



Universität Potsdam

Wagner, Dieter

## Konflikt-Management

first published in:

Zeitschrift für Organisation : ZO ; Z für O ; neue Betriebswirtschaft (1976), 5,  
S. 295-296

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:

In: Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 036

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5026/>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50262>

Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 036

## Konflikt-Management

Unter dem Titel „Konflikt-Management... Freiheitschance, Gewinnverantwortung, Führungsverpflichtung“ fand vom 10. bis zum 12. Mai 1976 an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften das 6. Internationale Management-Gespräch statt, an dem insgesamt 625 Führungskräfte und Studenten aus 25 Nationen teilnahmen. Veranstalter des Symposiums war das Internationale Studenten-Komitee (ISC) an der Hochschule St. Gallen, dem es wiederum gelungen war, eine Veranstaltung durchzuführen, die in dieser Form zumindest in Europa ohne Beispiel ist. Wo sonst ist es studentischen Organisationen gelungen, ein derartiges Treffen zwischen einer Vielzahl höherer Führungskräfte und Studenten aus mehreren Ländern herbeizuführen? Wo sonst ist dies studentischen Organisationen gelungen, deren Mitglieder nur für eine befristete Zeit zur Verfügung stehen und denen es nur unter erschwerten Bedingungen möglich ist, für die quantitative und qualitative Kontinuität der Veranstaltungen zu sorgen? Konflikt-Management ist nur dann eindeutig zu definieren, wenn der hiermit korrespondierende Konfliktbegriff bekannt ist. Mittlerweile gehört es zum Allgemeingut aller Sozialwissenschaften, daß Konflikte „normal, ubiquitär, permanent und produktiv nutzbar“ sind (Krüger). Weitgehende Unterschiede bestehen jedoch über die Bestimmungsgünde und den Verlauf von Konflikten sowie über die Notwendigkeit und die Möglichkeiten ihrer Handhabung. Eine allgemeine Konflikttheorie ist angesichts der Heterogenität des Erkenntnisobjektes noch nicht geschrieben worden, spezielle Konflikttheorien liegen nur ansatzweise vor. Somit ist zu erkennen, daß das Rahmenthema des 6. Internationalen Management-Gesprächs einerseits ausreichend weit gestreckt war, um eine Vielzahl unterschiedlicher Beiträge zu erfassen. Gleichzeitig ist jedoch von vornherein abzusehen, daß es vermessenen gewesen wäre, eine tiefgehende Abstimmung und Konsistenz der Beiträge im Hinblick auf eine klare, eindeutige Konfliktkonzeption zu erwarten.

### ● Begrüßung und Eröffnung

Eröffnet wurde das Symposium von Claus Löwe, einem Vertreter des ISC, Prof. Dr. Hans Siegwart, dem Rektor der Hochschule St. Gallen, und Bundesrat Dr. Kurt Furgler. Während Claus Löwe an die liberale Grundauffassung des ISC erinnerte, bezogen sich die Aussagen von Prof. Siegwart auf die Integration gesellschaftswissenschaftlicher Aussagen mit einer mittel- und langfristigen Betrachtung der Funktion unternehmerischen Handelns. Bundesrat Dr. Furgler verwies insbesondere auf die Universalität des Konfliktphänomens.

### ● Wirtschaftsordnung und Effizienz

Der ordnungspolitische Bezug des Rahmenthemas wurde von Prof. Dr. Kurt Biedenkopf, dem Generalsekretär der CDU, angesprochen, der über die „Leistungsfähigkeit einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung für die Zukunft“ referierte. Als optimal ist die Soziale Marktwirtschaft anzusehen, u. a. gekennzeichnet durch die Sozialbindung des Eigentums und eine weitgehende Dezentralisation von Macht, insgesamt zu kennzeichnen als eine der modernen Industriegesellschaft angemessene Synthese von Kapitalismus und Sozialismus. Diese Ordnung sieht Biedenkopf in erster Linie durch die osteuropäischen Staaten bedroht. Indem Biedenkopf die Zusammenarbeit Westeuropas mit den USA als wichtigste Komponente westlicher Verteidigungspolitik bezeichnete, knüpfte er an Überlegungen von James R. Schlesinger an, der aus terminlichen Gründen nicht kommen konnte und dessen Beitrag über „The Continuing Challenge to Western Civilization“ per videotape übertragen wurde.

