aus monodisziplinärer Sicht, in nur kostenmässiger oder nur organisatorischer Hinsicht –, durchaus zulässt, verlangt die Bewältigung der dialektischen Widersprüchlichkeit eines realen Problems durch Ergreifen realitätsverändernder gestalterischer Massnahmen eine Einbeziehung und Berücksichtigung aller nur möglicher Aspekte, um nicht an der faktischen umweltbedingten und umweltbedingenden Komplexität des Problems zu scheitern.

Hieraus folgt nicht nur die bereits allgemein im Rahmen praxis-orientierter Wissenschaft erhobene Forderung nach Interdisziplinarität, sondern auch die Forderung, partielle Probleme stets in ihrem dialektischen Verhältnis zu übergeordneten Ganzheiten zu begreifen, also ökonomische Probleme, z. B. in ihren sozialen und politischen Implikationen im Rahmen gesellschaftlicher Zusammenhänge zu sehen (vgl. Perridon, 1974, S. 58).

12 Zum Verhältnis von praktischer und theoretischer Relevanz

Praktische Relevanz begründet theoretische Relevanz, wenn diese nicht ihre Legitimation durch Orientierung auf Gestaltung der realen Lebenswelt verlieren will. Umgekehrt kann jedoch auch theoretische Relevanz praktische erst bewusst machen, d. h. durch Theorie kann Problembewusstsein, das praktische Relevanz erst erkennt, geschaffen werden. Theorie kann durch wissenschaftliche Begründung praktische Relevanz legitimierend gewichten und in ihrer Bedeutung für eine gemeinschaftliche Lebensbewältigung wertend einstufen.

Theoretische und praktische Relevanz sind von daher nicht zu isolieren, sie bedingen sich gegenseitig und sind im realen Problem objektiv identisch. Theorie bleibt eine spezifische (nicht immer nur radikale) Form der Praxis und umgekehrt.

Allein die zunehmende *institutionelle Isolierung* einer schwerpunktmässigen Befassung mit entweder mehr logischer oder mehr dialektischer Widersprüchlichkeit durch die Isolierung universitärer und betrieblicher Institutionen und deren Praxis führt dazu, dass auch reale Probleme und die Problemauswahl einer künstlichen Aufspaltung unterworfen werden; durch die institutionelle Isolierung verlieren praktisch dringliche Probleme den Bezug zum Potential wissen-

schaftlicher Durchdringung, und wissenschaftlich-theoretische Reflexion spezialisiert sich auf den Bereich logisch-intellektueller Beschreibung und Erklärung, ohne selbst direkt in der betrieblichen Praxis gestaltend initiativ werden zu können. Ihr bleibt höchstens die Hoffnung auf indirekte Effizienz über bewusstsensverändernde Prozesse – eben im Bereich logischer Widersprüchlichkeit – oder die spekulative Argumentation, wissenschaftlichen Fortschritt über den Primat rein subjektivistischer Theoriebildung an der Universität erreichen zu können.

13 Probleme der Setzung von Zielen in Theorie und Praxis

Die Differenz, die sich durch institutionelle und personelle Separation in der subjektiven Anerkennung theoretischer und praktischer Relevanz ergeben kann, scheint nur überbrückbar durch Intensivierung der gemeinschaftlichen Kommunikation sowie durch Rückbesinnung auf gemeinsame übergeordnete Zielsetzungen, zumindest in einem ersten Schritt. Sowohl die Problemauswahl als auch die Orientierung der Problemlösungsversuche sind darüberhinaus determiniert durch die Zielsetzungen des ökonomischen Handelns. Es schließt sich deshalb grundsätzlich die Frage an, wie aktuelle ökonomische Zielsetzungen (z. B. magisches Viereck, Maximierung des Gewinns oder des Anteilseignerwohls, Systemerhaltung usw.) zustande kommen, wodurch sie begründet sind, auf welcher Legitimationsgrundlage sie beruhen und insbesondere auch, inwiefern sie in ihrer Legitimation einer intersubjektiven (demokratischen) Überprüfung zugänglich sind. Es wird hier auf die These verwiesen, dass unter dem Sachzwang der praktizierten marktwirtschaftlichen Konkurrenz eine selbstbestimmte Fixierung und legitimierte Fortschreibung ökonomischer Zielsetzungen nur begrenzt möglich ist, dagegen der Einzelne als auch einzelne Betriebswirtschaften in die Abhängigkeit der eigenen arbeitsteilig organisierten Produktionsverhältnisse geraten sind, die ihnen ihre Zielsetzungen aufzwingen (Rich, A., 1963, S. 222).

