



Universität Potsdam

Dieter Wagner

## Konflikt : in Organisationen

first published in:

Handwörterbuch der Verwaltung und Organisation : (HdVO) ; für Praxis und  
Ausbildung in der öffentlichen Verwaltung / hrsg. von Hans Strutz. - Köln  
[u.a.] : Dt. Gemeindeverl., 1982. - S. 98-102, ISBN 3-555-00467-0

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:

In: Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 042

<http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5032/>

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50327>

Postprints der Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 042

## Konflikt – in Organisationen

→ Bedürfnisse → Führungsstil → Gruppe → Leistungsanreize → Mitbestimmung  
→ Organisationsklima → Streß → Zusammenarbeit

### 1. Konflikte als allgemeines und spezielles Phänomen

Konflikte sind eine ganz normale Tatsache und ereignen sich immer wieder. Vieles spricht dafür, daß Konflikte sogar notwendig sind für das Funktionieren von Gruppen und sozialen Systemen, wie z.B. Wohlfahrtsinstitutionen, Behörden oder privatwirtschaftliche Unternehmen (Dahrendorf 1961). Ohne Konflikte kommt es leicht zu **bürokratischer Erstarrung**. Umgekehrt können Konflikte die Zusammenarbeit beeinträchtigen und den sozialen Konsens vor eine schwere Belastungsprobe stellen.

Die Tatsache, daß Konflikte in vielen Bereichen und Institutionen vorkommen, hat allerdings zur Folge, daß nur wenig Einigkeit darüber besteht, was unter Konflikten zu verstehen ist bzw. welche Tatbestände und Ereignisse zugerechnet werden müssen (Esser 1975). Zusammenfassende Darstellungen über den Stand der Konflikttheorie lassen erkennen, daß zudem unterschiedliche Ansichten über die Determinanten, die Formen und die Auswirkungen des Konflikts sowie die Möglichkeiten der Konfliktbehandlung bestehen.

Weil die Möglichkeiten der Übertragung und analogen Verwendung konflikttheoretischer Aussagen auf verschiedenartige Untersuchungsobjekte sehr begrenzt sind, ist man beim gegenwärtigen Stand der Konfliktforschung von einer allgemeinen Theorie des Konfliktes noch weit entfernt. Deshalb ist es sinnvoll, sich auf bestimmte Untersuchungsobjekte zu beschränken. Dabei handelt es sich im folgenden um **latente** oder **manifeste** Gegensätzlichkeiten in **Organisationen**, d.h. in sozialen Gebilden, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Organisationsmitglieder auf das Organisationsziel verpflichtet werden.

### 2. Konfliktfelder in Organisationen

#### 2.1 Organisationen als konfliktgeladene Systeme

Organisationen sind in eine bestimmte **Umwelt** eingebettet. Aus dem Wechselspiel zwischen System und Umwelt ergibt sich die spezifische **Zielorientierung** einer Organisation. Dabei geht

es letztlich darum, die verfügbaren **humanen** und **technologischen** Ressourcen zur Zielverwirklichung einzusetzen. Damit sind zugleich die Ansatzpunkte beschrieben, durch die Konflikte in Organisationen entstehen können: Konflikte zwischen Organisation und Umwelt, Zielkonflikte, personenbedingte und technologische Konflikte.

### 2.1.1 Konflikte zwischen Organisation und Umwelt

Zwischen Organisation und Umwelt besteht ein wechselseitiges Austauschverhältnis. Einerseits beeinflussen z.B. Unternehmen, Haushalte, staatliche Institutionen, Parteien und Verbände Zielsetzung oder Zielerreichung anderer Organisationen. Andererseits beeinflusst jede Organisation in einem unterschiedlichen Ausmaß ihre relevante Umwelt. Konflikte zwischen Organisation und Umwelt sind dabei um so eher zu erwarten, je größer die Zahl der einflußnehmenden bzw. beeinflussten Elemente des Umsystems ist, je heterogener die Interessen von Organisation und Umwelt sind und je mehr die in Organisation oder Umsystem als dominant angesehenen Interessen tangiert werden (Krüger 1972). Konflikte werden letztlich um so häufiger auftreten, je dynamischer und komplexer die Umwelt einer Organisation ist.

