

2 Grundlagen

Damit Unternehmen langfristig in einer Wettbewerbswirtschaft⁷² überleben können, bedarf es, ungeachtet der Bedeutung des auf dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip⁷³ beruhenden Gewinn- und Rentabilitätsstrebens⁷⁴ zur langfristigen Existenzsicherung als übergeordnetem Ziel⁷⁵, im Sinne einer realitätsnahen Betrachtung die Berücksichtigung weiterer Ziele, wie soziale Ziele⁷⁶ oder dem Streben nach Ansehen.⁷⁷ Eine alleinige Ausrichtung an der Gewinnmaximierung würde eine Kurzfristorientierung bei anderen Unternehmensentscheidungen bedeuten, da eine permanente „Ausschöpfung aller Erfolgsmöglichkeiten die Zielerreichung“⁷⁸ einer langfristigen Gewinnmaximierung verhindert. Ökonomische Ziele nehmen aufgrund der konstitutiven Charakteristika von Unternehmen und der Verfolgung des Wirtschaftlichkeitsprinzips (ökonomisches Prinzip⁷⁹) als „Anwendung des Rationalprinzips“⁸⁰ und damit effizienten und effektiven Umgang mit knappen Ressourcen⁸¹ grundsätzlich eine „prioritäre Stellung“⁸² ein, was der traditionellen betriebswirtschaftlichen Auffassung von Unternehmen ent-

⁷² Vgl. Bea, F. X./Göbel, E. (2010), S. 11.

⁷³ Vgl. Rühli, E. (1996), S. 131; Domschke, W./Scholl, A. (2008), S. 5; Schmalen, H./Pechtl, H. (2013), S. 2. In der vorliegenden Arbeit erfolgt eine Konzentration auf erwerbswirtschaftliche Organisationen, welche auch als Arbeitsorganisationen bezeichnet werden. Diese streben in Abgrenzung zu Non-Profit-Unternehmen nach Gewinn, vgl. Wöhe, G./Döring, U. (2013), S. 30f.

⁷⁴ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 21f.; Heinen, E. (1977), S. 111ff.; Bea, F. X./Göbel, E. (2010), S. 11; Kieser, A./Walgenbach, P. (2010), S. 11; Becker, J. (2013), S. 14.

⁷⁵ Vgl. Marr, R./Stitzel, M. (1979), S. 62; Becker, W./Baltzer, B./Ulrich, P. (2014), S. 552.

⁷⁶ Soziale Ziele stellen Restriktionen für die Unternehmensführung dar. Vgl. Hahn, D. (1994), S. 63. Eine Diskussion der Entwicklung von Werten und sozialer Verantwortung vor dem Hintergrund des Gewinnerzielungsziels ist bei Albach, H. (1994), S. 1-26, insbes. S. 18ff. zu finden. Sozialziele stehen bis heute „im Spannungsfeld zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat“ (Olfert, K. (2012), S. 34).

⁷⁷ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 108; Krüger, W. (1972), S. 25f.; Heinen, E. (1976), S. 81; Hahn, D. (1994), S. 61; Ulrich, P./Fluri, E. (1995), S. 97. Sigloch, J./Egner, T./Wildner, S. (2011), S. 35 konstatieren, dass im Fall von Widerständen seitens wichtiger Stakeholder, wobei hierunter vor allem die Arbeitnehmer zu subsumieren seien, eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes kaum realisierbar sei. Macharzina, K./Wolf, J. (2012), S. 235 kommen nach einer Sichtung neuerer Befunde zu Unternehmenszielen dagegen zu dem Fazit, dass in den vergangenen zwei Jahrzehnten die Ziele von Anteilseignern deutlich an Bedeutung gewonnen haben und die Shareholder-Value-Orientierung in der Praxis vorherrschend ist.

⁷⁸ Bidlingmaier, J. (1968), S. 27.

⁷⁹ Zum Begriff vgl. z. B. Balderjahn, I./Specht, G. (2011), S. 15. Als Ausprägungen des ökonomischen Prinzips sind das Maximal-, Minimal- sowie Optimumprinzip zu nennen. Vgl. hierzu Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 4.

⁸⁰ Vgl. Sigloch, J./Egner, T./Wildner, S. (2011), S. 20.

⁸¹ Zur Erfordernis des Wirtschaftens angesichts knapper Ressourcen und gleichzeitiger umfangreicher Bedürfnisse vgl. z. B. Hutzschenreuter, T. (2013), S. 13.

⁸² Straub, T. (2012), S. 38. Zu der im Konkurrenzfall tendenziell überlegeneren ökonomischen Effizienz über die Zielgruppe der sozialen Effizienz vgl. auch Marr, R./Stitzel, M. (1979), S. 60. Zu erwähnen ist ebenfalls die Auffassung von Macharzina, K./Wolf, J. (2012), S. 236, welche konstatieren, dass es bislang nicht endgültig geklärt sei, ob „ökonomisch“, „harte(r)“ Ziele wie

spricht.⁸³

Angesichts der Zielvielfalt⁸⁴ scheint eine Priorisierung erforderlich, die jedoch in hohem Maße von der Machtverteilung im Unternehmen abhängt.⁸⁵ Am Beispiel potentieller Zielkonflikte erfolgt im vorliegenden Grundlagenkapitel ausgehend von den Begriffsklärungen von Organisation und Organisationszielen (vgl. Abschnitt 2.1) die Darstellung der originären Ziele Wertschöpfung und Existenzsicherung (vgl. Abschnitt 2.2). Ein Überblick zu Konflikten in Organisationen (vgl. Abschnitt 2.3) soll ein über Zielkonflikte hinausgehendes Konfliktverständnis ermöglichen. Ein Zwischenfazit fasst wesentliche Erkenntnisse zusammen (vgl. Abschnitt 2.4).

2.1 Organisation und Organisationsziele

Der Begriff Organisation kann sowohl auf das Instrument zur Strukturierung eines Unternehmens zur Zielerreichung⁸⁶, die Unternehmensfunktion als verantwortliche Einheit der Organisation und Strukturierung von Unternehmen⁸⁷ oder die Institution als

Gewinn“ anderen Zielen gegenüber dominieren. Becker, J. (2013), S. 19 verweist auf Untersuchungen, welche auf situative Komponenten wie etwa die Unternehmensgröße oder die Delegation der Unternehmerfunktion abstellen, um Zielprioritäten zu untersuchen.

⁸³ Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass Unternehmen gesetzlich verpflichtet sind, sozialer Interessen zu berücksichtigen (z. B. MitbestG oder BetrVG). Das Bundesverfassungsgericht hat beispielsweise entschieden, dass bei der Verfolgung erwerbswirtschaftlicher Ziele die Interessen der Arbeitnehmer und der Allgemeinheit nicht beeinträchtigt werden dürfen (vgl. BVerfGE 50, 290, 341).

⁸⁴ Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 201 sprechen in diesem Zusammenhang von interessenpluralistischen Mehrpersonenunternehmen. Eine Übersicht möglicher Interessen und Ziele der jeweiligen Anspruchsgruppen bieten z. B. Deimel, K./Heupel, T./Wiltinger, K. (2013), S. 85.

⁸⁵ Vgl. Sigloch, J./Egner, T./Wildner, S. (2011), S. 34; Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2012), S. 71 sowie Abschnitt 3.1 der vorliegenden Arbeit. Im Hinblick auf einen Ansatz zur Priorisierung können Mitchell, R. K./Agle, B. R./Wood, D. J. (1997) genannt werden. Diese verfolgen das Ziel, Anspruchsgruppen zu identifizieren und zu priorisieren. Die Autoren resümieren, dass „power“, „legitimacy“ und „urgency“ die relevanten Kriterien für eine Gewichtung sind. Wenn nur ein Kriterium auf den untersuchten Stakeholder zutrifft, so wird der Einfluss als „low“ bezeichnet. Treffen zwei Kriterien zu, als „moderate“ und bei drei ist der Einfluss „high“ (vgl. insbes. S. 879; sowie eine Begriffsabgrenzung auf S. 869). Eine Übersicht zu verschiedenen Stakeholdern, deren Interessen und Macht bieten Post et al. (2002), S. 16f.

⁸⁶ Zum instrumentellen Organisationsbegriff siehe z. B. Bühner, R. (2004), S. 2; Nerdinger, F. W. (2011), S. 42; Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 443; Schulte-Zurhausen, M. (2014), S. 2f. Zur Bezeichnung als Führungsinstrument vgl. z. B. Kupsch, P. (1979), S. 2; Bea, F. X./Haas, J. (2013), S. 373; Becker, W. (2014a), S. 43.

⁸⁷ Vgl. Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 443. Nerdinger, F. W. (2011), S. 42 konstatiert, dass die Funktion auf das Organisieren im Sinne einer Arbeitsteilung sowie das Koordinieren der Tätigkeiten auf übergeordnete Ziele abstellt.

zielgerichtetes, offenes⁸⁸ soziales⁸⁹ System⁹⁰ mit einer formalen Struktur abstellen.⁹¹ Die auch als Organisation bezeichnete Unternehmung⁹² als „wirtschaftlich-rechtlich organisiertes [Gebilde, in welchem auf] nachhaltig ertragbringende Leistung gezielt wird“⁹³, ist durch ein „arbeitsteilig, hierarchisch gegliedertes System“⁹⁴ charakterisiert. Mit Hilfe dieser formalen Struktur als „System von geltenden Regelungen zur Steuerung von Leistung und Verhalten“⁹⁵ sollen Mitglieder und deren Aktivitäten auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden.⁹⁶

Wenngleich aufgrund verschiedener theoretischer Perspektiven keine allgemeingültige Definition des Organisationsbegriffs existiert⁹⁷, so kann diese als ein „von der Unternehmung geschaffenes System von Regeln, um gemeinsam Ziele zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen kann“⁹⁸ beschrieben werden, was einer Synthese der prozessorientierten, instrumentellen und institutionellen Sichtweise nach BEA und GÖBEL entspricht. Autorisierte Personen strukturieren die Unternehmung (prozessorientierter Organisationsbegriff) und setzen die Organisation als Regelsystem zur zielorientierten Führung ein (instrumenteller Organisationsbegriff).

Exemplarisch sind neben der Orientierungsfunktion zur Ausrichtung auf übergeordnete Ziele, die Steuerungs- und Koordinationsfunktion, die Motivations- und Anreizfunktion, die Selektionsfunktion als „bewusste Auswahlentscheidung zwischen mehreren Handlungs-

⁸⁸ Die Bezeichnung als offenes System stellt auf die Interaktion der Organisation mit der Umwelt ab. Vgl. z. B. Mullins, L. J. (2011), S. 58. Für eine Erläuterung dieser Annahme und deren Exemplifizierung vgl. Mullins, L. J. (2010), S. 88ff.

⁸⁹ Der Ausdruck „sozial“ signalisiert, dass auch Interaktionen in der Organisation betrachtet werden. Vgl. z. B. Mullins, L. J. (2011), S. 59, die von „socio-technical system“ spricht.

⁹⁰ Ein System ist „eine gegenüber der Umwelt abgegrenzte Gesamtheit von Elementen (...) die miteinander in Beziehung stehen.“ Schulte-Zurhausen, M. (2014), S. 1. Der Ausdruck „sozial“ stellt auf menschliche Elemente ab, vgl. ebd. S. 2.

⁹¹ Vgl. Kirsch, W. (1977), S. 26; Nerdinger, F. W. (2008), S. 19; Sturm, A. et al. (2011), S. 11; Bea, F. X./Haas, J. (2013), S. 373; Dillerup, R./Stoi, R. (2013), S. 442f. Schulte-Zurhausen, M. (2014), S. 2 stellt fest, dass der institutionale Organisationsbegriff im angelsächsischen Raum dominiert und zunehmend in der deutschen Betriebswirtschaftslehre Verwendung findet.

⁹² Vgl. Straub, T. (2012), S. 377. Zum Unternehmensbegriff vgl. Abschnitt 1.1.

⁹³ Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmung. Abruf unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2675/unternehmung-v13.html>.

⁹⁴ Kupsch, P. (1979), S. 2.

⁹⁵ Kieser, A./Walgenbach, P. (2010), S. 21.

