

4. Theoretische Vorüberlegungen zu Macht und Konflikt

Im Kapitel zum Wandel der Arbeit wurde bereits deutlich, dass Macht und Konflikt die zentralen Begriffe für die hier zu untersuchenden Forschungsfragen sind. Dementsprechend wird im Folgenden auf theoretische Arbeiten zu Machtverhältnissen und zur Konfliktbehandlung in Organisationen eingegangen. Zu Beginn wird unter einer historischen Perspektive ganz allgemein die Herrschaftsfrage in der Unternehmensverfassung bzw. die Frage nach Gleichberechtigung oder hierarchischer Ordnung der Akteure im Unternehmen näher betrachtet, um dann unterschiedliche Formen des Interessenausgleichs zwischen Mitgliedern eines Unternehmens zu diskutieren. Hierfür werden entsprechende theoretische und empirische Arbeiten aus der Managementlehre, der Politikwissenschaft sowie der Organisationsforschung herangezogen. Abschließend wird der Blick auf intra- und interpersonale Konflikte gerichtet und deren Implikationen für organisationstheoretische Überlegungen erörtert.

4.1 Macht und Herrschaft in der Unternehmensverfassung

Sowohl im alltagssprachlichen als auch im wissenschaftlichen Diskurs wird unter den Begriffen Macht, Herrschaft und Gewalt überwiegend der mögliche oder ausgeübte „Einfluss von Menschen und Menschengruppen ... aufeinander sowie auf die natürlichen Umweltbedingungen ihres Lebens“ (Klenner 1990, S.115) verstanden. Die Begriffe Macht und Herrschaft werden häufig synonym verwandt und dies wird auch für die folgende Betrachtung weitgehend ausreichend sein. Besteht man jedoch auf einer genaueren Differenzierung so kann unterschieden werden, „dass Macht mehr die Möglichkeit eines allgemeinen Einflusses von Menschen auf Menschen bedeutet, deren tatsächliche, dauerhafte Über- und Unterordnung mit Herrschaft bezeichnet wird, während Gewalt mehr auf das Zwangsinstrumentarium und dessen Anwendung zur Interessensdurchsetzung des einen zu Lasten des anderen verweist“ (ebd.). Folgt man dieser begrifflichen Unterscheidung, so wird es vorerst vor allem um Fragen der Herrschaft gehen, also der eher dauerhaften Über- und Unterordnung von Interessen innerhalb der Unternehmensverfassung.

Das organisationale Machtgefälle steht im engen Zusammenhang mit den grundlegenden gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnissen. So spricht Hegel von der ungeheuren Macht der bürgerlichen Gesellschaft, „die den Menschen an sich reißt, von ihm fordert, daß er für sie arbeite, und daß er alles durch sie sei und vermittels ihrer tue“ (Hegel 1981, S.265f.; zitiert nach Klenner 1990, S.117). Das kapitalistische Privateigentum an den Produktionsmitteln hat gemäß der Analyse von Marx und Engels zur Folge, dass die Arbeitsverhältnisse und die Produkte den Produzenten „in einer ‚entfremdeten Gestalt‘ ..., als eine von ihm unabhängige ‚selbständige Macht‘ ..., ihm ‚feindlich und fremd‘ gegenüber“ treten (Klenner 1990, S.117). Unter diesen Bedingungen des Privateigentums kommt allen Produktionsmitteln die Qualität eines Beherrschungs- und Explorationsmittels der Produzenten zu, die sich während des

Arbeitsprozesses einer strikten Herrschaft unterziehen müssen. Diese Verhältnisse installieren einen Mechanismus, indem die eigene Tat des Menschen zu einer ihn „unterjochenden Macht“ wird. Die Herrschaft des Menschen über den Menschen findet ihren Ausgangspunkt in der ökonomischen Ausbeutung, „deren Ergebnis und zugleich Mittel die politische Unterdrückung und die (ideologische) Manipulierung ist“ (ebd. S.118). Jenseits dieser grundlegenden Fragen der Machtverhältnisse einer bürgerlichen Gesellschaft ist jedoch die konkrete Form und deren Wandel von Macht und Herrschaft innerhalb eines sich entwickelnden kapitalistischen Wirtschaftssystems noch offen. Im Folgenden wird es dementsprechend um eine konkrete Betrachtung der Entwicklung aktueller Machtformen in Unternehmen und deren Reflexion in der Managementlehre, der Politik- und der Organisationswissenschaft gehen.

4.1.1 Effizienz und Macht in der Managementlehre

Geht man der Machtfrage nach, so liegt es nahe, den Blick zuerst auf die Disziplin der Betriebswirtschaft und hier vor allem auf die Managementlehre zu richten, da es ihr erklärtes Ziel ist, „Wissen darüber zu bilden, wie Steuerungsprobleme verstanden und formuliert und wie über Lösungen in systematischer Weise nachgedacht werden kann“ (Steinmann & Schreyögg 2000, S.39). Dies lässt vermuten, dass Macht und deren effiziente Ausübung eine zentrale Stellung innerhalb dieser Forschungsdisziplin einnehmen müsste.

So erstaunt es, dass abgesehen von einigen Autoren wie z.B. Kieser (1995), Neuberger (1995), Staehle (1999) und Sydow (1992) die sich als Managementtheoretiker explizit mit Machtfragen auseinandersetzen und auf die im Folgenden noch eingegangen wird, in der allgemeinen Managementlehre, wie sie sich in den gängigen Lehrbüchern und Überblicksartikel präsentiert, die Machtfrage eine weitgehend untergeordnete Rolle spielt und tendenziell ausgeblendet wird (vgl. Thompson & McHugh 1990): Untergebene werden als „non-managers“ bezeichnet, Führung wird als eine Frage des „Stils“ behandelt (auf den Einsatz „autoritärer Mittel“ wird nur beiläufig verwiesen) und Konflikte in der Machtausübung werden überwiegend auf persönliche Eigenschaften und nicht auf ihre Wechselwirkung mit strukturellen Bedingungen zurückgeführt und als „Delegationsschwierigkeiten“ tendenziell verschleiert. Damit besteht die Gefahr, das Machthandeln der Mitglieder einer Organisation nur personalisiert zu betrachten bzw. dem Menschen ein generelles Machtstreben („Machiavellismus“) zu unterstellen (McClelland 1978, Henning & Six 1977, Bosetzky 1977, zur Kritik vgl. Neuberger 1995, S.110ff.). Gesellschaftlich-historische wie organisationale Rahmenbedingungen, die ein subjektives Arrangement mit Herrschaft erst notwendig machen, werden dabei ausgeblendet.