### 2.1.2 Zielkonflikte

Die Offenheit und die Dynamik einer Organisation bedingt, daß grundsätzlich eine Abstimmung mit der relevanten Umwelt im Hinblick auf das jeweilige Zielsystem erfolgen sollte. Konflikte sind gerade bei pluralistischen Zielkonzeptionen unausweichlich. Zielkonflikte gibt es sowohl im **interorganisatorischen** als auch im **intraorganisatorischen** Bereich. Die Beziehung zwischen Abteilungs-, Gruppen- und Stellenzielen sowie den strategischen Zielen ist sicherlich um so konflikthafter, je komplexer und damit je interpretierbarer die organisationspolitischen Ziele sind. Diese Komplexität ist wiederum von Art und Anzahl der an der Zielsetzung beteiligten **Interessen** abhängig.

Zielkonflikte haben eine **sach-rationale** und eine **sozio-emotionale** Komponente. Erstere bezieht sich auf konfliktäre Beziehungen innerhalb der organisationsspezifischen Zielhierarchie, letztere auf das Verhältnis der Individualziele der einzelnen Organisationsmitglieder untereinander und zu den jeweils geltenden Organisationszielen.

### 2.1.3 Personenbezogene Konflikte

Intra- und interpersonale Konflikte 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 (Mayntz 1974).

Personen sind nicht nur Mitglieder oder Teilnehmer einer Organisation und von daher in deren Zielsetzungs- und Zielerreichungssystem einbezogen, dieselben Personen üben zugleich bestimmte Funktionen in einzelnen oder mehreren Umsystemen 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** herleiten und in bestimmten **Ansprüchen** an die jeweilige Organisation resultieren. Im Wechselspiel mit den Erwartungen, welche an die Person gestellt werden, ergeben sich **kognitive** und **perzeptive** Probleme. Sowohl die vorgegebenen 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 Organisation 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.



#### 2.1.4 Technologische Konflikte

Technologiebezogene Konflikte können sich auf fertigungstechnologische und auf informationstechnologische Aspekte beziehen. Dabei stehen bei **Verwaltungsorganisationen** informationstechnologisch bedingte Konflikte naturgemäß im Vordergrund.

Im Bereich der **Fertigungstechnologie** wird insbesondere bei Serien- und Massenfertigung „durch repetitive Griff-Folgen und Spezialisierung auf eine Prozeßphase . . . die individuelle Dispositionsfreiheit minimiert“ (Gaitanides 1977). Das **Arbeitsklima** und schließlich der **Wirkungsgrad** der menschlichen Arbeit hängen bei einer durch **stärkere** Bildung und Ausbildung gekennzeichneten Mitarbeiterschaft aber immer mehr vom Vorhandensein eines angemessenen Verfügungsspielraumes am Arbeitsplatz ab (Kirchhof 1976).

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.

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.

#### 2.2 Handlungsprozesse als Konfliktursache

Konflikte werden durch Handlungen bzw. Aktionen äußerlich erkennbar und überlagern dabei die Handlungsprozesse in formalen Organisationen. **Planungskonflikte** beginnen mit der Bestimmung von Umfang, Ausmaß und Inhalt der angestrebten Ziele. Sie setzen sich fort mit den gedanklich vorweggenommenen Maßnahmen zur Zielerreichung (Maßnahmenplanung). Sie können sich auf die Planungsobjekte, die -stufen, die -fristigkeit, -vollständigkeit, -flexibilität, und die Quantifizierbarkeit des Planungssystems beziehen (Bleicher/Meyer 1976). Dabei bestehen vielfältige Abstimmungsprobleme, welche auch in zeitlicher Hinsicht zu synchronisieren sind und sich insbesondere bei Aspekten der strategischen Planung auf die Organisationsstruktur auswirken. Planungskonflikte enden mit der Entschlußfassung über eine bestimmte Planungsalternative.