Der durch Marktbedingungen erzeugte Zwang, Gewinn zu erzielen, hat sich als Zielsetzung und notwendig zu erfüllende Voraussetzung verselbständigt, orientiert die Produktion an kurzfristig oberflächlicher oder künstlich provozierte Nachfrage und lässt eine am Allgemeinwohl orientierte Reflexion des zu Produzierenden, wie auch eine demokratisch legitimierte, langfristig geplante Allokation produktiver Ressourcen nicht zu. Die volkswirtschaftliche Genese und Koordination mikroökonomischer Zielsetzungen bleibt unter Vorspiegelung eines Freiheitsspielraumes der zweifelhaften Funktionsfähigkeit unvollkommener Marktmechanismen überantwortet. Die durch wirtschaftsliberalistische Grundhaltungen forcierten Konflikte und Konkurrenzen, reguliert durch den Kampf egoistischer Einzelinteressen, ermöglichen zwar über die Stimulation sog. „unternehmerischer“ Initiativen aussergewöhnliche quantitative Produktivitätseffekte; die Dynamik beruht jedoch in der Inaussichtstellung überdurchschnittlicher Privilegierungen und bleibt nur so lange erhalten, als die Privilegierung auf einige *Wenige* beschränkt bleibt, sie jedoch zugleich *Vielen* als Chance subjektiv vermittelt wird. Sobald die Möglichkeit einseitiger Privilegierung (z. B. durch Eigentum) ausgeschaltet wäre, müsste auch marktwirtschaftliche Konkurrenz in ihrer praktizierten Form ihr aktivierendes Potential verlieren.

Der bis hinunter zum selbst existenziell Lohnabhängigen noch aufrecht erhaltene Schein unabhängiger und freizügiger Handlungsmöglichkeit und Selbstbestimmung verschleiert grundsätzlich nur die individuelle und einzelwirtschaftliche Abhängigkeit, die Interdependenz mikro- und makroökonomischer und gesellschaftlicher Aktivitäten, Strukturen und Zielsetzungen.

Die im Rahmen des nicht mehr reflektierten Systemzwanges übrigbleibende Bandbreite autonomer Zielbestimmung wird dann durch eine aspektorientierte Problemsicht vom Problem noch abstrahiert und den Selektionskriterien der jeweiligen Aspektorientierung unterworfen, was sich u. a. durch Suboptimierung bestimmter Zielsetzungen manifestiert (z. B. unter Kostenminimierungszielen eingeführte Produktionsformen, deren quantitativer Ausstoss den realen Bedarf überschreitet).

Am Beispiel des Konfliktproblems lässt sich verdeutlichen, dass die Aspektorientierung wissenschaftlicher Identitätsbereiche einmal zu unterschiedlicher Beurteilung der theoretischen Relevanz von Konflikten als realen Problemen geführt hat und zum anderen dann – sofern Konflikte überhaupt als theoretisch relevant anerkannt wurden – die Zielsetzung des Konfliktmanagements allein durch die Aspektauswahl unterschiedlich ausgerichtet wurde.

2 Konflikte als realer Problembereich

21 Konflikte als historisches Faktum

Konflikte sind eine Erscheinung in der Realität menschlicher Existenz, die schon in den Schriften der Antike und der Philosophie des Mittelalters dokumentiert wurde. Die realen Erscheinungsformen des Konfliktphänomens lassen erkennen, dass Konflikte zwar in unterschiedlichen Ausdrucksformen (z. B. Krieg, Kampf, Streit) und in unterschiedlichen sozialen Beziehungen (z. B. Individuen, Gruppen, Staaten) auftreten, dass sie aber historisch gesehen in jeder gesellschaftlichen Epoche als Faktum anzutreffen waren.

Neben gewaltmässigen Auseinandersetzungen sind in unserer heutigen gesellschaftlichen Situation Konflikte praktisch relevant, die als allgemein erfahrene und grösstenteils akzeptierte Phänomene unsere gesellschaftliche Situation prägen.

So sieht z. B. unser marktwirtschaftliches System *Konkurrenzen* und *Konflikte* als regulierendes systemimmanentes Prinzip vor, und sozialer Aufstieg und Karriere sind in unserer Leistungsgesellschaft von Konflikten um die Anerkennung von Leistungen begleitet, was andererseits zu Konflikterscheinungen in Form von „Stress“ oder den vielfältigen „Entfremdungsphänomenen“ führen kann. Jeder im Betrieb Tätige ist permanent mit einer Vielzahl von Konflikten konfrontiert, die er mit sich selbst, mit anderen oder als Mitglied einer Gruppe auszutragen hat, die ihn mit starkem zeitlichem, materiellem und emotionalem Aufwand belasten und schon von daher zum praktischen Problem werden.

Aufgrund der vielfältigen Erscheinungs- und Ausdrucksformen des Konflikts empfiehlt es sich deshalb zunächst von einer entsprechend weiten *Arbeitsdefinition* des Konflikts auszugehen. Konflikt soll deshalb „jede Beziehung zwischen Elementen bezeichnen, die sich durch objektive (latente) und subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeiten kennzeichnen lässt“. (Dahrendorf, 1961, S. 201).