Die Frage nach der grundlegenden Funktionsweise von Macht wird in der Managementlehre weitgehend unbeantwortet gelassen. An ihre Stelle treten vielmehr hilfreiche Tipps zur Manipulation der Untergebenen. Es wird ein heterogenes Instrumentarium von „Machtmitteln“

bereitgestellt (z.B. Vergütung, Sanktionen, Charisma, Expertentum, hierarchische Befehlsgewalt), das eine effektive Einflussnahme auf die Untergebenen ermöglichen soll (vgl. Thompson & McHugh 1990, S.133f.). Eine solche Beschreibung von „Machtmitteln“ hat eher „rezeptartigen“ Charakter, als dass sie zur Analyse der Funktionsweise von Macht dienen könnte. Vielmehr wird mit der reinen Beschreibung von Machtmitteln das Bestehen von Macht als selbstverständlich vorausgesetzt. So merken auch Thompson und McHugh an: „As a result, any research that does exist on power concentrates on its exercise, taking ... the formal organisation and deeper power relations for granted“ (ebd. S.133).

Dies war zu Beginn der Managementlehre durchaus noch anders. Hier kam der expliziten Auseinandersetzung um Macht und Herrschaft eine gewichtige Bedeutung zu – nämlich in der Rezeption des Herrschaftskonzepts von Max Weber, das bis heute einen zentralen, wenn auch mittlerweile überwiegend negativen Bezugspunkt für Managementkonzeptionen darstellt.²⁷ In dem Hauptwerk „Wirtschaft und Gesellschaft“ unterscheidet Max Weber drei zentrale Herrschaftsformen:

- *Charismatische Herrschaft*, die „auf der außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnung“ (Weber 1972, S.124) beruht. Dem charismatischen Führer wird als solchem gehorcht, aufgrund eines „persönlichen Vertrauens in die Offenbarung, Heldentum oder Vorbildlichkeit“ (ebd.) in all den Bereichen, die das Charisma umfasst.
- *Traditionelle Herrschaft*, die aus dem „Alltagsglauben an die Heiligkeit von jeher geltender Tradition“ resultiert und auf der „Legalität der durch sie zur Autorität Berufenen“ (ebd.) beruht. Das bestimmende Prinzip des Gehorsams ist Pietät gegenüber den „durch Tradition berufenen und an die Tradition (in deren Bereich) gebundenen Herren“ (ebd.).
- *Legale Herrschaft*, die sich als rationale Form von den vorrationalen charismatischen und traditionellen Legitimationen unterscheidet. Sie gründet sich auf den „Glauben an die Legalität gesetzter Ordnungen und des Anweisungsrechts der durch sie zur Ausübung der Herrschaft Berufenen“ (ebd.). Der Gehorsam folgt einer „legal gesetzten sachlichen unpersönlichen Ordnung und dem durch sie bestimmten Vorgesetzten kraft formaler Legalität seiner Anordnungen und in deren Umkreis“ (ebd.).

Die Herrschaftsform der Bürokratie ist nach Einschätzung Webers gegenüber früheren feudalen, ehren-, nebenamtlichen oder kollegialen Verwaltungen an Effizienz weit überlegen und hat sich dementsprechend schnell und umfassend verbreitet.

²⁷ Jenseits der Frage, ob Webers Analysen angemessen erfasst oder wiedergegeben werden, erfolgt die Darstellung entlang der in der Managementlehre üblichen Rezeption.

„Der entscheidende Grund für das Vordringen der bürokratischen Organisation war von jeher ihre rein technische Überlegenheit über jede andere Form. Ein voll entwickelter bürokratischer Mechanismus verhält sich zu diesen genau wie eine Maschine zu den nicht mechanischen Arten der Gütererzeugung. Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer Verwaltung ... auf das Optimum gesteigert“ (Weber 1972, S.561f.).

Der Prototypus einer bürokratischen Organisation operiert maschinengleich, indem das gesamte Aufgabenspektrum planvoll durchdrungen, gegliedert und kontrolliert wird. Die Mitglieder sind verpflichtet, sich wie „Paragrafen-Automaten“ zu verhalten und entwickeln idealtypisch keine Form von Eigensinn. „Beamtengehorsam“ bedeutet, „daß das Handeln des Gehorchenden im wesentlichen so abläuft, als ob er den Inhalt des Befehls um dessen selbst willen zur Maxime seines Verhaltens gemacht habe, und zwar lediglich um des formalen Gehorsamsverhältnisses halber, ohne Rücksicht auf die eigene Ansicht über den Wert oder Unwert des Befehls als solchen“ (Weber 1972, S.123). Grundlegend für diesen formalen Gehorsam nennt Weber eine umfassende Rollendisziplinierung: Die Amtsgeschäfte sind von der eigenen Person zu trennen. Unbeirrte Sachlichkeit ist das oberste Ziel.

Unter humanistischen Kriterien bewertete Max Weber die Verbreitung bürokratischer Verhältnisse als äußerst kritisch. Er befürchtete, dass sie sich von einem Mittel der rationalen Daseinsbewältigung zum selbständigen Zweck entwickeln, die Bewegungsspielräume der Menschen einengen und ihre Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit bedrohen.

„Geronnener Geist ist ... jene lebende Maschine, welche die bürokratische Organisation mit ihrer Spezialisierung der geschulten Facharbeit, ihrer Abgrenzung der Kompetenzen, ihren Reglements und hierarchisch abgestuften Gehorsamverhältnissen darstellt. Im Verein mit der toten Maschine ist sie an der Arbeit, das Gehäuse jener Hörigkeit der Zukunft herzustellen, in welche vielleicht die Menschen sich ... ohnmächtig zu fügen gezwungen sein werden, wenn ihnen eine rein technisch gut und das heißt: eine rationale Beamtenverwaltung und –versorgung der letzte und einzige Wert ist, der über die Art der Leitung ihrer Angelegenheit entscheiden soll“ (Weber 1972, S.835).