⁹⁶ Vgl. Vahs, D. (2012), S. 15; Schulte-Zurhausen, M. (2014), S. 2. Auch Gutenberg, E. (1955), S. 167 stellt fest, dass mit Organisationen „Ziele und Ordnung Gestalt werden“.

⁹⁷ Vgl. Schmitt, R./Pfeifer, T./Beaujean, P. (2014), S. 53. Einen Überblick, welche Theorien als Organisationstheorie zu deklarieren sind, bieten u. a. Kieser, A./Walgenbach, P. (2010), S. 29ff.; Nerdinger, F. W. (2011), S. 45ff. und Schulte-Zurhausen, M. (2014), S. 7ff. In diesem Zusammenhang ist auch auf MORGAN (1986) hinzuweisen, der sich in seinem Werk „Images of organisation“ mit Organisationen und verschiedenen theoretischen Ansätzen beschäftigt.

⁹⁸ Vgl. Bea, F. X./Göbel, E. (2010), S. 7.

alternativen⁹⁹ sowie die Bewertungs- und Kontrollfunktion zu nennen.¹⁰⁰ Ziele beschreiben dabei einen erwünschten zukünftigen Zustand¹⁰¹, welcher durch Maßnahmen und Handlungen erreicht werden soll und damit eng mit den jeweiligen Aufgaben der Akteure verbunden sind.¹⁰² Organisationen zeichnen sich dementsprechend durch Zielgerichtetheit und Zweckbezogenheit aus,¹⁰³ wobei das Verhalten als auf einen definierten Zeitpunkt und optimalen Zustand hin ausgerichtet bezeichnet werden kann.¹⁰⁴ Der Anreiz-Beitrags-Theorie¹⁰⁵ folgend, haben Organisationen selbst keine originären Ziele.¹⁰⁶ Die Instrumentalthese besagt zudem, dass Organisationsziele aus dem gemeinsamen Zweck der Organisationsmitglieder, nämlich der Erreichung von persönlichen Zielen wie Einkommen oder einem sicheren Arbeitsplatz, resultieren.¹⁰⁷ Die Organisationsteilnehmer nutzen die Organisation folglich zur Realisierung ihrer individuellen Ziele¹⁰⁸, womit die Unternehmung zum Instrument des Menschen wird.¹⁰⁹ Individualziele sind jedoch durch Pluralität gekennzeichnet, wodurch innerhalb der Organisation Konfliktfelder entstehen können.¹¹⁰

Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei der Gesamtheit der Individualziele nicht um die Ziele der Organisation handelt.¹¹¹ Vielmehr ist ein Verhandlungs-¹¹² und formaler Legiti-

⁹⁹ Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 200.

¹⁰⁰ Eine Übersicht zu den Funktionen von Zielen bieten z. B. Kupsch, P. (1979); Szyperski, N. (1971), S. 649ff.; Amshoff, B. (1994), S. 152; Adam, D. (1997), Eisenbeis, U. (2007), S. 26ff.; Bea, F. X./Haas, J. (2013), S. 71f.; Deimel, K./Heupel, T./Wiltinger, K. (2013), S. 82.

¹⁰¹ Vgl. Kirsch, W. (1977), S. 129; Hahn, D. (1994), S. 60; Becker, J. (2013), S. 11; Becker, W. (2014a), S. 108ff. Eine Übersicht zu verschiedenen Definitionen des Zielbegriffs ist bei Macharzina, K./Wolf, J. (2012), S. 212 zu finden, wobei der erwünschte zukünftige Zustand als „kleinster gemeinsamer Nenner“ der angeführten Definitionen identifiziert werden kann.

¹⁰² Vgl. Zdrowomyslaw, N. (2007), S. 101.

¹⁰³ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 18f.; Staehle, W. (1999), S. 437. In diesem Kontext ist auch auf frühe einschlägige Werke, wie BARNARD (1938) und CYERT/MARCH (1963) hinzuweisen.

¹⁰⁴ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 17.

¹⁰⁵ Die Anreiz-Beitrags-Theorie (auch: Theorie des organisatorischen Gleichgewichts) kann auf Barnard, C. I. (1938) zurückgeführt werden. Sie wurde von March, J./Simon, H. (1958) weiterentwickelt und thematisiert die Beziehung von Anreizen (Inducements) und Beiträgen (Contributions), wobei das Ziel deren langfristiges Gleichgewicht ist. Vgl. z. B. Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 45ff.

¹⁰⁶ Vgl. hierzu auch Bidlingmaier, J. (1968), S. 18; Kieser, A./Walgenbach, P. (2010), S. 7.

¹⁰⁷ Vgl. Kirsch, W. (1977), S. 132; Hahn, D. (1994), S. 61; Kieser, A./Walgenbach, P. (2010), S. 7; Becker, W./Baltzer, B./Ulrich, P. (2014), S. 553.

¹⁰⁸ Vgl. Kirsch, W. (1977), S. 129.

¹⁰⁹ Zum Ausdruck „Unternehmung als Instrument des Menschen“ vgl. Hahn, D. (1994), S. 61.

¹¹⁰ Vgl. Cyert, R. M./March, J. G. (1963), S. 291; Krüger, W. (1972), S. 25ff.; Becker, W. (1996), S. 32; Zdrowomyslaw, N. (2007), S. 100; Becker, W./Baltzer, B./Ulrich, P. (2014), S. 553.

¹¹¹ Vgl. Kirsch, W. (1977), S. 132. Zur Abgrenzung von Individualzielen, Zielen für die Organisation und Organisationszielen vgl. Vahs, D. (2012), S. 12f.

¹¹² Nach HEINEN ist „Ein Verhandlungsprozeß (ist) eine Folge von Interaktionen und Kommunikation der Beteiligten. Er ist ein aus mehreren Teilsystemen zusammengesetztes Gesamtsystem

mationsprozess erforderlich, welcher die divergierenden Zielvorstellungen berücksichtigt und eine Festlegung von Zielen zum Ergebnis hat.¹¹³ Exemplarisch sei die Steigerung des Labour Values als Ziel des CHRO und die Steigerung des Capital Values als Zielsetzung des CFO genannt. Die ggf. unterschiedlich starken Gestaltungs- und Einwirkungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder auf Zielformulierungen werden in Satzungen, Verfassungen und allgemeinen Rechtsvorschriften festgelegt.¹¹⁴ Nach der Verabschiedung der Organisationsziele¹¹⁵, welche nachfolgend auch als Unternehmensziele bezeichnet werden, erfolgt ein Herunterbrechen auf einzelne Einheiten, wie Geschäftsbereiche oder Abteilungen bis hin zu Individualzielen¹¹⁶, um eine möglichst konsequente Zielerreichung übergeordneter Ziele auf Basis der jeweils adäquaten Operationalisierung zu fördern.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Organisationsziele gesamtgesellschaftliche und innerorganisatorische Machtkonstellationen, Wertvorstellungen und Konflikte reflektieren.¹¹⁷ Insbesondere ist zu betonen, dass Unternehmungen ohne die Zielvorstellungen der Unternehmensangehörigen nicht existieren würden¹¹⁸, weshalb diesen im Zielbildungsprozess eine besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden soll. In Bezug auf die vorliegende Problemstellung ist festzuhalten, dass die im Leitungsgremium getroffenen Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmensperformance haben können¹¹⁹, weshalb eine zielorientierte Zusammenarbeit und Vermeidung unproduktiver Konflikte elementar ist, um die Erreichung der nachstehend thematisierten originären Unternehmensziele nicht zu gefährden.

2.2 Wertschöpfung und Existenzsicherung als originäre Unternehmensziele

Das auf die Wertschöpfung ausgerichtete initialisierende Handeln wird als Lokomotion bezeichnet. Sowohl die Lokomotion, im Sinne der Zweckausrichtung durch eine Gruppe, als auch die Kohäsion, welche den Zusammenhalt einer Gruppe in seiner Aufrechterhaltung meint, wurden von LUKASCZYK als bedeutende generalisierbare Führungsfunktionen

wechselseitiger Aktivitäten. Der Verhandlungsprozeß stellt ein „Gefüge“ sich ablösender, sich überlagernder und parallel verlaufender Teilprozesse dar.“ Heinen, E. (1976), S. 209.

¹¹³ Vgl. Kirsch, W. (1977), S. 132f.; Balderjahn, I./Specht, G. (2011), S. 101f.

¹¹⁴ Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P. (2010), S. 8.

¹¹⁵ Hier kann auf CYERT und MARCH (1963) verwiesen werden: Organisationsziele sind das Verhandlungsergebnis eines Zielbildungsprozesses (goal formation process), an dem Individuen verschiedener Unterkoalitionen beteiligt sind, wobei die Organisation selbst als Koalition angesehen wird.

¹¹⁶ Vgl. Krüger, W. (1972), S. 33; Macharzina, K./Wolf, J. (2012), S. 219ff.

¹¹⁷ Vgl. Cyert, R. M./March, J. G. (1963), S. 291; Krüger, W. (1972), S. 25ff.; Balderjahn, I./Specht, G. (2011), 105f.

¹¹⁸ Vgl. Heinen, E. (1976), S. 59.

¹¹⁹ Vgl. Child, J. (1972), S. 14; Steiner, I. D. (1972), S. 35; Amason, A. C. (1996), S. 123.

herausgearbeitet.¹²⁰ BLEICHER folgte diesem Verständnis und erweiterte den Lokomotionsbegriff um all diejenigen „Aktionen, welche in einem instrumentellen, zielorientierten Sinne (...) [die] Aufgabenerfüllung begünstigen“¹²¹. Als Voraussetzung der Lokomotion sind nach BECKER die sogenannten derivativen Funktionen Integration, Koordination und Adaption neben der Informationskongruenz innerhalb der Führung und Ausführung zu nennen.¹²²

Mit dem Ziel, das Ermöglichen und Sichern von Wertschöpfung zu beschreiben, greift GÄLWEILER auf die Größen Erfolg, Liquidität und Erfolgspotential zurück, wobei Erfolgspotentiale als „Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen“¹²³ eine Vorsteuergröße des Erfolgs sind und dieser positiv auf die Liquidität wirkt, welche wiederum zur Erneuerung der Erfolgspotentiale beiträgt.¹²⁴ Folglich handelt es sich bei der Steuerung des Erfolgspotentials im Rahmen der strategischen Führung um eine „organisierte und systematische „Vorsteuerung“ der für die operative Führung maßgebenden Größen Erfolg und Liquidität.“¹²⁵ Wird das Postulat der Liquidität¹²⁶ nicht beachtet, gilt die Existenz des Unternehmens als gefährdet.¹²⁷

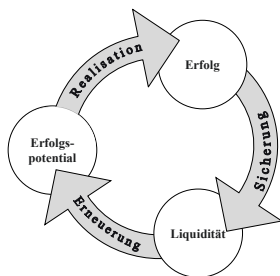


Abbildung 2-1: Gälweiler-Kreislauf¹²⁸

¹²⁰ Vgl. Lukasczyk, K. (1960), S. 182ff. Vgl. auch Cartwright, D./Zander, A. (1968); Becker, W./Baltzer, B. (2010), S. 15.

¹²¹ Bleicher, K. (1993), Sp. 1277.

¹²² Vgl. Becker, W. (1999), S. 3; Becker, W./Baltzer, B./Ulrich, P. (2014), S. 558.

¹²³ Gälweiler, A. (2005), S. 26. Auf GÄLWEILER beziehen sich neben Becker, W. (2013a), S. 18f. beispielsweise auch Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 213.

¹²⁴ Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 28; Becker, W. (1990), S. 6. Das Ziel der Liquiditätssicherung ist näher zu beschreiben, wobei insbesondere auf eine trennscharfe Differenzierung von Zahlungsfähigkeit, Liquiditätsreserven und Liquidierbarkeit zu achten ist. Vgl. Heinen, E. (1977), S. 119f.

¹²⁵ Gälweiler, A. (2005), S. 24. *Hervorhebung* im Original. Vgl. auch Becker, W. (2013a), S. 19; Welge, M. K./Al-Laham, A. (2012), S. 214.

¹²⁶ Vgl. Kosiol, E. (1955), S. 264.

¹²⁷ Vgl. Heinen, E. (1977), S. 119; Hutzschenreuter, T. (2013), S. 107.