22 Konflikte im Betrieb und ihre theoretische Relevanz

Trotz der drängenden Problemhaftigkeit von Konflikten im Betrieb und der allgemeinen Anerkennung ihrer praktischen Relevanz, wurde ihnen bisher in der BWL kaum theoretische Relevanz zugesprochen. Es besteht zwar ein breiter Konsens darüber, dass die Lösung praktischer Probleme oft eher durch die Konfliktträchtigkeit zwischenmenschlicher Beziehungen oder organisatorischer

Strukturen behindert wird, als durch technische, kaufmännische oder andere Schwierigkeiten, die in der Sache selbst begründet sind. Derartige Problemsituationen werden jedoch dann lediglich der „Menschenkenntnis“ oder dem „Fingerspitzengefühl“ des praktisch Tätigen überlassen. Sie werden in die Zuständigkeit von Nachbardisziplinen wie Psychologie, Soziologie und Politologie verwiesen, zu denen es jedoch versäumt wird, dem praktisch mit Konflikten Konfrontierten oder „betriebswirtschaftlich“ Lernenden Zugänge zu eröffnen.

3 Konflikte als Gegenstand der Theoriebildung

31 Sozialwissenschaftliche konflikttheoretische Ansätze

Konflikte sind gemessen am wissenschaftlichen Interesse, das ihnen vor allem seit Mitte dieses Jahrhunderts entgegengebracht wird, kein wissenschaftliches Neuland mehr. Allerdings blieb ihre wissenschaftliche Bearbeitung weitgehend beschränkt auf gesellschaftlich-politische Dimensionen (Friedensforschung) oder allgemeine soziologische bzw. psychologische Theorieansätze (Konflikte im Individualbereich, Gruppenkonflikte, Rollenkonflikte). Konfliktpsychologische Ansätze greifen z. B. auf die Psychoanalyse Freud'scher Prägung zurück. Ferner wurden im Rahmen psychodynamischer Ansätze verschiedene Varianten der Aggressionstheorie (z. B. Frustrations-Aggressions-Hypothesen) entwickelt oder es wurden die Erkenntnisse lerntheoretischer Ansätze (z. B. verhaltensverstärkende Mechanismen) und kognitiver Verhaltenstheorien (z. B. kognitive Dissonanzen) konflikttheoretisch verwertet. Eine Übertragung auf wirtschaftliche Problemfelder deutet sich erstmals an durch die zunehmende Integration von soziologischen und psychologischen Aspekten in die angelsächsische Organisationstheorie, bzw. durch die Orientierung der Soziologie selbst auf den Problembereich „Betrieb“ (Betriebs- und Industriesoziologie); später machte dann auch die sogenannte kritische Friedens- und Konfliktforschung durch ihre zunehmend multi- bis interdisziplinäre Arbeitsweise, wie auch durch die Impulse marxistischer Erklärungsansätze, aufmerksam auf die Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen ökonomischen Bedingungen und sozialen Prozessen wie Konflikten.

In der angelsächsischen Organisationstheorie wurden, vor allem im Zusammenhang mit der Human-Relations-Bewegung (Mayo, Roethlisberger) als Reaktion auf das Scientific Management (Taylor, Fayol, Gilbreth), zwischenmenschliche Beziehungen als wirtschaftswissenschaftlich relevante Faktoren „entdeckt“, die betriebliche Prozesse in bis dahin ungeahnter Weise beeinflussen konnten. Dabei wurden erstmals auch Konflikte als soziale Phänomene identifiziert, die einen reibungslosen Arbeitsablauf behinderten und Informationsflüsse verzerrten. Noch stark beeinflusst durch funktionalistisches (Merton) und später systemtheoretisches Denken (Parsons), das aus seiner Konzeption heraus Konflikte als system- oder bestandgefährdend, als disfunktional begreifen musste, war so die Reaktion der Organisationstheorie darauf ausgerichtet, Konflikte im Betrieb möglichst von vorneherein zu vermeiden, zu beseitigen oder zu unterdrücken.

Diese Tendenz wurde verstärkt durch die Unsicherheit der Wirtschaftswissenschaften gegenüber doch so fremd und wenig handfest erscheinenden Disziplinen wie Soziologie und Psychologie. Aus dieser Unsicherheit heraus wurde es eher vorgezogen, Erscheinungen wie Konflikten möglichst aus dem Wege zu gehen, betriebliche Prozesse durch Formalisierung davon unabhängig zu machen oder zumindest so zu organisieren, dass klare hierarchische Verhältnisse

es dem Vorgesetzten gestattet, Konflikte sofort bei Manifestwerden „in den Griff zu bekommen“, zu begrenzen, zu schlichten, niederzuhalten.

Bereits neofunktionalistische Ansätze (Coser), unter Rückbeziehung auf die konflikttheoretischen Überlegungen des Soziologen Simmel, verwiesen jedoch auch auf die Chancen und positiv-funktionalen Aspekte, die Konflikte inne- wohnen können – etwa in der Ausprägung als leistungssteigernde Konkurrenz, kreativitätsfördernder Wettbewerb, als „Selbstreinigungs- und Gesundungs- prozess“ oder als „Reinigung und Klärung der Atmosphäre“. In der Folge ging es der Organisationstheorie in ihren gestalterischen Intentionen darum, die konstruktiven Effekte von Konflikten auszunützen, also nicht mehr wie bis dahin, Konflikte insgesamt zu vermeiden (Likert, March, Simon).