Im Gegensatz zur konzeptionellen Betrachtungsweise Biedenkopfs beschrieb Jacques Attali, Professor an der Ecole Nationale d'Administration in Paris, in seinem Beitrag „Nouvelles conceptions de l'économie et de la société“ verschiedene konkrete Fehlentwicklungen bzw. krisenhafte Erscheinungen im wirtschaftlich-sozialen Bereich, ohne allerdings auf ordnungspolitische Alternativen einzugehen.

### ● Konflikte in der Wirtschaftspolitik

„Aspekte der niederländischen Wirtschaftspolitik“ stellte der niederländische Finanzminister, Prof. Duisenberg, vor, die sich kurzgefaßt als eine aktive sektorale Wachstums- und Beschäftigungspolitik kennzeichnen läßt. Dabei sind vielfältige Konflikte zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor zu beachten.

### ● Konflikte zwischen den Tarifpartnern

Der Direktor des Norwegischen Arbeitgeberverbandes, Kaare N. Selvig, berichtete über „Das Verhältnis von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften — die ordnungspolitische Verantwortung der Sozialpartner“ am Beispiel Norwegens. Relativ hohes staatsbürgerliches Bewußtsein der Tarifpartner bei gleichzeitiger Tendenz zu wohlgefälligen und bequemen Tarifabschlüssen und andere politische und wirtschaftliche Probleme des sozialdemokratisch regierten Norwegens standen im Mittelpunkt seiner Ausführungen.

### ● Zwischenbilanz

Wichtigstes Ergebnis, das die Teilnehmer den Referaten des ersten Tages entnehmen konnten, dürfte die Erkenntnis gewesen sein, daß Führungskräfte einer Umwelt voller Konflikte gegenüberstehen. Wettstreit um die Welt Herrschaft zwischen Ost und West, gegensätzliche Beurteilung der Leistungsfähigkeit einer Wirtschaftsordnung in Theorie und in Praxis, Konflikte zwischen staatlichen und privatwirtschaftlichen Zielen, zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, all dies zusammengefaßt läßt erlauben, welchen Beschränkungen Unternehmungen unterliegen. In den Hintergrund tritt dabei die Frage, welchen Zweck eine Unternehmung in der pluralistischen Industriegesellschaft zu erfüllen hat und welche Strategien notwendig sind, um innerhalb komplexer Umwelteinflüsse bestehen zu können.

Am zweiten Tag des Symposiums wurde die Betrachtung volkswirtschaftlich-gesellschaftspolitischer Fragen zunächst fortgesetzt. Während sich Olivier Reverdin, Professor für griechische Sprache und Literatur an der Universität Genf, mit dem Zusammen-

hang von „Führung und Wertordnung“ beschäftigte, diskutierte **Emil Küng**, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen, aktuelle Gefahren für das „volkswirtschaftliche Gewinnmaximum“. Folgende Beiträge bezogen sich dagegen in stärkerem Maße auf Unternehmungsprobleme:

#### ● *Konflikte in der Arbeitswelt*

**Walter H. Schwarzkopf**, Vorstandsmitglied des Planseewerkes in Reutte, Österreich, gab in seinem Referat „Unternehmerische Antwort auf den Wandel“ ein Beispiel für jene Unternehmer, die durch Anwendung von Erkenntnissen des Organization Development und der Organisationspsychologie versuchen, eine stärkere Zufriedenheit der Arbeitnehmer und zugleich eine höhere Arbeitsproduktivität zu erzielen.

#### ● *Konflikte bei Sanierungen*

**Ulf af Trolle**, ehemals Professor für betriebliches Verwaltungswesen in Gotenburg, Schweden, berichtete in seinem Referat „Konflikte im Zuge der Unternehmungssanierung — Erfahrungsbericht aus Schweden“ über seine Erfahrungen als „Firmendoktor“ von 1968—1974. Häufige Ursache krisenhafter Erscheinungen, d. h. drohender Konkurse wegen Überschuldung oder Illiquidität, war nach seiner Ansicht ein fehlerhaftes Management, unzureichende Organisationsstrukturen und das Fehlen langfristiger ausgerichteteter Planungssysteme. Interessanterweise war die Bestimmung neuer Organisationsformen im Rahmen der Reorganisation für den Referenten in der Regel problematischer als die nachfolgende Implementation. Allerdings war die Bereitschaft aller Beteiligten, die erwähnten Krisen zu überwinden, verständlicherweise relativ groß.