¹²⁸ Becker, W. (2003). Eine erweiterte Darstellung ist bei Becker, W. (2013a), S. 33 zu finden.

Im betrieblichen Leistungserstellungsprozess ist der Einsatz von Fähigkeiten¹²⁹ und Ressourcen (insbesondere Humanressourcen) elementar. Die Ressource Mensch ist zunächst als (generalisierter) Erfolgsfaktor¹³⁰ zu deklarieren, welcher sich zu einem Erfolgspotential und im nächsten Schritt zu einem konkretisierten Erfolgsfaktor¹³¹ entwickeln kann. Nachdem Erfolgspotentiale eine Voraussetzung für dauerhaften und überdurchschnittlichen Erfolg¹³² darstellen und letztendlich eine positive Wirkung auf die Liquidität und damit auf die Existenzsicherung der Unternehmung haben können, wäre diese Ressource als bedeutsam zu bezeichnen. Diese Auffassung wird in der Literatur im Zusammenhang mit dem fortschreitenden Fachkräftemangel und dem Demografiewandel geteilt.¹³³ Setzt man jedoch im Wertschöpfungskreislauf an anderer Stelle an, so kann argumentiert werden, dass ohne Liquidität keine Erneuerung der Erfolgspotentiale erfolgen kann, der Erfolg wiederum ausbliebe und der Fortbestand des Unternehmens nicht gewährleistet wäre. Das Eigenkapital würde langfristig aufgebraucht werden, da die Liquidität als Differenz von Einzahlungen und Auszahlungen unzureichend wäre, was zur Zahlungsunfähigkeit gemäß § 17 InsO und der Eröffnung eines Insolvenzverfahrens nach § 18 InsO führen würde.¹³⁴ Das primäre Ziel der Existenzsicherung wäre somit gefährdet. An dieser Stelle soll auch ein Hinweis auf ETZIONIS Anschauung einer erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Organisation¹³⁵ erfolgen: Mitgliedschaften beruhen auf einem Engagement der Mitglieder, welches die Organisation materiell belohnt.¹³⁶ Ohne liquide Mittel wäre eine Entlohnung der Mitarbeiter jedoch nicht

¹²⁹ Becker, W. (2013a), S. 93 versteht unter Fähigkeiten personenabhängige, immaterielle Ressourcen, welche einer zeitlichen Dynamik unterliegen und sich in nicht-kodifizierbares Wissen („tacit knowledge“) und kodifizierbares Wissen („migratory knowledge“) differenzieren lassen.

¹³⁰ Den Ausdruck des „generalisierten Erfolgsfaktors“ verwendet Becker, W. (2014), S. 41. Breid, V. (1994), S. 37 beschreibt humane Potentiale anhand interner und externer Erfolgspotentiale. Als Erfolgsfaktoren werden aus interner Perspektive Qualifikation, Motivation und Fluktuation zur Beschreibung des Personals genannt.

¹³¹ Vgl. Becker, W. (2014), S. 41.

¹³² Vgl. Becker, W. (2014), S. 39.

¹³³ Vgl. Barney, J. B. (1991), S. 106; Haubrock, A./Öhlschlegel-Haubrock, S. (2009), S. 15; Hilb, M./Oertig, M. (2010), S. 87; Stock-Homburg, R. (2013), S. 51.

Ferner kann die Perspektive Lernen und Entwicklung in der Balanced Scorecard zur Steigerung der Zufriedenheit, Motivation und Innovations- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter als Erfolgsbasis interpretiert werden (vgl. Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997), S. 121ff.). Zur Argumentation vgl. hierzu und im Folgenden Bea, F. X./Göbel, E. (2010), S. 15. BEA und GÖBEL konstatieren, dass diese zu einer Verbesserung der internen Geschäftsprozesse führt, welche wiederum die Kundenzufriedenheit als weitere Perspektive der Balanced Scorecard erhöht. Die drei genannten Perspektiven beeinflussen wiederum die Finanzsphäre. Folglich sollten Sozialziele eine entsprechende Beachtung in der Zielhierarchie innerhalb der Organisation finden.

¹³⁴ Vgl. Becker, W. (2013a), S. 27.

¹³⁵ Vgl. Etzioni, A. (1961).

¹³⁶ Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P. (2010), S. 11.

möglich.¹³⁷ Der zentrale Gegenstand der Ökonomie, das Knappheitsproblem, wird deutlich.

Im Hinblick auf die Verwendung der Wertschöpfung ist festzuhalten, dass diese in ihrer Höhe ebenfalls begrenzt ist. Die idealtypischen Zielsetzungen von CHRO und CFO, nämlich die Steigerung des Labour Values (CHRO) und Capital Values (CFO) unterliegen folglich Restriktionen.

Der Umgang mit begrenzten Ressourcen stellt eine mögliche Konfliktursache in Unternehmen dar.¹³⁸ Um ein Verständnis derartiger Konflikte zu ermöglichen, die bisherige Perspektive zu erweitern und eine Basis für den empirischen Teil der Arbeit zu schaffen, wird nachstehend auf die theoretischen Grundlagen eingegangen.

2.3 Konflikte in Organisationen

Konflikte¹³⁹ sind in Organisationen allgegenwärtig und unvermeidbar¹⁴⁰ und können innerhalb oder zwischen Systemen auf Personen¹⁴¹-, Gruppen-, Organisationen- oder Nationenebene auftreten¹⁴², etwa zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Abteilungen.¹⁴³ Um Konflikte ausschließen zu können, müssten alle Akteure über identische Informationen, Wertvorstellungen und Normen verfügen; zudem dürften keine eigenen und mit anderen konkurrierenden Ziele verfolgt werden. Unbegrenzte Mittel und die Akzeptanz der Gleichwertigkeit mit anderen hinsichtlich verfügbarer Macht, sowie perfekt aufeinander abgestimmte Aufgaben und eine homogene achtungsvolle Zusammenarbeit, wären weitere Voraussetzungen, um dieses unrealistische Ziel zu erreichen.¹⁴⁴ Im Konflikt-Kontext werden also auch Fragestellungen

¹³⁷ In diesem Zusammenhang wird auf Morgan, G. (1986), S. 161 verwiesen, welcher treffend feststellt: „money is among the most liquid of all resources, and can usually be converted into the others“.

¹³⁸ Vgl. Bartos, O. J./Wehr, P. (2002), S. 29ff.

¹³⁹ Konflikt: lat. *confligare*: zusammenstoßen, kämpfen. Vgl. Regnet, E. (2001), S. 7; Witt-Bartsch, A./Becker, T. (2010), S. 164; Lieber, B. (2011), S. 274; Bierhoff, H. W. (2013d), S. 862. Es überrascht angesichts der Wertherkunft nicht, dass mit dem Konfliktbegriff häufig negative Assoziationen, wie Streit, Wut oder Belastung verbunden werden. Vgl. Regnet, E. (2001), S. 5; Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 13.

¹⁴⁰ Vgl. Krüger, W. (1972), S. 15; Marr, R./Stitzel, M. (1979), S. 89; Morgan, G. (1986), S. 155; Moore, C. W. (1996); Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 42; Bonacker, T. (2005), S. 13; Lieber, B. (2011), S. 192; Glasl, F. (2013), S. 13; Jehn, K. et al. (2013), S. 352; Reiss, M. (2014), S. 53.

¹⁴¹ Konflikte auf Personenebene können auf ein ausgeprägtes Machtmotiv zurückgeführt werden. Vgl. Bierhoff, H. W. (2013d), S. 862. Unter einem Machtmotiv wird „ein zeitlich stabiles und über verschiedene Situationen konsistentes *Bedürfnis*, machthematische *Ziele* (...) anzustreben bzw. Situationen aufzusuchen, in denen dies möglich ist“ verstanden. Puca, R. M./Bierhoff, H. W./Asendorpf, J. (2013b), S. 984. *Hervorhebungen* im Original.

¹⁴² Vgl. Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 623; Rahim, M. A. (2002), S. 206.

¹⁴³ Vgl. Morgan, G. (1986), S. 155; Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 5.

¹⁴⁴ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 44f. Vgl. ähnlich auch Rahim, M. A. (2002), S. 207; Lieber, B. (2011), S. 192. Zur wechselseitigen Abhängigkeit zwischen den Mitgliedern einer Organisation

zur Macht aufgegriffen, da diese sowohl eine mögliche Ursache als auch Lösung sozialer Konflikte darstellen können.¹⁴⁵ Sie müssen jedoch nicht zwangsläufig zu Konflikten führen, wie etwa im Fall legitimer Macht.¹⁴⁶ Die Aspekte Konflikt und Macht sind folglich eng miteinander verbunden.¹⁴⁷ Ferner wird der Zusammenhang zu sozialen Rollen offenkundig, wenn Rollenkonflikte auftreten und durch Macht gelöst werden.¹⁴⁸

2.3.1 Terminologie und Forschungsperspektiven

Nachdem sich verschiedene Disziplinen mit Konflikten befassen¹⁴⁹, existiert weder eine einheitliche theoretische Grundlage noch ein Paradigma¹⁵⁰, was in der Folge zu verschiedenen Konfliktdefinitionen führt. Diese stellen jedoch stets auf einen Gegensatz, meist im Kontext von Interessen, ab.¹⁵¹ Ob ein Konflikt als solcher entsteht bzw. wahrgenommen wird, ist sehr subjektiv und variiert je nach Erleben des betroffenen Individuums.¹⁵² Auch sind Erfahrungen den Konfliktgegenstand betreffend, die verfügbaren Informationen oder die Art der Informationsverarbeitung durch die beteiligten Akteure als wichtige Einflussfaktoren der Konfliktentstehung und des Konfliktumgangs anzuführen.¹⁵³ Neben einem subjektiven Konfliktbegriff ist in der Literatur auch die Annahme eines objektiven Konfliktes, etwa bei DEUTSCH, welcher von unvereinbaren Handlungstendenzen¹⁵⁴ spricht, zu finden. Diese Trennung impliziert, dass objektiv ein Konflikt vorliegen kann, welcher subjektiv aber nicht als solcher wahrgenommen wird. Ebenfalls kann objektiv kein Konflikt vorliegen, subjektiv aber wahrgenommen wer-

aufgrund von Arbeitsteilung, Mittelknappheit und juristischen Vorschriften vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 58.

¹⁴⁵ Vgl. Blicke, G./Solga, M. (2014), S. 994.

¹⁴⁶ Vgl. Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 621; Lieber, B. (2011), S. 181.

¹⁴⁷ Vgl. Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 621; Mullins, L. J. (2010), S. 96; Blicke, G./Solga, M. (2014), S. 994.

¹⁴⁸ Hierauf wird in Abschnitt 3.5.2.3 eingegangen.

¹⁴⁹ Vgl. Speakman, J./Ryals, L. (2010), S. 187.

¹⁵⁰ Vgl. Bonacker, T. (2005), S. 11 i.V.m. S. 15, der feststellt, dass Begriffsdefinitionen stets von der theoretischen Perspektive und dem Erkenntnisinteresse abhängen. Ferner sei das Ziel einer einheitlichen sozialwissenschaftlichen Konflikttheorie unrealistisch (vgl. ebd. S. 14). Auf eine fehlende anerkannte Wissenschaftstheorie zum Konflikt geht auch Glasl, F. (2013), S. 53 ein.

¹⁵¹ Vgl. Regnet, E. (2001), S. 7f.; Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 5 i.V.m. S. 7. Hinsichtlich einer Abgrenzung zu den Begriffen Verhandlung, Konkurrenz, Wettbewerb, Aggression oder Meinungsverschiedenheit wird auf Regnet, E. (2001) sowie Rüttinger, B./Sauer, J. (2000) und Montada, L./Kals, E. (2013) verwiesen. Bei Verhandlungen steht etwa die Fortführung der Zusammenarbeit im Mittelpunkt, die nur bei Uneinigkeit zu einem Konflikt führen kann. Auch Wettbewerb muss im legitimen Fall nicht zu einem Konflikt führen. Aggressionen umfassen in Abgrenzung zu Konflikten keine Handlungspläne. Ähnlich verhält es sich mit Meinungsverschiedenheiten, die eher auf Einstellungen oder Werte, aber nicht auf Handlungspläne abstellen.