Aus Deutschland gewann eine den Organisationstheorien nahestehende Kon- fliktauffassung durch die Dahrendorfsche Betriebssoziologie internationale Anerkennung. Dahrendorfs Konfliktverständnis, als antithetische Position zum sogenannten Harmoniemodell des Parsonsen Funktionalismus, begriff Kon- flikte als „grosse schöpferische Kraft“, durch die aller Fortschritt und sozialer Wandel aufrecht erhalten wurde (Dahrendorf, 1968, S. 261). Konflikte wurden anerkannt als natürlicher, nicht mehr nur krankhafter Bestandteil menschlicher Koexistenz. Die Unvermeidbarkeit von Konflikten begründete Dahrendorf mit der Allgegenwart und Unvermeidbarkeit von Herrschaftsverhältnissen, als letzte Ursache eines jeden Konflikts. Für ein Konfliktmanagement blieben deshalb nur noch „Kanalisation“ und „Begrenzung“ der ohnehin unvermeidbaren Konflikte als Gestaltungsalternativen übrig (Dahrendorf, 1968, S. 1007).

Aber auch der Betriebssoziologie gelang es kaum, in der BWL Anerkennung zu finden oder gar auf die betriebliche Praxis Einfluss zu nehmen, insbesondere wenn sie sich mit Konflikten befasste. Das einsetzende empirische Interesse der Betriebssoziologie am Phänomen „Konflikt“ musste sogar wieder reduziert werden, nachdem im Zuge der Suche nach den Ursachen betrieblicher Konflikte (z. B. von Streiks) die Zielsetzungen der Auftraggeber (sowohl auf unternehmerischer als auch gewerkschaftlicher Seite) zunehmend mit in Frage gestellt und desavouiert werden: die noch positivistische Betriebssoziologie be- gann ihre eigene Funktion als technologisches Instrument zur Reduzierung von Konflikten, zur einseitigen Stabilisierung und systemerhaltenden Sicherung der Reibungslosigkeit betrieblicher Prozesse in dem Masse zu problematisieren und zu kritisieren, indem ihre Ergebnisse die etablierten betrieblichen und über- betrieblichen Ordnungen in Frage stellten, sie auf übergeordnete wirtschaftliche und strukturell bedingte Ursachenzusammenhänge von Konflikten aufmerksam wurde, auf ungleiche Herrschafts- und Privilegienverteilungen verwies und schliesslich von den Auftraggebern nicht mehr akzeptiert werden konnte. Mit dem Wiedererlöschen des kurzfristigen Interesses der betrieblichen und über- betrieblichen Auftraggeber verringerten sich jedoch ebenso die Zutrittsmöglich- keiten zu den Betrieben: die Betriebssoziologie hatte sich aus den Betrieben „hinausgeforscht“ (Krysmanski, S. 192 f.).

Gemessen an der praktischen Relevanz von Konflikten im Betrieb, blieb deren theoretische Abdeckung weiterhin stark reduziert. In diese Lücke allerdings stösst heute die marxistische Theorie, die deshalb teilweise fast kritiklos auf- genommen wird, andererseits mit überraschender Emotionalität abgelehnt wird. In historisch-materialistisch orientierten wirtschaftswissenschaftlichen An- sätzen, die als einzige sich sonst noch explizit mit Konflikten im Betrieb be- fassen, wird die Existenz von Konflikten auf Widersprüche unterschiedlicher Art zurückgeführt. In kapitalistisch organisierten Volkswirtschaften leiten sich betriebliche Konflikte aus dem Grundkonflikt zwischen Arbeiterschaft und Unternehmertum ab, der in dem zentralen antagonistischen Widerspruch zwischen gesellschaftlichem Charakter der Produktion und privater Form der

Aneignung beruht. Der Grundkonflikt und damit alle aus ihm abgeleiteten Konflikte lassen sich nur durch revolutionäre Umwälzung der Produktionsverhältnisse, die den zentralen Widerspruch aufrecht erhalten, beseitigen – als letzte Zielsetzung jeder Konfliktgestaltung (wobei der Begriff „revolutionär“ allerdings wiederum stark divergierenden Interpretationen unterworfen ist).

Mit der historisch-materialistischen Betrachtungsweise wurde konflikttheoretisch zwar geleistet

- die Integration einer historischen Analyse (Erklärung von Konflikten aus ihrer historischen Entwicklung heraus),
- die Besinnung auf übergeordnete Zusammenhänge (Erklärung partikularer Konflikte in ihrem gesamtwirtschaftlichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext),
- die Verdeutlichung des Primats materieller, ökonomischer Lebens- und Arbeitsbedingungen (Erklärung von Konflikten durch Reduktion auf die elementarsten, nämlich ökonomisch bedingten Voraussetzungen gesellschaftlichen Überlebens).