Die Limitierung von Bewegungsspielräumen, Selbstverantwortung und Entscheidungsfreiheit wird auch von der Managementlehre zunehmend kritisch beurteilt, jedoch weniger unter humanistischen als unter Effizienzkriterien. Kritiker bemängelten frühzeitig, dass Bürokratien nicht für alle Aufgabenbereiche gleich effizient sind, sondern nur für gleichförmige Aufgaben wie z.B. im Bereich der Fließbandfertigung von Massengütern und in öffentlichen Verwaltungen (vgl. Litwak 1961). Darüber hinaus kann die geforderte Genauigkeit und Zuverlässigkeit in der Umsetzung von Vorschriften zu dysfunktionalen Wirkungen führen, falls „Regeln, die als Mittel zum Zweck gedacht waren, zum Selbstzweck“ (Kieser 1995, S.55) werden oder zum Selbstschutz dienen, obwohl sich Anforderungen an eine Bürokratie wandeln.

„Immer wiederholte Hinweise auf Paragraphen führen zu engherziger Anwendung der Bestimmungen. Schließlich werden die Beamten so bürokratisch, daß sie selbst auf angebliche Unvollständigkeiten der Vorschriften hinweisen“ (Couvé 1955, S.49; zitiert nach Kieser 1995, S.56).

Eher unter einer machtorientierten Effizienzperspektive verweist Selznick bereits 1943 darauf, dass Abteilungen auch eigene Ziele verfolgen, die im Gegensatz zum Gesamtziel einer Bürokratie stehen können. Crozier (1971) macht vor allem Machtkämpfe für die dysfunktionale Wirkung der Bürokratie verantwortlich, da Beamte Störungen in der Bürokratie nutzen, um ihre persönliche Position auszubauen.

„Die Rigidität bei der Aufgabendefinition, Aufgabenanordnung und im Netz der zwischenmenschlichen Beziehungen bedingt eine mangelhafte Kommunikation mit der Umwelt ebenso wie unter den verschiedenen Gruppen selber. Die sich ergebenden Schwierigkeiten führen nicht zu einer Anpassung des Organisationsmodells, sondern werden von Einzelnen und Gruppen dazu benutzt, ihre Position im Machtkampf innerhalb der Organisation zu verbessern“ (Crozier 1971, S.194).

Vielfach wird auf das Expertenwissen der Mitarbeiter als ein großes Machtpotenzial verwiesen, das jedoch bereits Max Weber selbst als solches erkannte: „Stets ist die Frage, wer beherrscht den bestehenden bürokratischen Apparat? Und stets ist seine Beherrschung dem Nicht-Fachmann nur begrenzt möglich“ (Weber 1972, S.128f.).

Mittlerweile besteht in der Managementlehre weitgehender Konsens, dass rein bürokratische Herrschaft unter aktuellen wirtschaftlichen Bedingungen effizienzgefährdend ist. „Bürokratie wird heute ja geradezu als Synonym für Ineffizienz verwendet“ (Steinmann & Schreyögg 2000, S.49). Steinmann und Schreyögg resümieren als Begründung für die Ineffizienz einer Bürokratie, „daß sich Menschen den Anforderungen einer formellen bürokratischen Struktur nicht ohne Motivationsverluste und insofern effizienzneutral beugen und ferner in dem in späteren Entwicklungsphasen der Organisationstheorie so wichtigen Problem, daß die strenge Regelgebundenheit der Bürokratie jedenfalls für solche Situationen unangemessen ist und zu Effizienzverlusten führen muß, wo die Umwelt der Organisation einem schnellen Wandel unterliegt“ (ebd.).

Die Herrschaft in der Organisation jenseits von Bürokratie sicherzustellen und zugleich Arbeitszusammenhänge in der zunehmend dynamischeren Umwelt effizient zu gestalten – wird explizit oder implizit als aktuelle Herausforderung innerhalb der Managementlehre gesehen. Das traditionelle Einlinien-System ist für diese Aufgabe weitgehend dysfunktional. Die Aufweichung dieses Systems in Richtung einer Dezentralisierung, wie sie in den Konzepten des Mehrlinien-Systems verfolgt wird, markiert nach Remer (1992) einen entscheidenden Schritt in eine neue Organisationsform der Herrschaft, die dem Prinzip des „Teilens und Herrschens“ folgt. In Matrix- oder Tensororganisationen sowie in Konzepten autonomer Divisionen, Mikrosystemen und Netzwerken wird ökonomische Zweckherrschaft zunehmend

auf niedrigere Ränge verschoben. Mit Hilfe dieser Organisationsansätze soll der Widerspruch zwischen Herrschafts- und Arbeitsorganisation aufgelöst werden, „indem sie den Gestaltungsrahmen weiter und vor allem: abstrakter fassen“ (ebd.). Sie sind von dem Gedanken eines „offenen Systems“ getragen, „was bedeutet, daß sie sich teilweise von der Umwelt ‚beherrschen‘ lassen müssen, um zu überleben“ (ebd. S.1283). Die Lösung des „Machtproblems“ im Sinne einer umfassenden Beherrschung einerseits und einer optimalen Arbeitsleistung andererseits soll also dadurch erreicht werden, dass der Marktdruck nicht mehr hierarchisch entschärft, sondern verstärkt auf die Mitarbeiter übertragen wird.

Diese „abstrakteren Machtformen“ werden allerdings von ihren Kritikern, vor allem aus der Industriesoziologie und teilweise auch aus der Organisationspsychologie, viel genauer gefasst und deren Implikationen umfangreicher erörtert. Hier zeigt sich ein grundlegendes Dilemma kritischer Organisationswissenschaften: Kritiker von Organisations- und Herrschaftsformen versuchen in detaillierten Analysen Machtmechanismen aufzuzeigen, die jedoch gerade den kritisierten Managementsystemen zum Vorteil gereichen können, da sie möglicherweise auf die differenzierte Analyse zurückgreifen, um ihr System weiter zu perfektionieren. Auf diese diskursive Verflochtenheit von Macht und Gegenmacht hat besonders deutlich Michel Foucault (1975) hingewiesen, indem er betont, dass es kein „Außerhalb der Macht“ gibt.