¹⁵² Vgl. Regnet, E. (2001), S. 9. Der subjektive Konfliktbegriff ist u. a. bei Bonacker, T. (2005), S. 16; Tries, J./Reinhardt, R. (2008), S. 309 sowie Montada, L./Kals, E. (2013), S. 89 zu finden.

¹⁵³ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 61.

¹⁵⁴ Vgl. Deutsch, M. (1976), S. 18.

den.¹⁵⁵

Der interdisziplinäre Charakter¹⁵⁶ des Konfliktbegriffs soll anhand der nachstehenden Definitionen verdeutlicht werden: Aus *betriebswirtschaftlicher Sicht* liegt ein Konflikt vor, wenn „zwei oder mehr Entscheidungsträger nicht gleichzeitig die in ihrem Sinne optimale oder befriedigende Alternative realisieren können.“¹⁵⁷ In der *Soziologie* wird ein Konflikt als „jede Beziehung zwischen Elementen (...), die sich durch objektive (latente) und subjektive (manifeste) Gegensätzlichkeiten kennzeichnen läßt [*sic!*]“¹⁵⁸ verstanden, wobei der Gegensatz auch situationsbedingt sein kann und der Grad des Bewusstseins als Konflikt eine untergeordnete Rolle spielt. Latente, noch nicht umgesetzte oder unbewusste Konflikte verorten FISCHER und WISWEDE auf die „gleich[e] Ebene wie“ den „Begriff der potentiellen Macht“¹⁵⁹. Bei latenten Konflikten ist im Gegensatz zu manifesten Konflikten der Dissens noch unklar und wird im Handeln noch nicht wirksam.¹⁶⁰ Die *Psychologen* bezeichnen mit einem Konflikt intraindividueller Art einen „Zustand, der durch zwei gleichzeitig auftretende antagonistische Ereignisse, Motive, Absichten, Bedürfnisse (Antriebe), Handlungsziele bzw. Handlungstendenzen ausgelöst [wird] und durch die dabei erfahrene, nach Lösung drängende Spannung gekennzeichnet ist.“¹⁶¹

Während KRÜGER, der sich sehr früh mit Konflikten in Unternehmen befasst hat¹⁶², Konflikte als „jede Beziehung von Elementen (...) die sich durch latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten kennzeichnen“¹⁶³ beschreibt, formuliert GLASL mit der Intention einer Synthese von in der Literatur vorhandenen Konfliktdefinitionen: Ein „sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung

¹⁵⁵ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 9.

¹⁵⁶ Vgl. Bonacker, T. (2005), S. 15.

¹⁵⁷ Kirsch, W. (1977), S. 71 (Dritter Band). Wird eine entscheidungsorientierte Perspektive eingenommen, können Ziel- und Mittelkonflikte als organisatorische Konflikte genannt werden. Vgl. Marr, R./Stitzel, M. (1979), S. 89.

¹⁵⁸ Vgl. Dahrendorf (1961), S. 201f.; Dahrendorf (1972), S. 23. Ähnlich auch Kirsch, W. (1977), S. 71f. sowie Witt-Bartsch, A./Becker, T. (2010), S. 164.

¹⁵⁹ Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 625. Krüger, W. (1972), S. 17 stellt fest, dass gerade latente Konflikte in Unternehmen eine besondere Rolle spielen.

¹⁶⁰ Vgl. Bierhoff, H. W. (2013d), S. 862.

¹⁶¹ Fröhlich, W. D. (2008), S. 287. Ausführliche Erläuterungen der psychologischen Perspektive sind bei Lilge, H.-G. (1984), S. 18f. zu finden.

¹⁶² Vgl. Hinweise auf bisherige Erkenntnisse in der Literatur zum damaligen Zeitpunkt sind in der Arbeit von Krüger, W. (1972), S. 16 zu finden.

¹⁶³ Krüger, W. (1972), S. 17.

durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge.¹⁶⁴ Dieser Definition wird insofern gefolgt, als dass vorliegend von „sozialen Konflikten“ die Rede sein soll, um auf die Beteiligung von mindestens zwei Akteuren und einen Gegensatz abzustellen.¹⁶⁵ Dies impliziert, dass intraindividuelle (auch: intrapsychische Konflikte), welche vor allem Forschungsgegenstand der Psychologie sind, nicht betrachtet werden.¹⁶⁶ Ferner handelt es sich um einen weitgefassteren Begriff als in der Betriebswirtschaftslehre üblich, in der, wie exemplarisch gezeigt, primär auf Entscheidungssituationen abgestellt wird. Ob es sich um einen objektiven oder subjektiv wahrgenommenen Gegensatz handelt, wird an dieser Stelle vor dem Hintergrund von Abgrenzungsschwierigkeiten in der betrieblichen Praxis bewusst offen gelassen.

So zahlreich die Konfliktdefinitionen sind, so sind es auch die im Konflikt-Kontext herangezogenen Theorien, welche nachstehend kurz genannt werden sollen. Einen umfassenden Überblick zu sozialwissenschaftlichen Konflikttheorien gibt BONACKER¹⁶⁷, welcher neben den klassischen Positionen von HOBBS¹⁶⁸, MARX¹⁶⁹, WEBER¹⁷⁰ und SIMMEL¹⁷¹ auch Konflikttheorien zu internationalen Beziehungen, Konflikttheorien soziologischer Gesellschaftstheorien sowie Konflikttheorien sozialwissenschaftlicher Akteurtheorien unterscheidet.¹⁷²

¹⁶⁴ Glasl, F. (2013), S. 17. Vgl. Ähnlich auch Wiswede, G. (1991), S. 44.

¹⁶⁵ So formulieren Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 8: „Ein sozialer Konflikt erfordert mindestens zwei eigenständig handelnde Parteien. Solche Parteien können sein: Einzelpersonen, Gruppen, Untergruppen, Organisationen, Organisationsteile, Verbände etc.“. Vgl. auch Wiswede, G. (1991), S. 44; Nerdinger, F. W. (2011), S. 122; Blicke, G./Solga, M. (2014), S. 994.

¹⁶⁶ Diese Entscheidung wird damit begründet, dass es sich bei Konflikten in Organisationen um interpersonelle Konflikte handelt. Vgl. auch Sturm, A. et al. (2011), S. 82.

¹⁶⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Bonacker, T. (2005).

¹⁶⁸ HOBBS thematisiert „in seiner politischen Philosophie das Problem sozialer Handlungskoordination angesichts der nachlassenden Bindungskraft theoretischer Ordnungsstiftung“, Noetzel, T. (2005), S. 33. Eine kompakte Darstellung zu HOBBS' Position ist bei Anter, A. (2012), S. 19ff. zu finden. Diese klassische Position ist für die vorliegende Arbeit nicht zweckmäßig.

¹⁶⁹ MARX betrachtet den Klassenkampf als eine die Gesellschaft determinierende Form. Ungeachtet der Kritik, Marx' Argumentation sei inkonsequent (vgl. Demirovic, A. (2005), S. 47), stiftet auch diese klassische Position für die formulierten Forschungsfragen keinen Erklärungsgehalt.

¹⁷⁰ WEBER verwendet für den Konfliktfall den Ausdruck „Kampf“ (vgl. Koenig, W. (2005), S. 65), wobei er darunter eine soziale Beziehung versteht, welche sich dadurch charakterisiert, dass „das Handeln an der Absicht der Durchsetzung des eigenen Willens gegen Widerstand des oder der Partner orientiert ist“, Weber, M. (1980), S. 13. Dieser Aspekt ist von Bedeutung, da die Durchsetzung des eigenen Willens gegen den Widerstand anderer in den Ausführungen zur Macht relevant werden wird. Vgl. auch Koenig, W. (2005), S. 70.

¹⁷¹ Für SIMMEL stehen nicht Inhalte, sondern die Art und Weise zwischenmenschlicher Beziehungen im Vordergrund. Er erachtet Konflikt als Form der Vergesellschaftung. Ohne eine Thematisierung möglicher Konflikthalte vorzunehmen, differenziert er zwischen persönlichen Konflikten zwischen zwei Menschen sowie den unpersönlichen und rein gesellschaftlich-funktionalen Konflikten. Vgl. Stark, C. (2005), S. 85

¹⁷² Für weiterführende Erläuterungen der benannten Theorien wird auf Bonacker, T. (2005) verwiesen.

Auf einer konkreteren Ebene sind ausführliche Beschreibungen der nachstehenden Konflikttheorien bei BÜHL¹⁷³ zu finden: Aushandlungstheorie (bargaining theory), Interaktionistische Konflikttheorie, Funktionalistisch-normative Konflikttheorie, Spieltheorie sowie die Systemtheorie. In einer anderen Theorieauswahl zum sozialen Konflikt nach FISCHER und WISWEDE¹⁷⁴ werden neben lerntheoretischen Ansätzen und kognitiven Theorien sogenannte austauschtheoretische Ansätze betrachtet, wobei vor allem letztgenannte vor dem Hintergrund machththeoretischer Ausführungen angerissen werden sollen. So ist exemplarisch die als Interdependenz-Theorie bekannte Thibaut-Kelley-Theorie (1978) zu nennen, welche annimmt, dass Interferenzen Ergebnisse und Gegenleistung der Interaktionspartner determinieren.¹⁷⁵ Ferner sind Equity-Theorien anzuführen, welche eine subjektiv wahrgenommene distributive Ungerechtigkeit annehmen, die durch „verhaltensaktive und/oder kognitive Strategien“¹⁷⁶ beseitigt werden soll.

Zur Demonstration der Vielfalt und Allgegenwärtigkeit von Konflikten erfolgt exemplarisch ein Verweis auf SCHWARZ¹⁷⁷, welcher Paarkonflikte, Dreieckskonflikte, Gruppenkonflikte, Institutionskonflikte, Systemkonflikte, Konflikte um Virtualität, Konflikte um virtuelle Realität sowie für diese Dissertation in erster Linie relevante Organisationskonflikte unterscheidet. Der Kategorie Organisationskonflikte können Abteilungsegoismus (auch: Interessenkonflikt¹⁷⁸), Herrschaftskonflikte¹⁷⁹, Doppelmitgliedschaftskonflikte, Veränderungskonflikte¹⁸⁰, Normkonflikte¹⁸¹, Strukturkonflikte¹⁸², Verfassungs- sowie Repräsentations- und Legitimationskonflikte zugeordnet werden.

¹⁷³ Bühl, W. L. (1972), S. 36ff.

¹⁷⁴ Vgl. hierzu und im Folgenden Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 646ff.

¹⁷⁵ Vgl. Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 648; Bierhoff, H. W. (2013c), S. 769.

¹⁷⁶ Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 649.

¹⁷⁷ Vgl. hierzu und im Folgenden Schwarz, G. (2014), S. 97ff.

¹⁷⁸ Deren Lösung erfolgt durch die Hierarchie und Macht, vgl. ebd. S. 192.

¹⁷⁹ Herrschaftskonflikte entstehen durch Funktionszentralisierungen, vgl. ebd. S. 194.

¹⁸⁰ Veränderungskonflikte können durch die Auflösung und Neuformierung von Gruppen entstehen, z. B. bei Neuorganisationen im Unternehmen (vgl. ebd. S. 205), bei Rollenänderungen, etwa als Resultat von Strukturänderungen und Neuverteilung der Kompetenzen (vgl. ebd. S. 206), im Fall soziotechnischer Änderungen (z. B. bei einem neuen EDV-System und daraus resultierenden Informations- und/oder Entscheidungsstrukturen, vgl. ebd. S. 207) oder aufgrund von Norm- und Standardänderungen (vgl. ebd. S. 212).

¹⁸¹ Hierunter subsumiert Schwarz: Normkonflikte zwischen Subgruppen (z. B. wenn für Gruppen unterschiedliche Maßstäbe gelten, vgl. ebd. S. 213), Normendichte (z. B. als Reaktion auf einen Konflikt verschiedene Regeln zu erlassen, vgl. ebd. S. 213), Normendauer (z. B. bei sinnlos gewordenen Normen, die nicht außer Kraft gesetzt wurden, vgl. ebd. S. 214).