Gleichzeitig wurde jedoch die Erkenntnis von der elementaren Bedeutung ökonomischer Rahmenbedingungen im Produktionssektor durch eine zwar materialistische, jedoch nicht mehr dialektisch betrachtete (aspektbezogen) ökonomische Dominanz überlastet. Eine mögliche Integration soziologischer und psychologischer Erkenntnisse, die in den westlichen Ländern starke Fortschritte gemacht hatten, wurde durch einseitig materialistische, ökonomische Argumentation verdrängt.

Dadurch blieb für Konfliktgestaltung und Konfliktmanagement nur noch ein beschränkter Variationsbereich übrig: Da gemäß regierungsoffiziellem Konfliktverständnis in sogenannten „sozialistischen“ Ländern der eigentliche und antagonistische Grundkonflikt bereits als überwunden galt, konnten bzw. mussten die übrigbleibenden nicht-antagonistischen „Neben“-Konflikte „solidarisch“ und „friedlich“ ausgetragen werden; d. h. eine offene Konfliktaustragung innerhalb des Systems war nicht mehr möglich; Konfliktgestaltung musste sich auf Konfliktunterdrückung und -befriedung beschränken.

Letztlich ergaben sich damit auch aus historisch-materialistischen Konfliktansätzen in ihrer bisherigen regierungsoffiziellen Praxis ähnliche Konsequenzen, wie auf der anderen Seite aus funktionalistischen, systemtheoretischen und zum Teil auch aus dem Dahendorfschen Ansatz, die alle die systemverändernde progressive Kraft von Konflikten zwar verbal fordern, jedoch faktisch nur unterdrücken und nur Konflikt-„begrenzung“, – „kanalisierung“ oder Konflikt-„lösung“ als vordringliches Ziel der Konfliktgestaltung und des Konfliktmanagement zulassen (vgl. auch 44).

32 Konflikte und betriebswirtschaftliche Ansätze

In betriebswirtschaftlichen Untersuchungen selbst hat die Konfliktproblematik, wie bereits angedeutet, bisher kaum ihren Niederschlag gefunden (Krüger, 1972, S. 16).

Die Vernachlässigung der Konfliktproblematik in betriebswirtschaftlichen Ansätzen lässt sich weitgehend auf das herrschende analytische Wissenschaftsverständnis zurückführen. Wird nämlich das Erkenntnisobjekt Betrieb unter einem erwerbswirtschaftlichen Auswahlkriterium untersucht, so liegt nahe, das Austragen von Konflikten als unproduktiv und deshalb als störend anzusehen und zu ignorieren bzw. von dem Ziel einer ‚Konfliktminimierung‘ auszugehen. Konfliktpraxis in der Realität verliert damit an theoretischem Wert, dadurch

werden Konflikte materiell nicht als relevant für die Betriebswirtschaftslehre erkannt.

In diesem Punkt tritt eine Diskrepanz praktischer und theoretischer Relevanz zu Tage, die dadurch zu erklären ist, dass die in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen verfolgten ökonomischen (erkenntnisleitenden) Interessen die Realität auf ein gewünschtes Stück konfliktfreier Empirie reduziert haben. Die betriebliche Realität präsentiert sich in dieser Hinsicht als ein auf Harmonie ausgerichtetes Organisationsmodell im Sinne funktionalistischer Integrations-theorien.

Konflikttheoretische Ansätze im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre stellen die Arbeiten von Thiele, Bidlingmaier (1968) und Krüger (1972) dar. Thieles und Bidlingmaiers Ansätze sind der entscheidungsorientierten Richtung innerhalb der BWL zuzurechnen und systematisieren Konflikte im Individualbereich, sowie im Ziel-, Informations- und Sozialsystem der Unternehmung. Ferner werden Handhabungsformen von Konflikten, wie sie im amerikanischen Schrifttum entwickelt wurden, dargestellt (vgl. Blake, Shepard, Mouton). Krüger verfolgt das Ziel, Konflikte in der Unternehmung problemorientiert zu behandeln und versteht darunter ein „mehr interdisziplinäres“ Vorgehen im Gegensatz zu einem „mehr aspektorientierten disziplinären“ Vorgehen. Der Problemorientierung wird durch eine individual- und sozialpsychologische Analyse von Konflikten im Rollensystem der Unternehmung Rechnung getragen, wogegen allerdings auf der Gestaltungsebene die angestrebte Problemorientierung durch ein aspektorientiert-ökonomisches „Konfliktoptimum“ ersetzt wird. Das betriebliche Konfliktoptimum besteht darin, dass produktive Spannungen angestrebt werden und dass die Konfliktaustragung auf die ökonomisch interessante, „sachlich-intellektuelle“ Ebene des Geschehens konzentriert werden muss, während im Verhältnis dazu auf der „wertmässig-kulturellen“ und „sozio-emotionalen“ Ebene Ruhe herrschen soll (Krüger, 1972, S. 123).