Resümierend kann festgehalten werden, dass innerhalb der Managementlehre eine rein ökonomisch-instrumentelle Perspektive dominiert. Dem Management soll das Subjekt „verständlich“ gemacht werden, um es im Sinne der Organisation zu lenken. Dementsprechend wird konsequent die Perspektive der Unternehmensführung und nicht die der „Geführten“ verfolgt. Herkömmliche Managementkonzepte streben so in letzter Instanz danach, Herrschaft zu effektivieren. Derartige Parteinahme verhindert systematisch eine Debatte, wie kollektive Kooperationsformen möglichst so gestaltet werden könnten, dass sie den Interessen eines jeden Beteiligten gerecht werden. Dabei steht fest, dass selbst eine Organisation mit emanzipatorischen Anspruch nicht frei von Macht und jenseits von Marktzwängen vorstellbar ist. Jedoch im Vorhinein die Denkmöglichkeit egalitärer Formen kollektiven Zusammenschlusses aufzugeben, kommt einer Affirmation des Ökonomismus gleich. Die Idee in gleichberechtigten Aushandlungsprozessen zu egalitären Formen des Interessensausgleiches zu kommen, muss theoretisch und praktisch als Option bestehen bleiben, falls man sich nicht dem rein Ökonomisch-Instrumentellen ergeben möchte.

Für die weitere Betrachtung von organisationaler Macht ist daher die Managementlehre nicht besonders ergiebig. Aufschlussreicher verspricht die nun folgende politologische Debatte um Demokratie und Organisation zu sein.

4.1.2 Demokratie und Organisation

Die politologische Debatte zu Herrschaft und Macht in Organisationen wurde von *Robert Michels* bereits 1911 eröffnet. Die leitende These seiner Untersuchung zur „Soziologie des

Parteiwesens“ lautete, dass jegliche Form der Organisation eine **Tendenz zur Oligarchie** aufweist. Um diese Hypothese empirisch zu stützen, analysierte Michels die Entwicklung sozialistischer Parteien, deren erklärtes Ziel gerade die Abschaffung jeglicher Form von Fremdherrschaft war:

„Die demokratische, äußere Form der Basis des parteipolitischen Lebens täuscht jedoch oberflächliche Beobachter leicht über den Hang zur Aristokratie oder, genauer gesagt, zur Oligarchie hinweg, dem jede Parteiorganisation unterliegt. Zur Beleuchtung dieser Tendenz bietet das innere Wesen gerade der demokratischen Parteien, und unter ihnen wieder der sozialrevolutionären Arbeiterparteien, das tauglichste und wirksamste Beobachtungsfeld. ... weil die revolutionären Parteien ihrer Entstehung und ihrer Willensrichtung nach die Negation dieser Tendenzen darstellen und aus der Opposition gegen sie erst entstanden sind. Das Auftreten dieser Tendenzen auch im Schoße der revolutionären Parteien ist also ein ganz besonders triftiger Beleg für das Vorhandensein immanenter oligarchischer Züge in jeder menschlichen Zweckorganisation“ (Michels 1970, S.12f.).

Im Zuge seiner detaillierten historischen Analysen gelingt es Michels, an zahlreichen empirischen Befunden oligarchische Tendenzen in der Entwicklung der untersuchten Parteien nachzuweisen. Deren Entstehungsursachen sieht er im Wesen der menschlichen Natur, des politischen Kampfes und der Organisation begründet.

