

# Vorwort zur ersten Auflage

Konflikte in Organisationen gehören zum Alltagsleben, ob in der Freundschaft, in der Kindererziehung, im Kegelclub oder im Unternehmen. Sie sind in fast allen Lebensbereichen unvermeidbare Begleiterscheinungen jeden menschlichen Zusammenlebens und somit auch integraler Bestandteil jeder Organisation: Wann immer sich eine Gruppe von Individuen zusammenfindet und miteinander interagiert, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, kann es aufgrund unterschiedlicher individueller Präferenzen der Organisationsmitglieder zu Interessengegensätzen kommen. Eine Konfliktsituation ist entstanden. Manifestieren sich in dieser Konfliktsituation die Interessengegensätze und versucht jedes Individuum, seine eigenen Handlungspläne zu verwirklichen, kommt es zu einem Konflikt. In der Organisation "Ehepaar" kann etwa ein Konflikt entstehen, wenn zwischen den beiden Ehepartnern Uneinigkeit darüber besteht, wie man den gemeinsamen Urlaub verbringen möchte. Beispielsweise möchte die Frau gerne einen Aktivurlaub in den Bergen machen, der Mann hingegen lieber am Strand faulenzen. Jeder der beiden Organisationsmitglieder hat also eine andere Vorstellung über die Gestaltung des Urlaubs. Versuchen beide, ihre Vorstellungen durchzusetzen, manifestiert sich dieser Interessengegensatz, und sie stehen vor einem Konflikt.

Neben solchen Konflikten innerhalb einer Organisation, sogenannten internen Organisationskonflikten, gibt es auch Konflikte zwischen der Organisation als Einheit und ihrer Umwelt, die sogenannten externen Organisationskonflikte. Diese entstehen zwangsläufig, da jede Organisation durch zahlreiche Beziehungen mit ihrer Umwelt vernetzt ist. Aufgrund unterschiedlicher Zielvorstellungen des Gesamtsystems Organisation und der jeweiligen Akteure der Organisationsumwelt kommt es auch hier zu unterschiedlichen Interessen, die zu Konflikten führen können. Externe Konflikte der Organisation "Ehepaar" können so etwa durch Meinungsverschiedenheiten mit der Schwiegermutter oder dem Finanzamt entstehen.

In diesem Buch werden wir uns eingehend mit Organisationskonflikten beschäftigen. Die Ausführungen konzentrieren sich dabei auf Organisationskonflikte, die bei der Organisation Unternehmung auftreten können, wobei uns insbesondere unternehmensinterne Konflikte interessieren. Konflikte der Unternehmung im Zu-

sammenspiel mit Externen, etwa mit staatlichen Stellen bezüglich der Erfüllung von Umweltschutznormen, mit Lieferanten im Hinblick auf Lieferkonditionen oder mit Konkurrenten beim Wettbewerb um neue Kunden werden in diesem Buch nur am Rande erwähnt. Zwar gibt es viele Parallelen zwischen unternehmensinternen und -externen Konflikten, jedoch bestehen im Hinblick auf das Management solcher Konflikte wesentliche Unterschiede: Unternehmensinterne Konflikte können grundsätzlich immer durch eine übergeordnete Instanz gehandhabt werden, wohingegen dies bei externen Organisationskonflikten im allgemeinen nicht möglich ist. Somit stehen zum Management von internen Organisationskonflikten aber ganz andere Maßnahmen zur Konfliktbewältigung zur Verfügung, was wiederum einen Einfluß auf den Verlauf der zugrundeliegenden Konflikte hat.

Bei der Diskussion und Analyse von unternehmensinternen Konflikten werden wir einen wissenschaftlichen Ansatz wählen, der sich mit strategischen Aspekten von Konfliktsituationen befaßt: Wir untersuchen, wie Konfliktparteien mit ihren individuellen Zielvorstellungen in einer Konfliktsituation strategisch handeln, und stellen einfache Prinzipien auf, aus denen sich ihr Handeln erklären lassen kann. Die Ableitung dieser Prinzipien strategischen Konfliktverhaltens erfolgt anhand von Beispielen aus dem Organisationsbereich. Darauf abbauend werden wir einige Maßnahmen des Konfliktmanagements analysieren, die versuchen, das strategische Handeln der Konfliktparteien zu beeinflussen und zu steuern bzw. das Handlungsumfeld der Konfliktparteien neu zu gestalten.