¹⁸² Strukturkonflikte können im Fall einer Personalunion auftreten, bei der ein Individuum zwei verschiedene Funktionen bekleidet, welche unterschiedliche Ziele verfolgen, vgl. ebd. S. 216. Sie können ferner im Fall einer Beförderung in einen Job entstehen, der nicht unbedingt den Qualifikationen entspricht, vgl. ebd. S. 218.

Für den gegenwärtigen Zweck liefert die Begriffsklärung HEINENS zusätzliche Hinweise: „Organisatorische Konflikte stellen bewußte [sic!] Verhaltensabweichungen einzelner oder mehrerer Organisationsteilnehmer von den im Rahmen der formalen Organisation vorgegebenen Imperativen (Ziele, Normen, Rollenzumutungen) dar. Die Verhaltensabweichungen beruhen auf divergierenden Präferenzskalen bzw. Werthaltungen der Organisationsteilnehmer. Sie äußern sich in sozialen Spannungen.“¹⁸³ Es ist festzuhalten, dass HEINEN sowohl auf formale bzw. strukturinduzierte als auch personelle bzw. verhaltensinduzierte Aspekte eingeht.¹⁸⁴ Dieser Punkt ist wesentlich, denn auch innerhalb einzelner Disziplinen wird verschiedenen Ansätzen gefolgt.

Strukturinduzierte Konflikte	Verhaltensinduzierte Konflikte
<p>Mögliche Ursachen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht überschneidungsfreie Kompetenzbereiche ▪ Restriktive Regelungssysteme <p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objektiv ▪ Personenunabhängig 	<p>Mögliche Ursachen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gegensätzliche Interessen ▪ Meinungsverschiedenheiten <p>Charakteristika:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Subjektiv ▪ Personenabhängig

Abbildung 2-2: Struktur- und verhaltensinduzierte Konflikte¹⁸⁵

Nicht überschneidungsfreie Kompetenzbereiche oder restriktive Regelungssysteme stellen Beispiele für Gegebenheiten dar, welche in strukturinduzierten Konflikten resultieren können.¹⁸⁶ Strukturzentrierte Ansätze¹⁸⁷ stellen auf Erwartungen, Regeln und Normen ab, wobei Persönlichkeitsstrukturen ausgeblendet und Konflikte folglich als objektiv und personenunabhängig angesehen werden. Individuelle Ziele und Werte von Personen können zu Konflikten zwischen den Einzelnen führen. Aussagen, welche eine Klärung von strukturinduzierten Konflikten in der jeweiligen Situation ermöglichen, sind zudem meist Plausibilitätsaussagen.¹⁸⁸ Wenn der Annahme gefolgt wird, dass betriebliche Konflikte vorwiegend Machtkämpfe

¹⁸³ Heinen, E. (1976), S. 223. Unter Normen versteht HEINEN „imperativische Sätze, die zum Ausdruck bringen, wie sich der einzelne verhalten soll, welche Aktivitäten, Interaktionen usw. er ausführen hat.“ Er führt fort: „Besteht zwischen den formellen und den informellen Normen sowie den Individualzielen der Organisationsteilnehmer Konkurrenz, so entsteht ein Spannungsfeld der Verhaltensansprüche.“ Heinen, E. (1976), S. 227f.

¹⁸⁴ Zusätzlich sei GALTUNG, J. (1965) genannt, welcher ebenfalls zwischen struktur- und verhaltensinduzierten Konflikten differenziert. Vgl. auch WISWED, G. (1991), S. 280.

¹⁸⁵ Eigene Darstellung, vgl. hierzu Heinen, E. (1976), S. 223; Wiswede, G. (1991), S. 280; Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 625.

¹⁸⁶ Vgl. Wiswede, G. (1991), S. 280; Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 625.

¹⁸⁷ Exemplarisch sei DAHRENDORF (1961) genannt. Dieser bezieht das Konfliktphänomen auf eine Akteurskonstellation mit rangungleichen Personen, welche sich beispielsweise aufgrund von Machtverhältnissen in einem konfliktären Verhältnis befinden. Vgl. auch REGNET, E. (2001), S. 13.

¹⁸⁸ Vgl. Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 625. Die Autoren verweisen auf IRLE (1963), NAASE (1978) und BERKEL (1984).

sind¹⁸⁹, stellt eine ausschließliche Betrachtung der Struktur folglich keine zufriedenstellende Vorgehensweise dar.

Verhaltensinduzierte Konflikte liegen bei gegensätzlichen Interessen oder Meinungsverschiedenheiten vor und sind in der Motivations- und/oder Persönlichkeitsstruktur der beteiligten Individuen begründet.¹⁹⁰ Ob ein Konflikt überhaupt entsteht, hängt somit entscheidend von der Persönlichkeit, der Konfliktbereitschaft der Beteiligten zum aktiven Austragen oder passiven Ertragen des Konfliktes sowie dem Konfliktpotential und von weiteren Bedingungen, wie Organisationsstrukturen, ab.¹⁹¹ Diese verhaltensinduzierte Perspektive geht über den personenzentrierten Ansatz nach LEWIN hinaus, welcher der Betrachtung intraindividuelle Konflikte dient¹⁹² und somit für betriebliche Konfliktsituationen alleine keine Anhaltspunkte bietet.

COLEMAN ET AL. konstatieren, dass sich bisherige Studien diesem Phänomen nur fragmentarisch und aus dem Zusammenhang genommen mit Fokus auf die negativen Konsequenzen von Konflikten widmen.¹⁹³ So sind Konflikte in Organisationen infolge unterschiedlicher Macht zwischen Beteiligten mit unterschiedlichem Status, Ressourcen oder Autorität wie festgestellt zum derzeitigen Zeitpunkt ungenügend erforscht.¹⁹⁴

Zur realitätsnahen Betrachtung des komplexen Konfliktphänomens sind im nächsten Schritt relevante Konfliktvariablen zu identifizieren.

2.3.2 Konfliktklassifikationen

Die Auseinandersetzung verschiedener Disziplinen unter Bezugnahme auf unterschiedliche Theorien führt zu abweichenden Konfliktklassifikationen (Abbildung 2-3).

¹⁸⁹ Vgl. Regnet, E. (2001), S. 13; Coleman, P. T. et al. (2013), S. 1963.

¹⁹⁰ Vgl. Wiswede, G. (1991), S. 280; Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 625.

¹⁹¹ Vgl. Regnet, E. (2001), S. 26.

¹⁹² Vgl. Regnet, E. (2001), S. 13; Fröhlich, W. D. (2008), S. 287.

¹⁹³ Vgl. Coleman, P. T. et al. (2013), S. 1963.

¹⁹⁴ Vgl. Coleman, P. T. et al. (2013), S. 1963. Dies wird auch im Sammelband von Tjosvold, D./Wisse, B. (2009) deutlich. Einen Überblick zu bisherigen Studien im Konflikt-Kontext zu motivabhängigem Verhalten, verschiedenen Abhängigkeitsgraden, asymmetrischen Machtrelationen, Konfliktarten und Interventionsmöglichkeiten bieten Coleman, P. T. et al. (2013), S. 1963, wobei die Autoren eine konzeptuelle Verwirrung als Resultat anmerken.

Streitobjekt	BECKE ET AL.: Strukturen (z.B. Schnittstellen), Werte (z.B. Umgangsweisen), Sachen (z.B. Aufgaben, Entscheidungen, Informationen), Interessenslagen (z.B. individuelle oder gruppenbezogene Ziele) BERNARD, AUBERT: Interessenkonflikte und Wertkonflikte BOULDING: Ökonomische, juristische, ideologische usw. Konflikte RÜTTINGER: Wettbewerb um Mittel-Autonomie GUETZKOW, GYR, WALTON: Substantielle und affektive Konflikte KAHN-FREUND: Rechtsstreit, Interessenstreit KIRSCH: Wert- und Überzeugungskonflikte KRYSMANSKI: Echte und unechte Konflikte LEWIN: Annäherungs-/Annäherungskonflikt, Annäherungs-/Vermeidungskonflikt, Vermeidungs-/Vermeidungskonflikt MARWELL: Zielkonflikte, Mittelkonflikte MOORE: Beziehungs-, Interessen-, Struktur-, Wertekonflikte PONDY (aufbauend auf COSER, EPHRON): Strategische, prinzipielle, strukturorientierte Konflikte vs. Issue-Konflikte, Friktionen, Reibungen RÜTTINGER/SAUER: Verteilungs-, Beurteilungs-, Bewertungs- und Beziehungskonflikte SIMMEL: Realistic and non-realistic conflicts
Erscheinungsformen	BERNARD: Spannungen, Interessengegensätze, Kommunikationsstörungen COSER, KERR: Extreme, gewaltlose Konflikte DAHRENDORF, PONDY: Latente, manifeste Konflikte GLASL: Heiße, kalte Konflikte GLENN, JOHNSON, KIMMEL, WEGE: Interessenkonflikte, Konflikte KRÜGER: Sachlich-intellektuelle, sozio-emotionale, wertmäßig-kulturelle Dimension MACK, SNYDER: Institutionalisierte, nicht-institutionalisierte Konflikte RAPOPORT: Kampf, Spiel, Debatte ROBBIN, MORRIS, SASHKIN, MASTENBROEK: Interessengegensätze, emotionelle bzw. affektive bzw. sozial-emotionelle Konflikte (Spannungen), Kommunikationsstörungen
Eigenschaften der Konfliktparteien	CHASE, LE VINE: Zwischenmenschliche, zwischen Gruppen usw. Konflikte bis zu interkontinentalen Konflikten DAHRENDORF: Rollenkonflikte, zwischenmenschliche Konflikte, Intragruppenkonflikte usw. DAHRENDORF: Konflikte zwischen Gleichen, Ungleichen EPHRON, PONDY: Konflikte nach Verhandlungsbeziehungen, bürokratisches Modell, Systemmodell GALTUNG: Individuelle, kollektive, Intra- oder Inter-Konflikte RAPOPORT: Symmetrische, asymmetrische Konflikte MACK, SNYDER: Organisierte, unorganisierte Konflikte; primäre, sekundäre Konflikte; persönliche (subjektive), unpersönliche (objektive) Konflikte RAPOPORT, VALKENBURGH: Einparteien-Konflikte, Mehrparteien-Konflikte RAPOPORT: Endogene Konflikte, exogene Konflikte

Abbildung 2-3: Konfliktklassifikationen¹⁹⁵

Diese Vielfalt erfordert im Sinne einer zielführenden und zugleich umfassenden Thematisierung eine Auswahl. In der **Kategorie „Streitobjekt“** wird die Unterscheidung von RÜTTINGER und SAUER unter 2.3.2.1 aufgegriffen, da diese eine als hinreichend erachtete Breite möglicher Konflikte im betrieblichen Umfeld bietet und eine Untersuchung eines sozialen Konfliktes, d.h. zwischen einzelnen Akteuren, erlaubt.¹⁹⁶ Eine Betrachtung von Konfliktgegen-

¹⁹⁵ Glasl, F. (2013), S. 59. Die Abbildung wurde verändert übernommen und erweitert. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben. GLASL weist darauf hin, dass eine Zuordnung zu den einzelnen Klassen nicht immer unstrittig ist (ebd. S. 54). Diese Kategorisierung verwenden auch Regnet, E. (2001), S. 25; Blickle, G./Solga, M. (2014), S. 995. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 5 differenzieren nach Kontrahenten, Streitfragen (z. B. Mittel, Positionen, Macht, Einfluss etc.) und Verläufen.