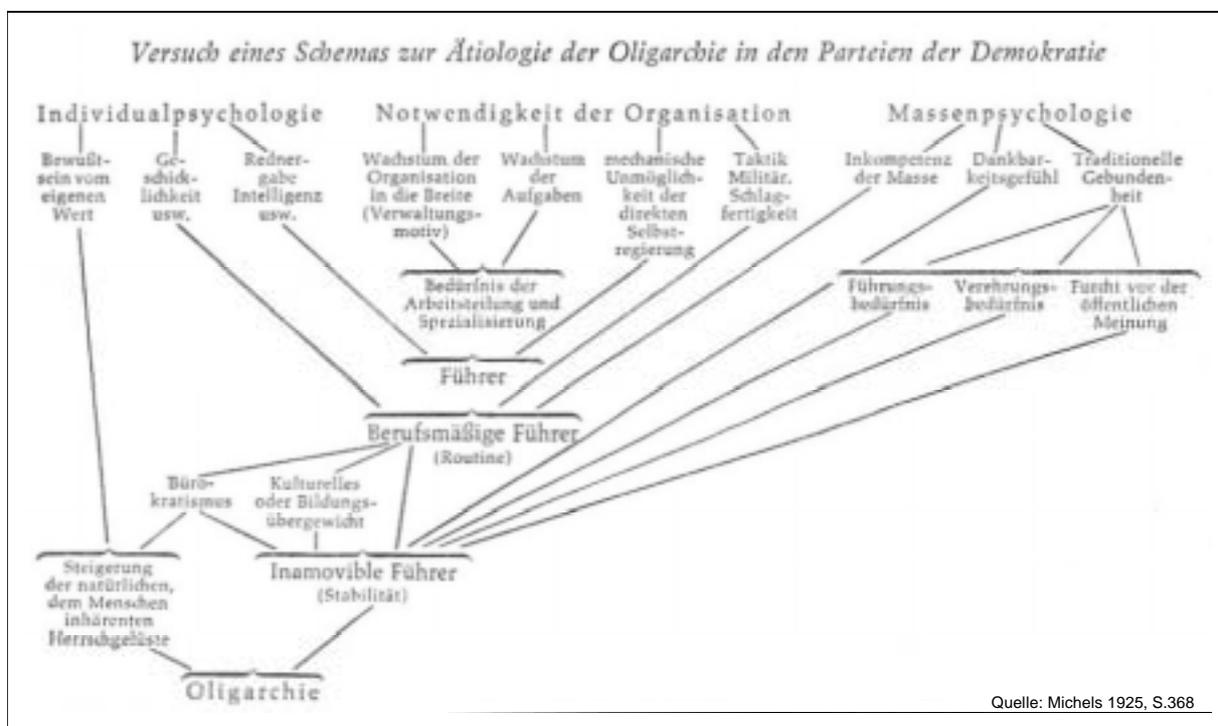


Abb.11: Ätiologie der Oligarchie in den Parteien der Demokratie

Neben individualpsychologischen Aspekten der Führer, die sich durch strategische und kommunikative Kompetenzen gegenüber der Masse hervorheben und mit den korrespondierenden psychologischen Aspekten der Geführten, denen eine fachliche Inkompetenz sowie ein mannigfaltiges Führungsbedürfnis attestiert werden, sind es vor allem organisatorische Zwänge, die mit der *Größe der Parteien und der technischen Notwendigkeit von Führung* einhergehen, um im politischen Kampf schnell, effizient und flexibel agieren zu können (vgl. Abbildung 11). Somit scheint Oligarchie unabwendbar.

„Die Ursachen für die oligarchischen Erscheinungen im Schoße der demokratischen Partei ... liegen ... im Geltungsbedürfnis und vorzugsweise in der technischen Unentbehrlichkeit der Führer. Der Prozeß, der mit der Differenzierung der Geschäfte beginnt, wird vollendet durch eine Reihe von Eigenschaften, die sich der Führer durch seine Lösung von der Masse erwirbt. ... Das auf diese Weise entstandene oligarchische Phänomen erklärt sich teils psychologisch, d.h. durch Veränderung des Seelenlebens, welche die einzelnen von ihm ergriffenen Persönlichkeiten in der Bewegung im Laufe der Entwicklung erfahren, teils aber auch, und zwar in primärer Weise, aus dem, was man Psychologie der Organisation selbst bezeichnen möchte, d.h. aus der Notwendigkeit taktischer und technischer Natur, die aus dem Erstarken jedes sich auf politischer Bahn bewegender disziplinierten Aggregats hervorgehen. Das soziologische Grundgesetz, dem die politischen Parteien – das Wort Politik hier im weitesten Sinne genommen – bedingungslos unterworfen sind, mag, auf seine kürzeste Formel gebracht, etwa so lauten: die Organisation ist die Mutter der Herrschaft der Gewählten über die Wähler, der Beauftragten über die Auftraggeber, der Delegierten über die Delegierenden. Die Bildung von Oligarchien im Schoße der mannigfaltigen Formen der Demokratien ist eine organische, also eine Tendenz, der jede Organisation, auch die sozialistische, selbst die libertäre, notwendigerweise unterliegt“ (Michels 1970, S.371).

Als Konsequenz verweist Michels auf den utopischen Charakter des traditionell egalitären Demokratieverständnisses. Die realistischere Perspektive sei, auch in demokratischen und revolutionären Parteiorganisationen von Herrschaft auszugehen. So lautet die Frage nicht: „wie ist die Idealdemokratie zu errichten?, sondern vielmehr so: welcher Grad und welches Maß von Demokratie ist a) an sich möglich?, b) im Augenblick durchführbar? Und c) wünschenswert“ (ebd. S.372)?

Robert Michels gilt damit als Wegbereiter empirischer Demokratietheorien, die Demokratie auf ein Verfahren, eine politische Methode bis hin zu einem bloßen Ordnungsprinzip reduzieren. Demgegenüber stehen inhaltliche, normative Konzeptionen, die Demokratie eher im klassischen Sinne als ein Verhaltensprinzip bewerten und zu einer positiven Gestaltungsnorm erheben, die zum Ziel hat, den Menschen Selbstbestimmung, Partizipation und Emanzipation zu ermöglichen (vgl. Grube & Richter 1975, S.11). Die Debatte um eine verbindliche Demo-

kratiethorie, die sowohl als Ziel als auch als Norm praxisleitend sein könne, wurde besonders lebhaft in den 70er Jahren geführt (vgl. die Beiträge in dem Sammelband von Grube & Richter 1975). Dabei trat ein Dilemma deutlich zu Tage: Einerseits ist die Beteiligung möglichst aller Bürger an politischen Entscheidungsprozessen gewünscht und normativ verpflichtend, andererseits scheint dies jedoch aus organisatorischen (u.a. Größe der Organisationen, zeitlicher Entscheidungsdruck, Probleme im Informationsfluss) und individuellen Gründen (u.a. weitgehende Apathie der Bürger gegenüber politischen Entscheidungen, individuell begrenztes Zeitbudget, mangelnde Kompetenzen) kaum möglich.

Um diesem Dilemma zu begegnen, spricht sich *Fritz Scharpf* für eine differenziertere Bestimmung möglicher Anwendungsbereiche des Partizipationspostulats aus und sieht vor allem **Mitbestimmungspotenzial am Arbeitsplatz** (1970, S.66). Die Strukturen und Prozesse der Arbeits- und Organisationsgestaltung sollen unter der Leitvorstellung industrieller Arbeit abwechslungsreicher und anspruchsvoller zu gestalten restrukturiert werden. Somit werden die sozialen Beziehungen in den Blick genommen, denen sich der Einzelne am wenigsten entziehen kann, „um den qualitativen und quantitativen Abbau unnötiger Schranken menschlicher Selbstentfaltung und um die systematische Ausweitung des Raumes individueller und kollektiver Selbstbestimmung“ zu erreichen (ebd. S.68). Von einer derartigen Umgestaltung organisatorischer Prozesse verspricht sich Fritz Scharpf, neben größerer Selbstentfaltung am Arbeitsplatz, einen darüber hinaus gehenden Lerneffekt für politisches Handeln.