Als Fazit aus den erwähnten betriebswirtschaftlichen konflikttheoretischen Ansätzen lässt sich zusammenfassen, dass Konflikten als Problembereich für das Unternehmensgeschehen praktische Relevanz zuerkannt wird und sie damit auch für die Theoriebildung als relevant akzeptiert werden. In den Beschreibungs-, Klassifikations- und Erklärungsansätzen werden Konflikte im Betrieb dann bisher in den wenigen Ansätzen auch problemorientiert beschrieben und erklärt, während die Maximen für das Konflikt-Management (Konfliktgestaltung) bislang aber immer einen Rückgriff auf überwiegend ökonomische Wertvorstellungen bedeuten. Das Konfliktgeschehen wird in den erwähnten Ansätzen implizit auf ökonomisch erwünschte Aspekte reduziert bzw. kanalisiert. Demgegenüber steht unsere Forderung, dass ein problemorientierter konflikt-theoretischer Ansatz konsequenterweise auch zu problemorientierten und nicht nur aspektorientierten Gestaltungsempfehlungen führen sollte. Erst dadurch lässt sich eine ideologiebedingte Diskrepanz zwischen realem Problem, theoretischer Erklärung und praktischer Gestaltung verringern.

4 Zur Relevanzproblematik des konflikttheoretischen Ansatzes für die Betriebswirtschaftslehre

41 Aspekt – versus problemorientierte Forschung

Herrschende traditionelle Auswahl – bzw. Identitätsprinzipien von Einzelwissenschaften, die nicht nur willkürlich Erkenntnisgegenstände isolieren, sondern diese auch noch unter spezifischen Sichtweisen (z. B. erwerbswirtschaftliches, gemeinwirtschaftliches Prinzip) untersuchen, implizieren eine nur as-

pektororientierte Betrachtungsweise realer Phänomene, die zwar einer Abkapselung und Entfremdung unter den Wissenschaften, nicht aber einer Problemorientierung oder interdisziplinären Forschung förderlich ist, was unter anderem am Beispiel des konflikttheoretischen Ansatzes in der Betriebswirtschaftslehre deutlich wird.

Wissenschaftliche Forschung unterliegt allerdings immer einem Selektionszwang bzw. einem Zwang zur Arbeitsteilung, denn die komplexe Realität lässt sich nicht insgesamt durch einen einzigen Theorieansatz oder eine einzige wissenschaftliche Disziplin erfassen. Eine Arbeitsteilung nach nur abstrakt konzipierbaren Aspekten (z. B. sozialer, psychologischer, wirtschaftlicher Aspekt) führt zu einer mehrgleisigen und auch in didaktischer Hinsicht unfruchtbaren Behandlung gleicher realer Probleme. So wird das Konfliktproblem z. B. von soziologischen, psychologischen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen aufgegriffen, ohne dass eine Einheitlichkeit im Problembezug hergestellt oder auch nur angestrebt würde. Dies lässt sich nur durch gemeinsame Konzentration auf das reale Problem erreichen, d. h. auch über eine gemeinsame Definition der objektiven Problemsituation. Betriebliche Arbeitssituationen lassen sich auch durch allgemeine Strukturvariablen definieren, wie z. B. über Kommunikations-, Aufgaben-, Rollen- und Einflusstruktur. Innerhalb der objektiv vorgefundenen Situationsausprägung, die durch gebundene – ungebundene Kommunikation, programmierte – nicht programmierte Aufgaben usw. spezifiziert sein kann, lassen sich entsprechende subjektive Verhaltensvariable unterscheiden, wie z. B. Emotion, Resignation, Aggression usw. Das Konfliktproblem lässt sich in diesen Situationskontext einordnen, indem „objektive und/oder subjektive“ Gegensätzlichkeiten oder Widersprüche gegeben sind. Ähnlich wie sich das Konfliktproblem aus seiner praktischen Unumgänglichkeit heraus durch Situationskonstellationen lokalisieren lässt, können weitere Problembereiche im Rahmen der nach Struktur- und Verhaltensvariablen spezifizierten Situationen unterschieden werden, wie z. B. der Problembereich „Führung“, „Humanisierung“ usw., deren Selektion und Abgrenzung auf dem Hintergrund einer durch gemeinschaftliche, freizügige und informierte Diskussion legitimierten Zielsetzung arbeitsteiliger Lebensbewältigung stattzufinden hätte (vgl. den Beitrag von Steinmann, H., u. a. in diesem Band). Was in dieser Hinsicht geleistet werden müsste, wäre eine logisch stringente Identifikation von Problembereichen, die zu einem zusammenhängenden Forschungs- und Lehrprogramm führen könnte. Die Orientierung an Struktur- und Verhaltensvariablen in realen Lebenssituationen und die Identifikation von Problemen der Lebensbewältigung in diesen Situationen bildet die Voraussetzung für situations- bzw. problemadäquate Gestaltungsempfehlungen.