Sie werden unter Umständen abgelöst durch persönliche oder sachliche Widerstände gegen die Änderungen, die mit der Umsetzung in die Planung verbunden sind. Insofern handelt es sich hier um **Implementationskonflikte**. Sie dürften immer dann von geringerem Umfang oder geringerer Intensität sein, wenn bereits bei der Planung die Bedingungen der Durchführung hinreichend bedacht worden sind und – soweit möglich – die von Änderungen Betroffenen in die Planungen einbezogen worden sind (Wagner 1981).

**Realisationskonflikte** sind dann festzustellen, wenn in den Phasen der Planung oder ihrer Umsetzung die Zielvorstellungen der Ausführenden nicht in genügendem Maße berücksichtigt worden sind. Außerdem ist es möglich, daß sich bestimmte Probleme erst nach einer gewissen Zeit der praktischen Bewährung ergeben und z.B. wegen Ablauf kritischer Schwachstellen Meinungsverschiedenheiten entstehen.

Nicht zuletzt können **Kontrollkonflikte** sowohl bei der **Verhaltenskontrolle** als auch bei der **Ergebnis-** und der **Verfahrenskontrolle** entstehen. Sie sind bei Meinungsverschiedenheiten wegen relativ geringer Soll-/Ist-Abweichungen von geringerer Bedeutung als bei Konflikten um Trendinformationen und ihre langfristigen Konsequenzen auf zukünftige Handlungsmöglichkeiten einer Organisation.

#### 2.3 Organisationsstruktur als Konfliktursache

Die formale Struktur einer Organisation ist eine wichtige Konfliktursache, welche auf andere



Konfliktfelder sowohl verstärkend als auch mildernd wirken kann. Konflikte beziehen sich zunächst auf die **organisatorisch geregelten Aufgaben**. Das Konfliktpotential einer Aufgabe ist von der Zielsetzungsstruktur abhängig, aus welcher die Aufgabenstruktur grundsätzlich abgeleitet wird. Sie konkretisiert sich in Anforderungsprofilen, denen entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten der Aufgabenträger bzw. **Personen** gegenüberstehen. Dabei sind Konflikte zu erwarten, wenn zwischen **Anforderungs-** und **Eignungsprofil** wesentliche Abweichungen bestehen.

Strukturelle Konflikte können auch entstehen, wenn die Zuordnung von **Aufgaben, Kompetenz** und **Verantwortung** nicht zweifelsfrei gelingt, wenn die **Dezentralisation** oder **Zentralisation** von Aufgaben widersprüchlich vorgenommen wird oder wenn Spannungen zwischen Stabs- und Linienstellen entstehen (Bleicher 1966). Nicht zu unterschätzen sind unzureichende **Kommunikationsstrukturen** und eine fehlerhafte **Informationsübertragung**, welche in vielen Fällen der Zementierung von **Macht-** und **Herrschaftsstrukturen** dienen (Oechsler 1977).

Obwohl große Übereinstimmung darin besteht, daß bürokratische und hierarchische Organisationen eine wichtige Konfliktsache bilden, muß dennoch trotz aller Flexibilitätserfordernisse darauf hingewiesen werden, daß auf hierarchische Strukturelemente grundsätzlich nicht verzichtet werden kann und die **Funktionsfähigkeit** mehrdimensionaler Organisationsstrukturen noch nicht hinreichend deutlich geworden ist (Wagner 1979).

### 3. Ansatzpunkte zur Konfliktbehandlung in Organisationen

Eine wirksame Konfliktbehandlung setzt in der Regel eine gründliche **Konfliktanalyse** voraus, in der die **Konfliktbereiche** in einer Organisation, die wichtigsten **Konfliktsachen** und die eventuell zu erwartenden **Konfliktwirkungen** untersucht werden. Allerdings liegen in den meisten Fällen keine eindeutigen Ursache-/Wirkungs-Beziehungen vor. Dabei kann z.B. die Organisationsstruktur eine intermediäre Stellung einnehmen und u.U. als **Konfliktkatalysator** wirken.