„Wenn politische Einstellungen durch soziale Lernprozesse vermittelt und verändert werden können, dann müssen die autoritären Strukturen, innerhalb deren vor allem die Unterschicht ihre gesellschaftliche Arbeitsleistung zu erbringen hat, von entscheidender Bedeutung auch für ihre politischen Einstellungen und Werthaltungen sein. Es ist deshalb ein fundamentales Problem der politischen Demokratie, ob und auf welche Weise dem einzelnen die Chance geboten werden kann, Zusammenarbeit zu erlernen, an Entscheidungsprozessen mitzuwirken, Meinungsverschiedenheiten auszutragen oder durch die gemeinsame Suche nach akzeptablen Kompromissen zu überbrücken, auch Einfluß auszuüben und sich durchzusetzen, kurz: demokratische Verhaltensweisen und politische Fähigkeiten auszubilden“ (ebd. S.71).

Die Ausweitung der Partizipationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz soll darüber hinaus zu einer besseren Vertretung von Unterschichtsinteressen in den Entscheidungsprozessen der pluralistischen Demokratie führen und deren politische Diskriminierung tendenziell überwinden helfen. Konkrete Ansatzpunkte, wie Organisationen demokratischer gestaltet werden können gibt Fritz Scharpf jedoch nicht. Er verweist allerdings auf die Arbeiten von Frieder Naschold.

Frieder Naschold (1972) kritisiert beide Strömungen der politologischen Debatte, die sich an Michels „Ewiges Gesetz der Oligarchie“ anschlossen. Er stimmt zwar dem normativen, traditionellen Konzept direkter Demokratie zu, wirft aber deren Vertretern mangelnde theoretische

Komplexität vor, um System-Umwelt-Probleme moderner Organisationen adäquat zu erfassen. Die Forscher der eher empirisch-analytischen Richtung entwickeln zwar ein differenzierteres Konzept von Organisationen, legen ihren Untersuchungen jedoch einen zu stark reduzierten Demokratiebegriff zugrunde und werden normativen Ansprüchen nicht mehr gerecht. Naschold sieht sich in seinem Ansatz dem normativen Konzept direkter Demokratie verpflichtet und versucht die bislang zu simple Organisationskonzeptionen der „participatory democracy“ zu überwinden.

Eine Organisationstheorie mit zu geringem Komplexitätsgrad läuft nach Naschold Gefahr, dass sie

1. die komplizierte Organisationswirklichkeit mit ihren offenen und latenten Funktionen und Folgen auch nicht annähernd angemessen erfassen und auf konkrete Demokratisierungsmöglichkeiten hin zu analysieren vermag und
2. die Vorstellung basisdemokratischer Koordinations- und Entscheidungsprozessen in ihrer praktischen Konsequenz auf die Rückbildung komplexer Organisationsformen zu vielleicht demokratischeren, bestimmt aber leistungsärmeren hinauslaufen würde (1972, S.9f.).

Als Konsequenz für eine moderne Demokratietheorie komplexer Organisationen sowohl von Parteien als auch von Unternehmen soll der normative Anspruch jedoch nicht verworfen werden. So soll es Ziel sein, nach funktionalen Äquivalenten zu einer direkten Demokratie zu suchen, die der Komplexität moderner Organisationen gerecht werden können, ihre Leistungsfähigkeit nicht einschränken und zugleich eine möglichst weitgehende Annäherung an die ursprüngliche Funktion der direkten Demokratie erreichen.

„Bei gegebener Norm einer participatory democracy ... sind in einer strategischen Analyse funktionale Äquivalenzen für das traditionelle Konzept der direkten Demokratie zu suchen, welche eine möglichst breite Partizipation der Mitglieder bei gleichzeitiger Leistungserhaltung, wenn nicht gar Leistungssteigerung der Organisation gegenüber ihren sonstigen Problemen ermöglichen“ (ebd., S.55).

Aufbauend auf entscheidungs- und systemtheoretische Konzeptionen entwickelt Naschold Maßnahmen der Struktur- und Prozessgestaltung, die erstaunlicherweise sehr nahe bei den Arbeits- und Organisationsformen liegen, die aktuell unter den Begriffen „kontrollierte Autonomie“ und „Rahmensteuerung“ diskutiert werden.

- So spricht er sich in systemtheoretischer Terminologie für *erweiterte Handlungsspielräume* in Prozessen der Zielrealisierung und zur Bewältigung von Routineaufgaben aus, indem detaillierte Steuerungsprozesse durch eher allgemeine „Entscheidungsprogramme“ ersetzt werden. Somit soll einerseits Hierarchie von Detailvorgaben entlastet, andererseits größere Handlungsspielräume eröffnet werden, die für eine wirksame Beteiligung genutzt werden können.

„Da Routineprogramme die gesamte Umweltkomplexität nie vollständig vorwegnehmen können, der Entscheidungsvorgang somit nie völlig gebunden und starr ist, verbleibt dem Organisationsmitglied ein Aktionsspielraum bei den immer wieder auftretenden Auslegungsschwierigkeiten der eingehenden Information. Eine Demokratisierungsstrategie muß deshalb darauf abzielen, diesen Handlungsspielraum sinnvoll und bewusst auszubauen, ohne gleichzeitig den Rationalisierungs- wie Demokratisierungsgewinn der Programmierung von Einzelentscheidungen zu beseitigen“ (ebd., S.63f.).

- Weiterhin verweist Naschold auf die Ineffizienz eines strikt hierarchischen Organisationsaufbaus, bei dem der Leitung alle Entscheidungen vorbehalten sind und die Mitarbeiter nur auf eine möglichst exakte Ausführung der Detailinstruktionen reduziert werden. Die Komplexität der System-Umweltbeziehungen erfordert hingegen *einen komplexen systeminternen Aufbau*, bei dem die entscheidende Informationsverarbeitung nicht nur zentral an der Spitze der Organisation erfolgt, sondern dezentral durch Subsysteme, die untereinander gekoppelt sind. Die Koordination unter den Subsystemen und die Rückbindung an das Gesamtsystem der Organisation soll dabei durch *strategische Sollwerte*, die von der Unternehmensleitung festgesetzt werden, erfolgen.