¹⁹⁶ Eine alternative und für den betrieblichen Kontext ebenfalls in der Anwendung als geeignet erscheinende Differenzierung bietet MOORE (1996), der Beziehungs-, Interessen-, Struktur- und Wertekonflikte unterscheidet. Unterschiedliche Interessen und Werte der beteiligten Akteure können jedoch zu Beurteilungs- und Bewertungs- oder Verteilungskonflikten führen, sodass die Klassifikation von MOORE (1996) nach Auffassung der Autorin einer nachgelagerten Ebene zuzuordnen ist. Strukturkonflikte werden in der gewählten Kategorisierung unter dem Aspekt der Konfliktparteien aufgegriffen, da diese als Ergebnis knapper Ressourcen und damit in der Differenzierung von RÜTTINGER und SAUER als Verteilungskonflikt oder Konflikt zwischen Vorgesetzten und deren unterstellten Mitarbeitern auftreten können.

ständen und Konfliktursachen soll unter dem expliziten Hinweis erfolgen, dass eine Konfliktursache selbst Konfliktgegenstand sein kann¹⁹⁷, sodass eine Ursachenforschung nicht trennscharf möglich ist. Zudem beruhen Konflikte meist auf mehreren Ursachen¹⁹⁸, wobei eine Differenzierung zu einem besseren Konfliktverständnis beitragen kann.¹⁹⁹

KRÜGERS Ansatz, mögliche **Erscheinungsformen** in eine sachlich-intellektuelle Dimension zur Erfassung von Rollenerwartungen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung und damit auf der Sachebene, sowie der sozio-emotionalen Dimension und wertmäßig-kulturellen Dimension, um Wertvorstellungen erfassen zu können²⁰⁰, zu ordnen, wird unter 2.3.2.2 gefolgt, da neben betriebswirtschaftlichen auch soziale Aspekte im betrieblichen Kontext berücksichtigt werden können. Insbesondere die Anknüpfungsmöglichkeit zu den Rollen der in dieser Arbeit thematisierten Akteure CHRO und CFO bekräftigen diese Auswahl.

Nach einer ausführlichen Diskussion von in der Literatur vorhandenen Konfliktklassifikationen kommt GLASL zu dem Ergebnis, dass eine Unterscheidung nach **Konfliktparteien** und Betrachtung ihrer formalen Eigenschaften, wie etwa der formalen Position, im Vergleich mit anderen Klassifikationen „wenig praktische Schwierigkeiten“²⁰¹ aufweist (vgl. 2.3.2.3). Zur transparenten Durchführung und Darstellung der empirischen Erhebungen wird dieser Unterscheidung gefolgt.

Mit Blick auf die Konfliktklassifikationen ist festzuhalten, dass es sich bei Konflikten um ein komplexes Phänomen handelt, welches zwar theoretisch umfassend, jedoch praktisch nur begrenzt analysierbar ist. So ist es denkbar, dass es sich im akuten Fall um einen verschobenen Konflikt handelt und ein ganz anderer Konflikt thematisiert wird.²⁰² Zudem können Konflikte mit dem Ziel, Macht zu erhalten oder auszubauen, aufgrund des „anrühigen Motivs“²⁰³ als ein Konflikt anderer Art, etwa einem Verteilungskonflikt²⁰⁴ als Ergebnis veränderter Organisationsstrukturen, erklärt und bezeichnet werden, um das originäre Thema nicht offen legen zu müssen. Es wird somit deutlich, dass einzelne Konfliktarten in der Praxis nicht trennscharf analysierbar sind²⁰⁵, zumal sie sich im Zeitverlauf verändern können. Dies sollte bei den nachfolgenden Ausführungen nicht vergessen werden.

¹⁹⁷ Vgl. Bonacker, T. (2005), S. 14; Glasl, F. (2013), S. 98f.

¹⁹⁸ Vgl. Marr, R./Stitzel, M. (1979), S. 90; Regnet, E. (2001), S. 26.

¹⁹⁹ Vgl. Regnet, E. (2001), S. 26.

²⁰⁰ Vgl. Krüger, W. (1972), S. 36. Auch Berthel, J./Becker, F. G. (2013), S. 140f. greifen in ihren Ausführungen zu Konflikten auf KRÜGER und dessen Beschreibungsansatz zurück.

²⁰¹ Glasl, F. (2013), S. 65. Die Diskussion und Problematik von handlungsorientierten Typologien findet bei GLASL ab S. 60ff. statt.

²⁰² Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 40.

²⁰³ Ausdruck und Beispiel stammen aus: Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 41.

²⁰⁴ Auf diesen Begriff wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

²⁰⁵ Vgl. Nerdinger, F. W. (2011), S. 112.

2.3.2.1 Streitgegenstand

Theoretisch und praktisch bedeutende Klassifikationen sind erstens die Klassifikation der Beurteilungs-, Bewertungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte sowie zweitens die Differenzierung zwischen Wettbewerb und Kooperation.²⁰⁶ Vor allem die erstgenannte Typologie setzt betriebliches Handeln in Beziehung.²⁰⁷ Im Fall von unvereinbaren Handlungsplänen aufgrund einer divergierenden Wertauffassung zu Ergebnissen und Konsequenzen der Handlungspläne entstehen **Bewertungskonflikte**.²⁰⁸ Eine Konfliktpartei kann das Ergebnis als positiv, die andere als negativ einschätzen. Beispielhaft können die ungleiche Bewertung einer Rationalisierungsmaßnahme und die unterschiedlichen Auffassungen seitens Betriebsrat und Vorstand genannt werden, welche auch auf den jeweiligen verfolgten und teils gegensätzlichen Zielen beruhen.²⁰⁹ Als weitere Streitgegenstände sind innerhalb der gewählten Kategorisierung **Beurteilungskonflikte** zu nennen, welche aus unvereinbaren Handlungsplänen in Form einer abweichenden Einschätzung der Auftretenswahrscheinlichkeit identisch bewerteter Ergebnisse resultieren.²¹⁰ Das Ziel der Konfliktparteien ist also identisch, doch wie das Ziel erreicht werden soll, wird unterschiedlich gesehen.²¹¹ Beispielsweise soll die Produktion gesteigert werden und eine Partei schlägt hierzu die Einführung eines Zeiterfassungssystems als zielführende Maßnahme vor, während die andere Partei Einbußen durch steigende Fehlzeiten als Folge von Widerstand in der Belegschaft befürchtet.²¹² **Verteilungskonflikte** können auftreten, wenn die beteiligten Akteure den jeweiligen Ergebniswert gleich hoch einschätzen, jedoch mangels der Möglichkeit einer simultanen Verteilung, etwa im Fall einer vakanten Stelle oder sachlicher Mittel, nicht realisieren können.²¹³ Verteilungskonflikte resultieren demzufolge auch aus dem Problem der Knappheit und sind im organisatorischen Kontext häufig Ausdruck von Zielkonflikten.²¹⁴ Deren Lösung wird vor allem durch die Macht der betei-

²⁰⁶ Nach Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 37 sind die Termini Wettbewerb und Konflikt nicht überschneidungsfrei. Wettbewerb kann sowohl eine Konfliktsache als auch eine Form des Konfliktverlaufs darstellen.

²⁰⁷ Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S.19: „Ziele setzen oder vereinbaren; sie auf bestimmten Wegen zu erreichen suchen; dafür Mittel beschaffen; dafür soziale Beziehungen beeinflussen oder nutzen“.

²⁰⁸ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S.22 sowie S. 73ff.; Nerdinger, F. W. (2011), S. 114; Sturm, A. et al. (2011), S. 84; Blickle, G./Solga, M. (2014), S. 995.

²⁰⁹ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 73.

²¹⁰ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S.23; Sturm, A. et al. (2011), S. 84; Blickle, G./Solga, M. (2014), S. 995.

²¹¹ Vgl. Nerdinger, F. W. (2011), S. 114.

²¹² Das Beispiel wurde entnommen aus Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 23.

²¹³ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S.24 i.V.m. S. 87; Nerdinger, F. W. (2011), S. 114; Sturm, A. et al. (2011), S. 84; Blickle, G./Solga, M. (2014), S. 995.

²¹⁴ Vgl. Marr, R./Stitzel, M. (1979), S. 89; Wiswede, G. (1991), S. 279.

ligten Akteure determiniert.²¹⁵ Dem Wunsch nach Akzeptanz und Anerkennung folgend, kann eine Verletzung dieser Bedürfnisse zu **Beziehungskonflikten** führen.²¹⁶ Exemplarisch sei die Situation genannt, in der die Meinung eines Mitarbeiters als unwichtig behandelt wird und dieser bemüht ist, seine Kompetenz zur Beseitigung dieses Zustandes zu betonen.²¹⁷

Welche Erscheinungsform ein Konflikt annehmen kann und wann ein Konflikt nicht zuletzt aus wirtschaftlichen Gründen gelöst werden sollte, wird nachstehend betrachtet.

2.3.2.2 Erscheinungsform

KRÜGER bezieht sich in seinen Ausführungen zu denkbaren Konfliktfeldern in Unternehmen auf den Rollenansatz, da dieser „-entsprechend interpretiert- der umfassendste Ansatz [ist], der für das Konfliktproblem verwendbar ist“²¹⁸ und eine Betrachtung ökonomischer, soziologischer und psychologischer Erkenntnisse ermöglicht.²¹⁹ Als Rollenträgereinheiten betrachtet er dabei nicht nur einzelne Akteure im Unternehmen, sondern auch Subsysteme der Unternehmung und die Unternehmung selbst.²²⁰ Er erweitert zudem den soziologischen Rollenansatz, um „sachliche Aufgabengebiete“, welche durch das Zielsystem konkretisiert und auf die Individualebene heruntergebrochen werden, um mehr als die soziale Komponente berücksichtigen zu können.²²¹ Für eine detailliertere, wenn auch nur theoretisch in dieser Art und Weise mögliche Analyse, differenziert KRÜGER zwischen einer sachlich-intellektuellen Dimension zur Erfassung von Rollenerwartungen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung und damit auf der Sachebene, sowie der sozio-emotionalen Dimension und wertmäßig-kulturellen Dimension, um Wertvorstellungen erfassen zu können.²²² Die Sachrolle der Unternehmung wird weiter in

²¹⁵ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 88. Wiswede, G. (1991), S. 279 ergänzt die Erwartungen der Beteiligten, die Stereotypisierung und Emotionalisierung von Konflikten sowie den Grad der Institutionalisierung von Lösungsmustern.

²¹⁶ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 24; Nerdinger, F. W. (2011), S. 114; Sturm, A. et al. (2011), S. 85; Blickle, G./Solga, M. (2014), S. 995.

²¹⁷ Vgl. Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 25.

²¹⁸ Krüger, W. (1972), S. 30.

²¹⁹ Vgl. Krüger, W. (1972), S. 30. Die Ausführungen unter 3.5.2 verdeutlichen dies. Einen engen Zusammenhang zwischen Konflikten und Rollen sehen auch Witt-Bartsch, A./Becker, T. (2010), S. 178ff. Die Autoren erachten eine unzureichende Rollendefinition und Zuordnung als mögliche Konfliktursache und formulieren ein lösungsorientiertes Modell zur Rollenklärung.

²²⁰ Vgl. Krüger, W. (1972), S. 32. In der Betriebssoziologie wird ein Betrieb als „soziales System von Rollen, Positionen, Beziehungen und Interaktionen“ (Potthoff, E. (1981, S. 311) verstanden.

²²¹ Vgl. Krüger, W. (1972), S. 33. Die Erweiterung trägt der Auffassung Rechnung, dass ein Konflikt sowohl aus Sach- als auch Beziehungselementen besteht. Vgl. Krüger, W. (1972), S. 18; Heinen, E. (1976), S. 95; Proksch, S. (2010), S. 4.