#### ● *Organisation und Konfliktmanagement*

Auch die Arbeitsgruppen des zweiten Tages waren stärker auf Unternehmungsbelange ausgerichtet. Am interessantesten für den an Problemen der Organisation Interessierten war zweifellos eine von **Raymond Fehlbäum**, Universität Basel, geleitete Arbeitsgruppe, in der die „Organisation sozialer Systeme als Form

des Konfliktmanagements“ untersucht wurde. Konflikte wurden am Beispiel politisch-gesetzlicher Anforderungen von außen (z. B. Mitbestimmungsgesetzgebung, Bestimmungen des BetrVerfG) und von innen (z. B. Notwendigkeit zur verstärkten Dezentralisation von Entscheidungen aufgrund veränderter persönlicher und sachlicher Eigenschaften) problematisiert. Pluralistische Interessenkonstellationen dieser Art sollten nicht nur als restriktive Größe (constraint), sondern auch als Gelegenheit (opportunity) zu adäquater Konfliktbehandlung aufgefaßt werden. Unter Verwendung der Instrumentalvariablen Zentralisation/Dezentralisation, Funktionalisierung, Delegation, Partizipation, Standardisierung und Arbeitserlegung wurde sodann versucht, die möglichen Eigenschaften von Organisationsformen zu skizzieren, die sich relativ gut zur Bewältigung von Konflikten eignen könnten.

#### ● *Multinationale Unternehmungen im Konflikt*

Am dritten Tag wurden zunächst Konflikte zwischen nationalen Staaten und multinationalen Unternehmungen diskutiert. Während **Arthur Fürer**, Delegierter des Verwaltungsrates der Nestlé Alimentana AG, Schweiz, („Das Spannungsfeld zwischen Nationalstaat und multinationalen Gesellschaften“) die restriktive Komponente unterschiedlicher staatlicher Gesetze hervorhob, war aus den Ausführungen von **Jonkheer Gualtherus Kraijenhoff**, Präsident des Vorstandes der AKZO N.V., Niederlande, deutlicher das Bemühen nach Flexibilität und Konstruktivität im Umgang mit staatlichen Instanzen zu verspüren.

#### ● *Konflikt als Prozeß*

**Gerhard Schwarz**, Mitarbeiter des Hertenstein Institutes für Unternehmensführung in Wien, verdeutlichte bestimmte Formen des Konfliktmanagements. Seine Ausführungen bezogen sich außerdem auf das Spannungsfeld zwischen Freiheit und Ordnung, wobei er auf Probleme bei der Einführung flexibler Organisationsformen hinwies.

Gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Aspekte wurden dagegen wiederum in folgenden Beiträgen angesprochen:

**Heinz Kienzl**, Generaldirektor der Österreichischen Notenbank, verwies auf „die Nationalbank im Spannungsfeld der Zielsetzung von Regierung und Wirtschaftsverbänden“. **Ernst Günter Vetter**, Redakteur der FAZ, stellte mit seinem Referat „Unternehmer — ein politischer Beruf“ den ordnungspolitischen Bezug zum Beginn des Symposiums her.

#### Fazit

Konflikt-Management, besser: Management im Konflikt, wurde an exemplarischen Beispielen verdeutlicht. Hinweise auf pro-aktive Strategien — das entscheidende Kennzeichen von Konflikt-Management — fehlten. Zu sehr wurde die idealtypische Komponente des marktwirtschaftlichen Systems betont. Fehler von Seiten der Unternehmungen blieben weitgehend unbeachtet. Zu einseitig wurden die Restriktionen unternehmerischen Handelns akzentuiert, auf Chancen zum Handeln dagegen kaum eingegangen. Konflikte in der Unternehmung spielten nur eine Nebenrolle.

„Konflikt-Management“ ist ein offenes Problemfeld, dessen Untersuchung noch Stoff für eine Vielzahl von Symposien liefern könnte. Insofern sind diese Ausführungen als eine konstruktive Kritik des 6. Internationalen Management-Gesprächs zu verstehen, dessen Veranstalter im übrigen bestrebt waren, Referenten mit unterschiedlichen politischen Auffassungen zu gewinnen und von daher eine Ausgewogenheit der Ausführungen herzustellen. Das konzeptionelle Unbehagen soll als Anregung verstanden werden, unter Intensivierung der Kontakte zwischen Unternehmern und Studenten und unter Befolgung einer stärkeren thematischen Geschlossenheit auf dem begonnenen Wege fortzufahren. Es wäre nämlich schade, wenn es die Management-Gespräche an der Hochschule St. Gallen nicht gäbe. Insofern ist dem ISC auch in Zukunft viel Erfolg zu wünschen. **Dieter Wagner** ■