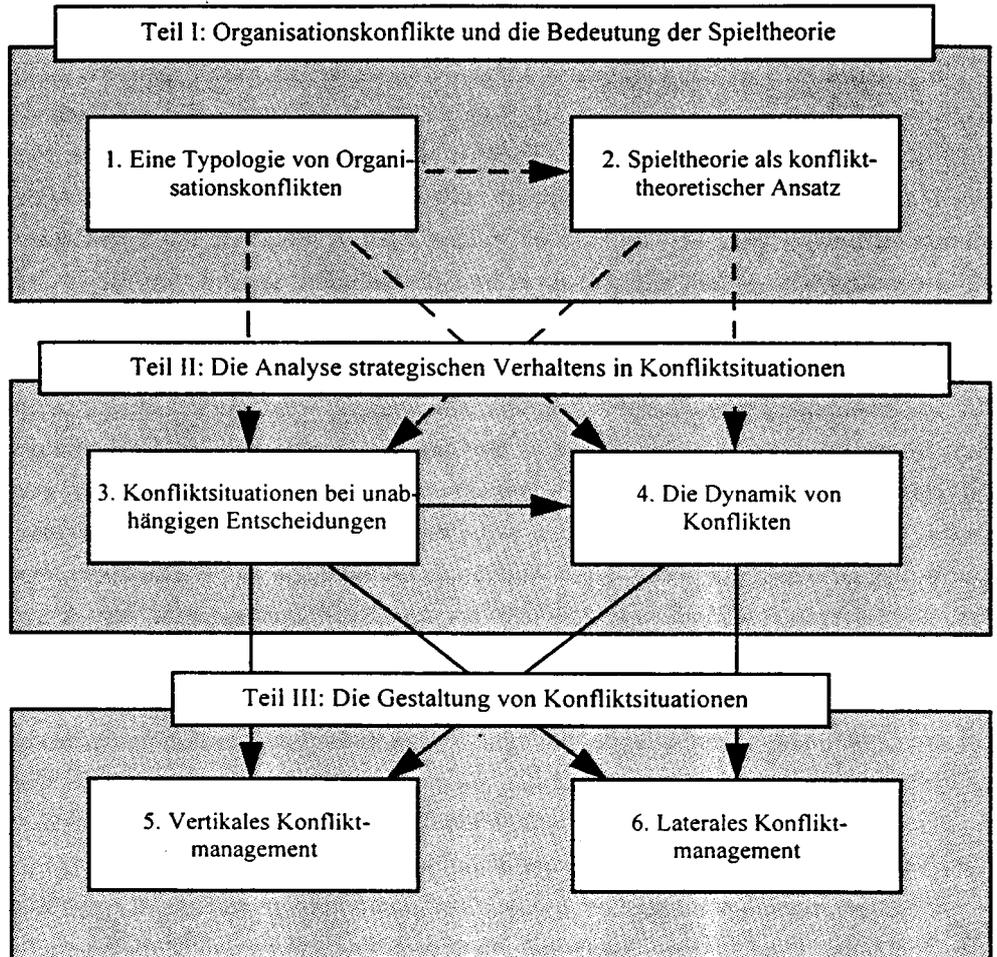
Dabei ist es nicht Ziel unserer Ausführungen, für jede Form von Organisationskonflikten allgemeine Handlungsanweisungen für ein strategisches Konfliktmanagement zu geben. Jede Konfliktsituation ist von ihren spezifischen Rahmenparametern geprägt: Die Zielsetzungen der Parteien, die Ursachen ihrer Auseinandersetzung ebenso wie die Beziehung zwischen den Parteien sind von Situation zu Situation verschieden. Eine Art Rezeptbuch für strategisches Konfliktmanagement kann deshalb nicht gegeben werden. Wir können aber zeigen, welche Überlegungen notwendig sind, um Konfliktsituationen strategisch zu gestalten bzw. in Konfliktsituationen strategisch zu handeln. Da irrationales Verhalten unsystematisch ist, kann es auch nicht Gegenstand einer systematischen Untersuchung zum Konfliktmanagement sein. Strategisches Handeln setzt also Rationalität der Konfliktparteien voraus.