²²² Vgl. Krüger, W. (1972), S. 36. Auch Berthel, J./Becker, F. G. (2013) beziehen sich bei ihren Ausführungen zu Konflikten auf KRÜGER und dessen Ansatz.

die Unternehmensfunktionen gegliedert.²²³

<i>Dimensionen des Konfliktfeldes</i>	Beispiele und mögliche Ausprägungen des Konflikts
sachlich-intellektuelle Dimension	Zielkonflikte: Antinomie, extreme Konkurrenz, Konkurrenz Konflikte aus unterschiedlichem Informationsstand Konflikte aus unterschiedlicher Informationsverarbeitung
sozio-emotionelle Dimension	Zusammenarbeit: kaum möglich, pflichtmäßig Vertrauen: extremes Misstrauen, Misstrauen Grad der Zuneigung: Hass, Antagonismus, neutrale Höflichkeit
wertmäßig-kulturelle Dimension	Konflikt über Werte der Gruppe und des einzelnen: Antinomie, extreme Konkurrenz, Konkurrenz

Abbildung 2-4: Dimensionales Schema interpersoneller Konflikte²²⁴

Auf Personenebene wird die sachlich-intellektuelle Dimension z. B. in Form von Stellenbeschreibungen oder Dienstanweisungen festgehalten, wobei auf spezifische intellektuelle Eigenschaften, Fähigkeiten und Kenntnisse hinzuweisen ist, welche die personenorientierten Rollenerwartungen ergänzen.²²⁵ „Was“ getan werden soll, spiegelt sich im Zielsystem wider, da dieses, wie bereits dargestellt, von originären übergeordneten Zielen über Funktions- und Bereichsziele bis auf die Individualebene heruntergebrochen wird.²²⁶ Die Erwartung an die Inhaber bzw. Träger einer Rolle besteht dann in der Erreichung der Ziele. Die sozio-emotionale Dimension umfasst Erwartungen und Vorstellungen zur sozialen Haltung des Betriebes, was sich u. a. in der erhofften Verhaltensweise von Führungskräften in Form des angewandten Führungsstils zeigen kann.²²⁷ Konflikte auf dieser Ebene manifestieren sich z. B. in einer mangelnden Kooperationsbereitschaft oder einer Abneigung zwischen zwei Personen.²²⁸ Das Firmenimage und die Managementphilosophie werden von der wertmäßig-kulturellen Dimension umfasst.²²⁹ Neben der Umwelt haben auch die Mitglieder einer Unternehmung die Möglichkeit, ihre ethischen und moralischen Einstellungen in die Managementphilosophie einzubringen, was wiederum auf die Unternehmungsrolle einwirkt.²³⁰ Einzelne Konflikte thematisiert KRÜGER auf Basis einer Einteilung in Intra-Sender-Konflikte, Inter-Sender-Konflikte, Inter-Rollen-Konflikte, Träger-Rollen-Konflikte, Rollenüberlastung und Rollenmehrdeutigkeit.²³¹

Doch nicht nur Streitgegenstände und Erscheinungsformen sind relevant, um einen ausgelös-

223

Vgl. Krüger, W. (1972), S. 37.

224

Krüger, W. (1972), S. 67. Anpassung an die neue Rechtschreibung.

225

Vgl. Krüger, W. (1972), S. 37.

226

Vgl. Krüger, W. (1972), S. 37; Macharzina, K./Wolf, J. (2012), S. 220f. Dies entspricht der Betrachtungsebene des formalen Subsystems (vgl. Abschnitt 1.2).

227

Vgl. Krüger, W. (1972), S. 38.

228

Vgl. Krüger, W. (1972), S. 38.

229

Vgl. Krüger, W. (1972), S. 39.

230

Vgl. Krüger, W. (1972), S. 41.

231

Eine ausführliche Übersicht bietet Neuberger, O. (2002), S. 323. Auf diese Begriffe wird außerdem unter 3.5.2.3 im Rahmen der rollentheoretischen Erläuterungen im Detail eingegangen.

ten Konflikt zu thematisieren. Von nicht geringerer Bedeutung sind die beteiligten Konfliktparteien mit ihren individuellen Eigenschaften, Positionsbeziehungen und der Austragungsebene.

2.3.2.3 Konfliktparteien

Um Konflikte aus Perspektive der beteiligten Parteien zu betrachten wird zunächst auf mögliche Austragungsebenen eingegangen, um dann die jeweiligen Positionsbeziehungen und Eigenschaften der Akteure zu thematisieren.

Vorliegend wird ein Verständnis von sozialen Konflikten zugrunde gelegt, um auf mindestens zwei eigenständig handelnde Parteien abzustellen. Auf der Austragungsebene kann es sich um Einzelpersonen, Untergruppen, Gruppen, Organisationsteile, Organisationen usw. handeln.²³² Rollenkonflikte nehmen dabei eine Sonderstellung ein, da sie sowohl intra- als auch interpersonell sein können.²³³ Konflikte mit dem Vorgesetzten können in einer unzureichenden Kommunikation und Information, in einer Kritik durch den Vorgesetzten am Mitarbeiter ohne Möglichkeit einer Stellungnahme oder autoritärem Verhalten bei Zielvorgaben begründet sein.²³⁴ Laterale Konflikte, also Konflikte zwischen Akteuren auf der gleichen Hierarchieebene, welche für die vorliegende Dissertation relevant sind²³⁵, können auf strukturelle (z. B. Zielkonflikte, Abhängigkeit von Leistungen anderer Organisationseinheiten) und personelle Faktoren (z. B. unzureichende Kenntnis von Aufgaben anderer Akteure, ungenügende Orientierung an gemeinsamen Zielen) zurückgeführt werden.²³⁶ Das dargelegte Erfordernis, sowohl Strukturen als auch Personen zu betrachten, wird erneut deutlich.²³⁷ Folglich sollten auch die Eigenschaften der beteiligten Konfliktparteien nicht völlig unbeachtet bleiben. Detaillierte psychologische Betrachtungen kann die vorliegende Arbeit nicht leisten, sodass es bei diesen Hinweisen bleibt, zumal die Persönlichkeit auch in die rollen- und machtheoretischen Ausführungen einfließt und im empirischen Teil der Arbeit im Rahmen von Experteninterviews Berücksichtigung findet.

2.3.3 Rolle und Macht als potentielle Ansatzpunkte einer Konfliktlösung

Konflikte, die ihre Ursache in gegensätzlichen Zielvorstellungen haben, wie sie auch im Fall von CFO und CHRO auftreten können, sind nach KRÜGER der sachlich-intellektuellen Ebene

²³² Vgl. Marr, R./Stitzel, M. (1979), S. 91; Rüttinger, B./Sauer, J. (2000), S. 8.

²³³ Vgl. Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 623.

²³⁴ Vgl. Regnet, E. (2001), S. 42f.

²³⁵ Vgl. hierzu Kapitel 4.

²³⁶ Vgl. Wunderer, R. (1987), Sp. 1298; Regnet, E. (2001), S. 47.

²³⁷ Hierauf wurde in Abschnitt 2.3.1 eingegangen.

ne²³⁸ zuzuordnen. Dieser stellt fest: „Da sich die ökonomisch interessanten Wirkungen auf der sachlich-intellektuellen Ebene des Geschehens, der die ökonomischen Ziele angehören, abspielen, muß [sic!] versucht werden, daß [sic!] hier die Konflikte ausgetragen werden, wogegen auf den anderen Ebenen im Vergleich dazu Ruhe herrschen muß [sic!]“. ²³⁹

Grundsätzlich können Konflikte durch organisatorische Regelungen in Form von Verhaltensnormierungen oder personalpolitischen Maßnahmen vermieden werden²⁴⁰ um in den Worten KRÜGERS, für Ruhe zu sorgen. Vor allem der letztgenannte Ansatz scheint jedoch unrealistisch: Würde man das Personal respektive die Entscheidungsträger so auswählen, dass die Präferenzstrukturen vor dem Hintergrund des eigenen Werdegangs, der Funktion etc. möglichst ähnlich sind, so könnten sich erhebliche Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Vakanzen in den naturgemäß höchst unterschiedlichen Unternehmensbereichen mit jeweils speziellen Anforderungen ergeben. So soll der zahlenaffine CFO gewissermaßen in erster Linie die Rolle des „Guardian of the profit“²⁴¹ und „Shareholder Champion“²⁴² einnehmen, der menschenorientierte CHRO dagegen je nach Unternehmen möglicherweise eher die des „Employee Champion“^{243 244}. Einen weiteren Ansatzpunkt zur Konfliktvermeidung stellt neben der Formulierung der Ziele mit Verzicht auf Maximal- oder Minimalausprägungen²⁴⁵ ein adäquater Führungsstil dar. Dieser variiert jedoch je nach Phase im Zielbildungsprozess und hat phasenspezifische Vor- und Nachteile. So verhindert ein autoritärer Führungsstil zu Beginn der Entscheidungsphase wirksam aufkommende Zielkonflikte oder schwächt diese zumindest ab; die individuellen Ziele der Organisationsmitglieder bleiben jedoch außen vor. Diese versuchen ihre Ziele allerdings, notfalls auch trotz Unvereinbarkeit mit den Unternehmenszielen, zu realisieren.²⁴⁶ Eine grundsätzliche Vermeidung von Konflikten ist angesichts der Charakteristika von Organisationen folglich unrealistisch.²⁴⁷ Es gilt daher, mögliche Ansätze zum Umgang zu betrachten.

Hierzu existieren verschiedene Kategorisierungen, die in der Literatur angesichts der Präsenz des Konfliktphänomens in diversen Disziplinen und im Kontext verschiedenster Theorien erwartungsgemäß zahlreich sind. BECKER schlägt die Erarbeitung einer Problemlösung zur Konfliktbeseitigung, die Elimination konfliktträchtiger Ziele aus dem Zielsystem, sowie die Suche

²³⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen unter 2.3.2.2.

²³⁹ Krüger, W. (1972), S. 181. Auch Heinen, E. (1976), S. 229 weist darauf hin, dass Konflikte grundsätzlich die Leistungswirksamkeit eines Unternehmens beeinträchtigen.

²⁴⁰ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 129.

²⁴¹ Sjöblom, L. (2008), S. 178.

²⁴² Sjöblom, L. (2008), S. 165.

²⁴³ Ulrich, D. (1997); Sjöblom, L. (2008), S. 165.

²⁴⁴ Eine theoretische Fundierung des Rollenbegriffs erfolgt im Abschnitt 3.5.2.

²⁴⁵ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 131.

²⁴⁶ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 131.

²⁴⁷ Vgl. hierzu 2.1 sowie Krüger, W. (1972), S. 27f.

nach pragmatischen, aber tragfähigen Kompromissen vor.²⁴⁸ FISCHER und WISWEDE unterscheiden zunächst, ob eine Orientierung an persönlichen Zielen und/oder an der Beziehung erfolgt. Je nach Ausprägung dieser Orientierung schlagen sie wahrscheinliche Konfliktstile als „in sich konsistente Muster des Konfliktverhaltens“²⁴⁹ vor: Problemlösen (Ziel- und Beziehungsorientierung hoch), vermeiden (Ziel- und Beziehungsorientierung niedrig), durchsetzen (Zielorientierung hoch, Beziehungsorientierung niedrig) sowie Nachgeben (Zielorientierung niedrig, Beziehungsorientierung hoch). Eine vergleichbare Vorgehensweise ist bei BERKEL zu finden, welcher zwischen der Orientierung an den Zielen der Gegenpartei (Ordinate) sowie der Orientierung an den eigenen Zielen (Abszisse) unterscheidet.²⁵⁰ Ähnlich geht SCHWARZ²⁵¹ vor, wobei auch auf die Ansätze von SIMMEL²⁵², BÜHL²⁵³, KRÜGER²⁵⁴, MOORE²⁵⁵

²⁴⁸ Vgl. Becker, W. (2014a), S. 119.

²⁴⁹ Fischer, L./Wiswede, G. (2002), S. 628.

²⁵⁰ Vgl. Berkel, K. (2005), S. 59. Vgl. auch Lieber, B. (2011), S. 201. Durch das Abtragen der Orientierungen in einem Koordinatensystem entstehen fünf Felder: (1/1): Flucht, Vermeidung, Rückzug, gar nichts tun; (1/9): Nachgeben, Unterordnung oder Verzicht auf eigene Ziele, Meinungsverschiedenheiten nicht hochspielen, harmonisieren; (5/5): Kompromiss. Abweichung von eigenen maximalen Forderungen, Gefahr „fauler Kompromisse“; (9/1): Durchsetzen, Erzwingen, Drohung und Macht einsetzen; Gewinner-Verlierer-Situation; (9/9): gemeinsames Problemlösen, kreative Zusammenarbeit, Wunsch nach beiderseitiger optimaler Lösung; Gewinner-Gewinner-Strategie. Das Konzept des Konfliktstils ist auf BLAKE und MOUTON zurückzuführen, welche sich bei ihrem Führungsmodell „Managerial Grid“ eines Koordinatensystems bedienen, um faktisch mögliche Führungsstile zu kennzeichnen. Vgl. Blake, R. R./Mouton, J. S. (1964). Eine Erläuterung des Modells sowie eine kritische Bewertung ist z. B. bei Becker, M. (2013), S. 354ff. zu finden. Thomas, K. W. (1992), S. 266 wählt eine ähnliche Vorgehensweise. Eine Betrachtung der Merkmalsausprägungen Kooperation und Durchsetzung der eigenen Interessen führt zu den Konfliktlösungsstilen Vermeidung, Anpassung, Konkurrenz, Zusammenarbeit sowie Kompromiss. Vgl. hierzu auch Thomas, K. W./Kilmann, R. H. (1992); Liu, J. et al. (2009), S. 231f. Auch Morgan, G. (1986), S. 192f. verweist auf die genannten Konfliktstile von THOMAS (1976). Nerdinger, F. W. (2011), S. 113 differenziert mit Verweis auf VAN DE VLIERT (1997) Vermeiden bzw. Untätigkeit, Sichanpassen bzw. Nachgeben, Kompromisseschließen, Problemlösen bzw. Integrieren, Kämpfen bzw. Sichdurchsetzen.