42 Erkenntnis- und handlungsleitende Interessen

Erst in jüngster Zeit ist innerhalb der BWL eine Ausrichtung von Forschungsinteressen auf den realen Problembereich „Konflikt“ festzustellen, d. h. Konflikte werden auch von der BWL als praktisch relevant erkannt und für die Disziplin in ihrer theoretischen Relevanz bewusst. Erkenntnisleitende Interessen im Rahmen der Theoriebildung sind entsprechend auf eine problemorientierte Analyse der Konfliktpraxis ausgerichtet. Allein in den Gestaltungs- (Handlungs-) interessen manifestiert sich innerhalb der BWL jedoch noch eine Diskrepanz zu den theoretischen Interessen (Erklärungsansätze), indem eindimensional ökonomische Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, wogegen sich schlüssig mehrdimensionale (pluralistische) Handlungsperspektiven anbieten würden, die nicht nur (wie z. B. bei Krüger) ökonomisch relevante „sach-

lich-intellektuelle', sondern auch ‚sozio-emotionale‘ und ‚wertmässig-kulturelle‘ Perspektiven umfassen.

Die pluralistische Handlungsperspektive lässt sich durch die Interdependenzen zwischen den analytisch getrennten normativen Aspekten begründen: In dem zitierten Beispiel mutet es als Fiktion an, Konflikte auf der ‚sachlich-intellektuellen‘ Dimension optimieren zu wollen, gleichsam, als ob gesteigerte Konfliktkapazitäten auf dieser Dimension nicht Auswirkungen auf die ‚sozio-emotionale‘ oder ‚wertmässig-kulturelle‘ Dimension hätten, die sich real weder isolieren noch negieren lassen.

43 Betriebswirtschaftliche Konflikttheorie versus konfliktorientierte Betriebswirtschaftslehre

Gemessen an dem heutigen Stand konflikttheoretischer Forschung lassen sich die erwähnten betriebswirtschaftlichen, konflikttheoretischen Ansätze dahingehend einordnen, dass sie versuchen eine „betriebswirtschaftliche Konflikttheorie“ zu entwickeln. Die verfolgten ökonomischen Interessen verkürzen zumindest auf der Gestaltungsebene das Konfliktproblem auf einen „Ökonomismus“ des Konflikts.

Dagegen wird das Konfliktproblem in neueren Ansätzen (z. B. Friedensforschung) forschungsstrategisch als ein realer Problembereich begriffen, zu dessen Erklärung z. B. Konfliktpsychologie, -soziologie, Wirtschaftswissenschaften, Politologie, Pädagogik usw. beitragen, um jeweils situativ problemadäquate Erklärungsansätze zu erhalten. Der Betriebswirtschaftslehre könnte durch ihre bisherige Spezialisierung besondere *Erklärungsrelevanz* hinsichtlich mikroökonomischer Bedingungen zukommen; aber sie muss auf der Gestaltungsebene, will sie reale Problemfelder nicht verkürzen, der mehrdimensionalen Probleminterdependenz durch multi- bis interdisziplinäre Orientierungen gerecht zu werden suchen.

Die Erklärungsrelevanz herkömmlicher wissenschaftlicher Disziplinen bezieht sich primär auf die logische Problemebene, während die Ebene dialektischer Widersprüchlichkeit Interdisziplinarität erfordert (z. B. hat für eine Anlagenentscheidung ein reiner Kostenvergleich Erklärungswert, während für den praktischen Einsatz der Anlage soziale, z. B. Unfallgefahr, psychologische, z. B. Monotonie, u. a. Kriterien berücksichtigt werden müssen).

44 Emanzipatorische Funktionen von Konflikten

Funktionen von Konflikten wurden in der BWL bisher entweder in ihren systemgefährdenden oder Arbeitsabläufe behindernden Effekten erkannt oder aber umgekehrt – in den erwähnten neueren Konzeptionen (vgl. 32) – primär im Bereich der Leistungssteigerung (Konflikte als Anreiz für Leistung, Karriere usw.). Durch letztere Auffassung wurde immerhin das einseitig systemstabilisierende Konfliktverständnis funktionalistischer Integrationstheoretiker überwunden, indem nun Konflikte nicht mehr nur vermieden oder unterdrückt werden müssen, sondern u. U. sogar gefördert werden können, um ihre „konstruktiven“ Funktionen zu nutzen. „Konstruktive“ Funktionen von Konflikten können allerdings nicht nur hinsichtlich einer materiellen Produktivitäts- und Leistungssteigerung verfolgt werden, sondern ebenso in Richtung einer Emanzipation des Individuums sowie inner- und überbetrieblicher Subsysteme, – nämlich einer Emanzipation durch Konflikte sowohl von Sachzwängen, als auch von nicht notwendigen Autoritäten und der herrschaftsstabilisierenden

Vermittlung von Werthaltungen. Aus dieser Sicht ergäbe sich auch durch den konflikttheoretischen Ansatz eine konzeptionelle Einordnung von Humanisierungsstrategien, die bisher noch fast ausschliesslich von als disziplin fremd isolierten „Sozialwissenschaften“ entwickelt werden. Konflikttheoretisch relevante Problembereiche wären in dieser Hinsicht beispielsweise strukturbedingte Konfliktursachen und Konfliktumleitungen bei unterschiedlichen Arbeitssituationen (z. B. bei unterschiedlichen technischen und hierarchischen Strukturen, für die eine empirische Untersuchung von Euler (1973) erste Anhaltspunkte liefert) oder Grundlagen und Verfahren der Legitimation von Konfliktstrategien.