„Eine derart strukturierte Organisation besteht somit aus einer Vielzahl von parallel- wie nachgeschalteten Subsystemen, die alle am strategischen Organisationsziel ausgerichtet und durch eine Vielzahl von Kommunikationsströmen miteinander verbunden sind. Jedes dieser Subsysteme regelt im Rahmen seines spezifischen Sollwerts und in dauernder Verbindung mit den anderen Subsystemen selbständig seinen Aufgabenbereich“ (ebd. S.65).

- Mit Blick auf ein angemessenes Führungsverhalten spricht sich Naschold für einen „*demokratischen Führungsstil*“ aus. „Nach diesem Führungsprinzip ist es z.B. nicht die Funktion der Kontrolltätigkeit der Führungsgruppen, die Mitglieder kritisch zu überwachen und zu lenken; vielmehr soll sie deren eigenständige Kritik fördern und sie bei schwer zu bewältigenden Aufgaben mit Hilfe verschiedener Problemlösungstechniken unterstützen“ (ebd. S.68).
- Außerdem verweist er auf den angeblich „stärksten Motivator“ für Mitarbeiter, der in der *Internalisierung der Organisationsziele* besteht.
- Auch auf die *Funktion von Gruppen* hinsichtlich deren Schutz gegenüber den Forderungen der Vorgesetzten, aber auch auf den Gruppendruck zur Einhaltung von Organisationszielen wird aufmerksam gemacht.

Schlussfolgernd hält Naschold fest: „Demokratischer Führungsstil nach dem Prinzip der supportive relationship, Mitgliedermotivation auf Grund internalisierter Organisationsziele, die Bildung von Kleingruppen und deren wirksame Verklammerung bilden somit die wichtigsten Elemente eines ‚highly coordinated, highly motivated, cooperative social system‘, in

dem eine Steigerung demokratischer Beteiligung der Organisationsmitglieder mit einer Steigerung der Organisationseffizienz verbunden ist“ (ebd. S.70).

Auf den ersten Blick scheinen all diese Forderungen in den neuen Arbeitsformen erfüllt zu sein. Die vorgeschlagenen Organisations- und Führungsprinzipien stellen sich im modernen Gewand als Zielvereinbarung, Profit-Center, Mehrlinienorganisationen, als „Coaching“-orientierte Führung (vgl. z.B. „Superleadership“ nach Mans & Sims 2001) und als identifikationsförderliche Konzeptionen von Unternehmenskulturen dar. Dadurch wird den Mitarbeitern in der Tat größerer Handlungsspielraum für die Mittel und Wege der Zielrealisierung eingeräumt. Der damit erhoffte Demokratisierungsprozess war jedoch weder das erklärte Ziel der Maßnahmen in den betreffenden Unternehmen, noch hat sich eine derartige Form demokratischer Mitbestimmung eingestellt. Dem hingegen bestätigte sich die Annahme, dass die von Naschold skizzierten Organisationsmaßnahmen die „Voraussetzung für die Stimulation der Aktivitäts- und Kapazitätsreserven der Mitglieder“ (1972, S.66) darstellen und sich im hohen Maße zur Leistungssteigerung eignen. Mit Blick auf mehr Demokratie bestätigt sich eher der Verdacht einer manipulativen „Pseudo-Beteiligung“. Dieser Gefahr war sich bereits Naschold bewusst. Er verwies auf die Notwendigkeit, dass Mitarbeiter auf grundlegende strategische Entscheidungen Einfluss haben müssen, um Demokratie in Organisationen zu verwirklichen. Theoretisch hielt er dies für möglich und wies damit Michels „Gesetz der Oligarchie in Organisationen“ zurück. Empirisch sah er zumindest seine Annahmen nicht widerlegt (ebd. S.82).

Unter einer rein theoretischen Perspektive, wie in großen Organisationen demokratische Entscheidungsprozesse prinzipiell verwirklicht und damit die Tendenz zur Oligarchie, wenn nicht aufgehoben, so jedoch geschwächt werden könnte, ist Naschold beizupflichten. Jedoch scheint unter den gegebenen gesellschaftlichen Bedingungen eine Demokratisierung von Organisationen eher unwahrscheinlich. Naschold formuliert selbst entsprechende Voraussetzungen, deren heutige Nichterfüllung mit einer Erklärung dafür bieten, warum die erwünschte Partizipation ausgeblieben ist. So bezeichnet er als entscheidende Bedingung ein „hohes Maß an Steuerbarkeit der Wirtschaft“ (ebd. S.83), die aber im Zuge der Globalisierung immer weniger gegeben ist. Weiterhin verweist er auf notwendige soziologische und sozialpsychologische Veränderungen, auf den erwarteten Widerstand der Führung sowie auf die Apathie der Mitarbeiter, die den Demokratisierungsprozessen entgegenstehen. Letztlich beruft er sich auf einen kollektiven Lernprozess und spricht sich für eine Strategie aus, „die auf ständige, graduelle und strukturdurchbrechende Reformen abzielt“ (ebd. S.84). Empirisch hat sich jedoch vielleicht erst mit der aktuell diskutierten Transformation der Arbeitsgesellschaft gezeigt, dass die erhofften demokratischen Partizipationspotenziale ausgeblieben sind. Dies verweist auf die grundlegende Notwendigkeit, nicht rein funktional Arbeits- und Organisationsformen zu analysieren oder zu entwickeln, sondern immer auch normative Kriterien jenseits ökonomischer Effizienz einzubeziehen. Vor dem rein ökonomisch orientierten funktionalen Zugriff ist man letztlich jedoch nicht gefeit und die Gefahr, das normative

Kriterien noch mehr in den Hintergrund treten, stellt sich gerade im Rahmen der Globalisierung mit besonderer Schärfe.

Die Debatte der 70er Jahre um Demokratie und Organisation setzte sich in der Forschung zu **Partizipation und Mitbestimmung** fort. Mitbestimmung umfasst dabei die gesetzlich geregelte Teilhabe an Entscheidungen in Wirtschafts- und Verwaltungsorganen.²⁸ Der Partizipationsbegriff bezieht sich auf solche Formen der Teilhabe an Entscheidungen, „die gesetzlich nicht vorgeschrieben sind und insofern aufgrund freiwilliger Vereinbarungen zustande kommen“ (Schanz 1992, S. 1902).