²⁵¹ Dieser unterscheidet zwischen Flucht, Vernichtung, Unterordnung, Delegation, Kompromiss und Konsens. Vgl. Schwarz, G. (2014), S. 281ff.

²⁵² Simmel, G. (1972), S. 104ff. nennt den Wegfall des Streitobjekts, Sieg, Kompromiss und Versöhnung als Formen der Konfliktbeendigung.

²⁵³ Vermeidung, Reduktion der konfligierenden Parteien, z.B. durch Liquidation der schwächeren Konfliktpartei, Kompromiss sowie Einschaltung dritter Personen oder Parteien stellen Möglichkeiten der Konfliktaustragung im sozialen Kontext nach Bühl, W. L. (1972), S. 29ff. dar.

²⁵⁴ Vgl. Krüger, W. (1972) differenziert Konflikthandhabungen nach Konflikten im Individualbereich und beteiligten Konfliktparteien, wobei er im Fall von Konflikten in und zwischen Gruppen als Austragungsmöglichkeiten Gewinn-Verlust-Machtkämpfe, Drittparteien-Urteil, Zufallsurteil, Problemlösen, Teilen des Streitwerts, friedliche Koexistenz sowie zur Konfliktumgehung Rückzug, Isolation, Indifferenz und letztlich die Konfliktbewusstmachung als mögliche Maßnahmen nennt.

²⁵⁵ Nach MOORE (1996) existieren die nachstehenden Handhabungsmöglichkeiten: Conflict Avoidance, Informal Discussion and Problem Solving, Negotiation, Mediation, Administrative Decision, Arbitration, Judicial decision, Legislative Decision, Nonviolent Direct Action, Violence. Eine

verwiesen werden soll. BIDLINGMAIER²⁵⁶ differenziert zwischen auf eine einseitige Interessensdurchsetzung zielende Strategie durch Gewaltstrategien (Kampf, Zwang, Druck)²⁵⁷ oder friedlichen Strategien (Verzicht einer Partei, Mehrheitsentscheid, Überredung und Überzeugung) sowie eine auf gegenseitige Interessensberücksichtigung zielende Strategie in Form von Überredung und Überzeugung, Zielintegration oder einem Kompromiss. Als weiterer Lösungsansatz kommt eine Trennung von der Partei respektive dem Organisationsteilnehmer in Frage.²⁵⁸ Bei den Überlegungen ist grundsätzlich zu beachten, ob es sich um ranggleiche oder rangungleiche Gegner handelt.²⁵⁹ Folglich scheint auch (positionsbedingte) Macht²⁶⁰ ein potentieller Ansatz der Konfliktlösung zu sein, wobei deren Existenz und Umfang die benannten Strategien determiniert.

2.4 Zwischenfazit

Bevor die bisherigen Erkenntnisse zusammengefasst werden und in Form von Thesen den Bezugsrahmen der Arbeit anreichern, soll zunächst kurz auf den Begriff des Bezugsrahmens eingegangen werden.

Nach KUBICEK²⁶¹ eignen sich Bezugsrahmen zur Explikation des forschersichen Vorverständnisses.²⁶² Diese können theoretisch oder konzeptionell mit dem Ziel der Lösung theoretischer Probleme sein. Heuristische Bezugsrahmen stellen dagegen weniger theoretische Problemlösungen, sondern vielmehr Fragen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Vorliegend wird das Ziel verfolgt, mit Hilfe des Bezugsrahmens ein Verständnis der verwendeten Begriffe als Elemente der Problemstellung sowie deren Zusammenhänge zu schaffen und mit Aussagen anzureichern.²⁶³ Neben der Strukturierung soll dies den Forschungsprozess transparent darstellen und eine anschließende Ergebnisdiskussion durch die Spiegelung mit empirischen Er-

vergleichbare Aufzählung findet sich bei Montada, L./Kals, E. (2013), S. 31f.: Nachgeben, Position einseitig durch Taktiken (z. B. Einschüchterung, Bestrafung, Überredung) durchsetzen, Entscheidung vor Gericht, Entscheidung durch Schiedsleute, Entscheidung durch Autoritätsperson, Schlichtungsvorschlag, Verhandeln, Mediation.

²⁵⁶ Nach Bidlingmaier, J. (1968), S. 132ff.

²⁵⁷ Zur Interessensdurchsetzung mittels Zwang oder Druck ist anzumerken, dass eine Partei sich hierzu in einer starken Abhängigkeit befinden und die andere über entsprechende Macht verfügen muss. Konstellationen und Machtverteilungen wie diese sind in der Praxis jedoch verbreitet. Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 134.

²⁵⁸ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 131.

²⁵⁹ Vgl. Bidlingmaier, J. (1968), S. 97.

²⁶⁰ Eine theoretische Fundierung des Machtphänomens erfolgt im Abschnitt 3.5.3.

²⁶¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Kubicek, H. (1977). Für eine Weiterentwicklung sei auf Tomczak, T. (1992) verwiesen.

²⁶² Vgl. hierzu auch Klein, H. K./Myers, M. D. (1999).

²⁶³ Vgl. hierzu auch Kirsch, W. et al. (2007), S. 25f.

kenntnissen ermöglichen. WOLF²⁶⁴ spricht in diesem Zusammenhang von konzeptionellen Bezugsrahmen. Eine Zuordnung der Aussagen zu den jeweiligen Begriffen und deren Zusammenhänge erfolgt durch deren Bezeichnung.²⁶⁵

Um die eingangs formulierte Problemstellung zu beleuchten und den hierfür gewählten Ansatzpunkt der Wertschöpfung weiter auszuführen, wurden ausgehend von einer Klärung des vorliegenden Organisationsverständnisses die originären Unternehmensziele Wertschöpfung und Existenzsicherung dargestellt. Damit Unternehmen langfristig existieren können, sind im Sinne einer realitätsnahen Betrachtung vielfältige Interessengruppen und deren Ziele zu berücksichtigen (Stakeholder-Ansatz). In Bezug auf die Verwendung der Wertschöpfung ist auf die Zielsetzungen von CHRO (Steigerung des Labour Value) und CFO (Steigerung des Capital Value) hinzuweisen. Die daraus resultierende Interessen- und Zielvielfalt kann sich in Konflikten zwischen diesen Akteuren manifestieren, weshalb eine terminologische Klärung und Darstellung verschiedener Konfliktklassifikationen als spätere Grundlage einer empirischen Analyse von Konflikten zwischen CHRO und CFO erfolgte.

Die bisherigen Ausführungen erlauben, Thesen zu (1) und (2) zu formulieren:

²⁶⁴ Vgl. Wolf, J. (2013), S. 37. Nach WOLF handelt es sich bei einem Bezugsrahmen um eine „*graphische Wiedergabe (...) von mehreren theoretischen Konstrukten (...) bzw. den sie umschreibenden Begriffen*“, die durch Kästchen repräsentiert werden und die irgendwann einmal Bestandteil von Modellen bzw. Theorien werden können.“ (ebd., S. 37; *Hervorhebung* im Original). Das entstehende Aussagensystem genügt somit zunächst nicht den Anforderungen, die an ein Hypothesensystem gestellt werden.

²⁶⁵ Die erste Ziffer der Thesenbezeichnung bezieht sich auf die im Bezugsrahmen ersichtliche Ziffer zur Kennzeichnung eines Begriffes oder des Zusammenhanges zweier Begriffe. Die zweite Ziffer beschreibt die Anzahl der Thesen zu einem Begriff oder des Zusammenhanges der Begriffe. Beispielsweise handelt es sich bei These 1-2 um die zweite These zum mit der Ziffer eins gekennzeichneten Zusammenhang.

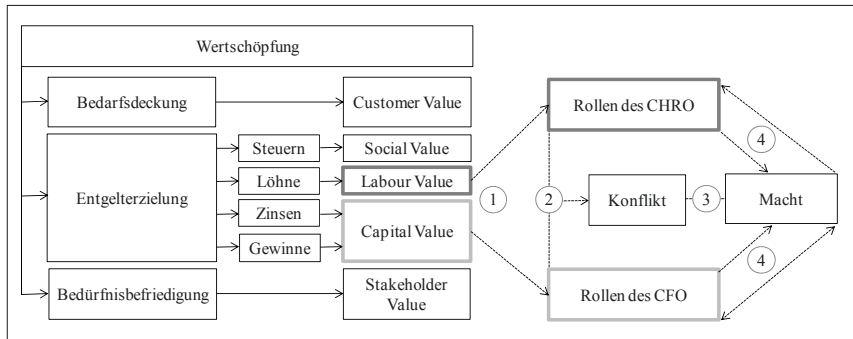


Abbildung 2-5: Bezugsrahmen²⁶⁶

- These 1-1: Es existieren strukturbedingte Konflikte zwischen CHRO und CFO, die objektiv sowie personenunabhängig sind und auf Erwartungen, Regeln und Normen abstellen.
- These 1-2: CHRO und CFO fokussieren sich bedingt durch ihre Rollen auf unterschiedliche Facetten der Wertschöpfung (Labour Value vs. Capital Value).
- These 2-1: Die unterschiedlichen Rollen von CHRO und CFO führen auf der Zielebene zu Konflikten.

Auf die verschiedenen Rollenkonflikte wird nach einer detaillierteren theoretischen Betrachtung noch einzugehen sein. Es wurde bereits festgestellt, dass den beteiligten Konfliktparteien, deren Positionsbeziehungen, Eigenschaften und der Austragungsebene eine wesentliche Bedeutung zuteil wird.

- These 2-2: Die Eigenschaften von CHRO und CFO führen zu verhaltensinduzierten Konflikten, die subjektiv und in der Motivations- und/oder Persönlichkeitsstruktur begründet sind.

Nachdem eine alleinige Betrachtung der Struktur oder des Verhaltens keine realistische Betrachtung der Zusammenarbeit und möglicher Konflikte zwischen CHRO und CFO erlaubt, sind Konflikte in Bezug auf den Streitgegenstand zu spezifizieren.

- These 2-3: CHRO und CFO schätzen das Ergebnis einer Handlung unterschiedlich ein (Bewertungskonflikt).
- These 2-4: CHRO und CFO verfolgen ein identisches Ziel, sind sich jedoch nicht einig, wie dieses Ziel erreicht werden soll (Beurteilungskonflikte).

²⁶⁶ Die Darstellung der Wertschöpfungsverwendung in der linken Bildhälfte geht auf Becker, W. (2015) zurück.

These 2-5: CHRO und CFO konkurrieren um knappe Ressourcen (Verteilungskonflikte).

These 2-6: CHRO und CFO fühlen sich durch den jeweils anderen nicht anerkannt oder wertgeschätzt (Beziehungskonflikte).

Konflikte sollten trotz ihrer Allgegenwärtigkeit in Organisationen nicht ausnahmslos als gegeben akzeptiert werden. Vielmehr ist eine differenzierte Betrachtung erforderlich, um die übergeordneten Ziele der Wertschöpfung und Existenzsicherung durch unproduktive Konflikte nicht zu gefährden. Es scheint daher wesentlich, potentielle Konflikte im Leitungsgremium transparent darzustellen und unter Berücksichtigung der Rollen und Machtverhältnisse Maßnahmen zum Konfliktmanagement zu formulieren. Hierzu ist der Forschungsgegenstand weiter zu konkretisieren und um rollen- und machttheoretische Grundlagen zu erweitern.

Macht und Konflikte im Vorstand

Theoretische Fundierung und empirische Untersuchung

Brandt, B.

2016, XVI, 360 S. 93 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-14585-9