Konflikte, eine Vielzahl von Konflikten auf allen gesellschaftlichen und ökonomischen Ebenen, können dazu dienen, die Legitimität aktueller wirtschaftlicher Zielsetzungen auf ihre Begründungen hin zu befragen, um unter Systemzwängen etablierte Scheinlegitimitäten als solche aufzudecken und einer demokratischen Kontrolle zugänglich zu machen. Konflikten kommt damit einmal eine Indikatorfunktion hinsichtlich vorhandener Widersprüche zu und zum anderen erhalten Konflikte Mittelcharakter, um Legitimationsansprüche durchzusetzen.

45 Theorie und Praxis im Erkenntnisprozess

Beschreibung, Erklärung und Gestaltung betrieblicher Phänomene, (das heisst theoretische Erkenntnisprozesse und deren praktische Konsequenzen) sind nicht als isolierte Sukzession zu denken, sondern bedingen sich gegenseitig und bilden eine dialektische Einheit. Jeder Erkenntnisprozess durch Beschreibung und Erklärung betrieblicher Realität hat handlungsleitende Konsequenzen und wirkt damit gestaltend; jede gestaltende Veränderung betrieblicher Realität ändert gleichzeitig, auch durch Erfahrung und Erkenntnis, deren Beschreibung und Erklärung. Von daher sind Theorie und Praxis nicht zu isolieren. Lediglich die institutionelle Trennung zwischen betrieblicher und universitärer Praxis führt, obwohl dasselbe Problemfeld beanspruchend, zu einer auseinanderlaufenden Problemselektion. Deren Entfremdung wird verstärkt, indem der Wissenschaft die schwerpunktmässige Befassung mit der logischen Widersprüchlichkeit der Probleme in der Sphäre des Denkens zugewiesen sind, sie jedoch von einer direkten Partizipation in der betrieblichen Praxis in aller Regel ausgeschlossen bleibt, während die betriebliche Praxis vordringlich zunächst mit der drängenden (dialektischen) Widersprüchlichkeit der Dinge, Prozesse und Strukturen der Realität selbst konfrontiert ist und unter Zeitdruck zu direkt gestaltender Aktion gezwungen ist.

Problemorientierung verlangt deshalb zum einen die direkte Kooperation der Institutionen; zum anderen die Revision der traditionellen Organisationsprinzipien der Wissenschaft. Reale Probleme dürfen nicht der Methode oder Theorie angepasst werden, sondern Methode und Theorie müssen sich an der Realität ausrichten. Am Beispiel des Konfliktproblems wurde zu zeigen versucht, zu welchen Konsequenzen aspekt- und problemorientierte Forschung führen können. Die Verfasser sind sich bewusst, dass sie auf dem Wege zu einer problemorientierten Forschung die dabei auftauchenden methodischen Schwierigkeiten eher aufgeworfen als überwunden haben.

Anmerkungen

- Blake, R. R., Shepard, H. A., Mouton, J. S., *Managing Intergroup Conflict in Industry*, 3. Aufl., Houston, Texas, 1968.
- Bidlingmaier, J., *Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozess*, Wiesbaden 1966.
- Coser, L. A., *Theorie sozialer Konflikte*, Neuwied 1972.
- Dahrendorf, R., *Sozialer Konflikt*, in: Bernsdorf, W., (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie*, Stuttgart 1968.
- Dahrendorf, R., *Gesellschaft und Freiheit*, München 1961.
- Euler, H. P., *Arbeitskonflikt und Leistungsrestriktion im Industriebetrieb*, Düsseldorf 1973
- Klaus, G., Buhr, M., *Philosophisches Wörterbuch*, 8. Aufl., Berlin 1972.
- Krüger, W., *Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung*, Berlin 1972.
- Krysmanski, H. J., *Soziologie des Konflikts*, Hamburg 1971.
- Likert, R., *New Patterns of Management*, New York, 1961.
- March, J. G., Simon, H. A., *Organizations*, New York, u. a. 1958.
- Merton, R. K., *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill., 1949.
- Parsons, T., *The Social System*, London 1964.
- Perridon, L., *Einige Grundlagen zu einer Philosophie des Managements*, in: Macharzina, K., v. Rosenstiel, L., *Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung*, Wiesbaden 1974.
- Rich, A., *Institution und Ethos in der Wirtschaft*, in: Karrenberg, F., Albert, H., (Hrsg.) *Sozialwissenschaft und Gesellschaftsgestaltung*, Berlin 1963.
- Simmel, G., *The Sociology of Conflict*, in: *American Journal of Sociology*, IX, 1904.
- Thiele, L. D., *Konflikte im Entscheidungsprozess der Unternehmungsorganisation*, Dissertation, München 1968.
- Wöhe, G., *Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Meisenheim am Glan, 1959.