Im folgenden wird unterstellt, daß Konflikte zwar vielfach unumgebar, jedoch ein Interessenausgleich möglich ist. Dies ist bei Konflikten außerhalb von Organisationen nicht immer der Fall. In der Regel bildet jedoch entweder das Interesse der Organisationsmitglieder am grundsätzlichen Bestehen „ihrer“ Institution oder die der Organisation zur Verfügung stehenden Sanktionsmöglichkeiten eine wirksame Voraussetzung für konstruktives Problemlösungsverhalten, welches durch **Überzeugungsversuche** und **Verhandlungsprozesse** gekennzeichnet ist (March/Simon 1976).

Als Ergebnis der Konfliktbehandlung sind somit in erster Linie **Kompromisse** zu erwarten. Die **Beherrschung** bzw. der **Rückzug** einer Konfliktpartei sind jedoch gerade bei hierarchisch sehr ausgeprägten Organisationen ebenso möglich.

Die zeitliche Problematik der Konfliktbehandlung besteht darin, daß die Reaktion auf eine Konfliktsache in der Regel mit einer zeitlichen Verzögerung erfolgt und es insofern für korrigierende Maßnahmen bereits zu spät sein kann. Hinzu kommt die Gefahr verhaltensverstärkender Maßnahmen, welche sich in individuell unterschiedlichen oder gruppenspezifischen Reaktionsweisen verdeutlichen. Deshalb kommt der **präventiven** Konfliktbehandlung besondere Bedeutung zu (Röthig 1976). Dabei sind durch frühzeitige Maßnahmen die Bedingungen zu schaffen, welche die Entstehung dysfunktionaler Konflikte verhindern. Rechtzeitige, **aktive** Formen des Konfliktmanagements sind in den Phasen des gefühlten und des wahrgenommenen Konflikts möglich (Pondy 1967). **Reaktives** Konfliktmanagement, welches sich auf den manifesten Konflikt oder gar auf die Konfliktnachwirkungen bezieht, ist dagegen möglichst zu vermeiden. In diesen Fällen besteht die Gefahr, daß die wichtigsten Konfliktsachen zunehmend durch persönliche Erscheinungen überlagert und nicht mehr einwandfrei diagnostiziert werden können.

Dieter Wagner

*Literatur:*

- Bleicher, K.:* Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966
- Bleicher, K./Meyer, E.:* Führung in der Unternehmung, Formen und Modelle, Reinbek bei Hamburg 1976
- Dahrendorf, R.:* Gesellschaft und Freiheit. Zur soziologischen Analyse der Gegenwart, München 1961
- Esser, W.M.:* Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1975
- Kirchhoff, G.:* Soziale Konflikte in der Arbeitswelt, München 1976
- Krüger, W.:* Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konfliktbehandlung in der Unternehmung, Berlin 1972
- March, J.G./Simon, H.A.:* Organisation und Individuum, Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976
- Mayntz, R.:* Konflikte und Konfliktregelungen im Betrieb. In: Grochla, E./Wittmann, W. (Hg.): HWB, Band II, Sp. 2176–2182
- Naase, Ch.:* Konflikte in der Organisation. Ursachen und Reduzierungsmöglichkeiten, Stuttgart 1978
- Oechsler, W.A.:* Organisationsstrukturen und Konfliktmanagement. In: Macharzina, K./Oechsler, W.A. (Hg.): Personalmanagement Band II: Organisations- und Mitarbeiterentwicklung, Wiesbaden 1977, S. 71–89
- Pondy, L.R.:* Organizational Conflict: Concepts and Models, in: Administrative Science Quarterly (ASQ), Jg. 1967, S. 297–320
- Röthig, P.:* Krisen-Management. Organisation und Krisen-Management. Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Management, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 1976, S. 13–20
- Wagner, D.:* Der institutionalisierte Konflikt in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift für Organisation, Jg. 1979, S. 421–428
- Wagner, D.:* Überwindung traditioneller Organisationsstrukturen durch Organisationsentwicklung; in: Zander, E./Reineke, W. (Hg.): Führungsentwicklung, Heidelberg 1981