Der wissenschaftliche Ansatz, der strategisches Handeln von Akteuren bei ihrer Interaktion mit anderen Akteuren untersucht, wird Spieltheorie genannt. Die Analyse von Konflikten ist originärer Gegenstand der Spieltheorie. Das vorliegende Buch kann daher auch als eine Einführung in die Spieltheorie bezeichnet werden. Dabei steht weniger die reine Spieltheorie mit formalen Definitionen und mathematischen Beweisen im Vordergrund als vielmehr die Anwendung der Spieltheorie auf das strategische Konfliktmanagement im Unternehmen. Anhand von Beispielen unternehmensinterner Konflikte werden wir sukzessive die grundlegenden Konzepte und Begriffe der Spieltheorie einführen und veranschaulichen. Die Beispiele sind in der Unternehmenspraxis ebenso wie in der Management- und betriebswirtschaftlichen Literatur wohl bekannt und werden dort aus den verschiedensten Blickwinkeln diskutiert. Daß wir gerade auf diese bekannten Beispiele zurückgreifen, hat den Zweck, unsere Intuition bezüglich des Verhaltens von Konfliktparteien zu schärfen und aufzuzeigen, wie wir über bekannte Konfliktphänomene neu nachdenken können. Der Leser soll so in die Lage versetzt werden, Konfliktsituationen, mit denen er konfrontiert wird, strategisch zu beurteilen.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert: In Teil I werden wir zunächst eine Typologie von Organisationskonflikten erarbeiten. Hierzu werden wir unternehmensinterne Konflikte systematisieren und auf ihre Gemeinsamkeiten hin untersuchen. Wir werden dann die Spieltheorie als einen konflikttheoretischen Ansatz zur Diskussion und Analyse von unternehmensinternen Konflikten vorstellen.

Teil II des Buches ist dann der Analyse von Konflikten gewidmet. Wir werden hier Prinzipien strategischen Handelns diskutieren und sukzessive in die wesentlichen Konzepte der Spieltheorie einführen. Dabei unterscheiden wir zwischen zwei Konflikttypen:

- Konflikte bei unabhängigen Entscheidungen, in denen keine der Konfliktparteien ihr Handeln auf das Handeln der anderen konditionieren kann - diese Konfliktsituationen werden in der Spieltheorie statische Spiele genannt; und
- dynamische Konflikte, in denen die Konfliktparteien auf das Verhalten von anderen reagieren können bzw. das Verhalten von anderen zu beeinflussen versuchen - diese Konfliktsituationen werden in der Spieltheorie als sequentielle Spiele bezeichnet.



**Abbildung:** Die Struktur des Buches und die wesentlichen Verbindungen zwischen den Kapiteln (durchgezogene Pfeile zwischen zwei Kapiteln deuten an, daß ein Kapitel vom anderen abhängt, gestrichelte Pfeile zwischen zwei Kapiteln deuten an, daß ein Kapitel lediglich auf die entwickelten Ideen in dem anderen zurückgreift)

Teil III des Buches beschäftigt sich mit dem Management von Konflikten und baut unmittelbar auf den Erkenntnissen aus Teil II auf: Der Konfliktmanager muß eine Vorstellung davon haben, wie sich die Konfliktparteien verhalten werden und welchen Einfluß die Rahmenparameter auf den Konfliktausgang haben werden. Wir werden die in Teil II eingeführten Konzepte der Spieltheorie zur Beantwortung der

Frage einsetzen, wie das strategische Verhalten der Konfliktparteien durch direkte Verhaltenssteuerung oder Umgestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen geeignet beeinflusst werden kann. Wir unterscheiden dabei zwischen zwei Formen des Konfliktmanagements:

- Vertikales Konfliktmanagement, bei dem es um die Frage geht, wie ein Vorgesetzter die adäquate Aufgabenerfüllung eines ihm unterstellten Mitarbeiters sicherstellen kann; und
- laterales Konfliktmanagement, bei dem es um die geeignete Gestaltung der Konfliktsituation zwischen organisatorischen Einheiten geht, so daß deren Zusammenarbeit konform mit dem Organisationsziel stattfinden kann.

Dieses Buch entstand aus den Unterlagen einer an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Vallendar gehaltenen Vorlesung. Ich hoffe, daß die bei der Vorlesungstätigkeit gewonnenen Erfahrungen diesem Lehrbuch zugute gekommen sind. Während seiner Entstehung habe ich vor allem durch die Diskussionen mit meiner Frau, Dr. Christiane Jost, zahlreiche wertvolle Anregungen erhalten. Viele Verbesserungen des ursprünglichen Manuskripts gehen auf sie zurück. Ebenso danken möchte ich Herrn Dipl.-Volkswirt T. Höreth und Herrn Dipl.-Volkswirt J. Kumbartzki sowie Frau Dipl.-Volkswirtin E. Renner für weitere Verbesserungsvorschläge und die kritische Durchsicht des Textes. Herr Kumbartzki hat zudem mit viel Engagement und Ausdauer die Tücken des Textverarbeitungsprogramms gemeistert. Dank gebührt auch Frau K. Senftleben, die die Zeichnungen anfertigte und mit Sorgfalt die hoffentlich letzten Tippfehler im Text fand - wie üblich fallen natürlich alle verbleibenden Fehler in meine Verantwortung -, und schließlich Herrn R. Wettlaufer vom Gabler Verlag für seine Geduld und seine verlegerische Betreuung des Buches.

Vallendar, April 1998

Peter-J. Jost