Die Forschung zu **Mitbestimmung** beschäftigt sich mit der Frage, wie und inwieweit die gesetzlichen Mitbestimmungsregeln umgesetzt werden und in welchem Maß die Interessen der Mitarbeiter realiter Berücksichtigung finden. Ausgangspunkt bildete die Erkenntnis, dass zwischen der Gesetzgebung und ihrer Umsetzung erhebliche Differenzen bestehen können (Osterloh 1992, S.1362). Mittlerweile liegt eine sehr umfangreiche Forschung zu Mitbestimmung vor (vgl. im Überblick Diefenbacher & Nutzinger 1986, Diefenbacher 1999, Funder 1999, Fürstenberg 1999). Für den hier diskutierten Zusammenhang sind vor allem zwei empirische Ergebnisse weiterführend:

1. Studien haben gezeigt, dass *Informationen* als grundlegende Voraussetzung jeglicher Mitbestimmung zu spät an die Organe der Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat und Aufsichtsrat) weitergegeben werden, vor allem dann, wenn es sich um Entscheidungen im Rahmen der Personalplanung handelt (Kirsch et al. 1984, Wilpert & Rayley 1983, Rancke 1982, Hamel 1982). Die Qualität des Informationsflusses kann damit als ein empirisch bestätigtes, besonders aussagekräftiges Kriterium für Machtverhältnisse in Organisationen gelten.
2. In den Untersuchungen von Kotthoff (1981) und Staehle/Osterloh (1985) zeigt sich, dass insbesondere *in Kleinbetrieben der Einfluss durch Mitbestimmung seitens des Betriebsrats gering ist*. So spricht Kotthoff vom „ignorierten Betriebsrat“, der aufgrund des allgegenwärtigen Chefs „faktisch funktionslos ist“. Kooperative Interaktionsmuster zeigen sich hingegen in Großunternehmen mit Aufsichtsräten. Neben dem Informationsfluss ist somit auch die Betriebsgröße ein entscheidender Einflussfaktor für die Form des Interessenausgleiches.

In den 90er Jahren kommen mehrere empirische Studien (u.a. Osterloh 1993, Kotthoff 1994, Bosch 1997) zu dem Ergebnis, dass sich insgesamt eine positive Tendenz für die Wirksamkeit

²⁸ Die entsprechend relevanten Gesetzeswerke sind die Betriebsverfassungsgesetze von 1952 und 1972, das Montanmitbestimmungsgesetz von 1951 und das Mitbestimmungsgesetz von 1976.

der Interessenvertretung durch Betriebsräte feststellen lässt.²⁹ Offen ist jedoch wie sich die betriebliche Mitbestimmung zu den neuen Arbeits- und Organisationsformen im Zuge des Wandels der Arbeit verhält bzw. wie sie allgemein dem „gnadenlosen Kostensenkungsdiktat“ (Kotthoff 1998) der Globalisierung begegnet. Vor allem sind es die jungen, noch kleinen High-Tech-Unternehmen der New Economy die als weitgehend „mitbestimmungsfreie Zone“ (vgl. Boes & Baukowitz 2002) gelten und zu denen auch die Gewerkschaften schwer Zugang finden.³⁰ Für die Gruppe dieser Unternehmen ist zu vermuten, dass der Interessenausgleich eher informell erfolgt (vgl. Dachler & Wilpert 1980, S.86) und Formen der Partizipation größere Bedeutung zu kommen – nicht zu letzt, da von einer ausgeprägten Konsensgemeinschaft wie auch hohen Transparenz in den kleinen Firmen auszugehen ist.

Als grundlegende Sozialtheorien für die Debatte um **Partizipation** werden neben der bereits vorgestellten Demokratiedebatte die mit ihr verwandten Sozialismustheorien herangezogen, die auf einen gesamtgesellschaftlichen Wandel im Sinne einer Selbstverwaltung in der Einheit von Legislative und Exekutive aller Mitglieder zielen (Dachler & Wilpert 1980, S.83). Komplementär dazu können auf der Ebene von individuellen, organisations- und gruppendynamischen Phänomenen Konzeptionen zum persönlichen Wachstum in Organisationen mit dem Ziel der Förderung individueller Selbstverwirklichung gelten (z.B. McGregor 1960, Argyris 1964, Likert 1967). Als tendenziell konträr sind betriebswirtschaftliche Ansätze zu bewerten, die Partizipation vor allem als ein Mittel der Produktivitätssteigerung sehen.

Nach Kirsch, Esser und Gabele (1979) lassen sich grundlegend vier idealtypische Partizipationsmuster unterscheiden: a) *Pseudo-Partizipation*, die auf die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen abzielt, ohne jedoch die Werte, Bedürfnisse und auch das Wissen der Partizipanten zu berücksichtigen; b) *Partizipation im Sinne eines Human-Resource-Ansatz*, durch den lediglich das Wissen der Beschäftigten umfassender genutzt werden sollen; c) *Partizipation im Sinne eines Social-Values-Konzepts*, bei dem die Werte und Bedürfnisse der Partizipanten Berücksichtigung finden sollen, jedoch die Notwendigkeit unterschätzt wird, dass das hierfür notwendige Wissen erst erworben werden muss; und schließlich d) die *authentische Partizipation*, „wenn man Partizipationschancen eröffnet, um sowohl eine Artikulation und Berücksichtigung der Bedürfnisse und Werte als auch eine Mobilisierung des Wissens“ (ebd. S.299) der Partizipanten zu erzielen.

Weiterhin kann nach unterschiedlichen Ebenen der Partizipation differenziert werden. *Basispartizipatorische Regelungen* beziehen sich auf die unmittelbare Autonomie am Arbeitsplatz, die durch Konzepte wie Job Enlargement und insbesondere durch Maßnahmen des Job Enrichment erhöht werden soll. Auch selbstinitiierte Wechsel im Zuge von Job Rotation können ein partizipatorisches Element enthalten. Teilautonome Arbeitsgruppen, die zusam-

²⁹ Während in der Studie von Kotthoff (1981) noch 65 Prozent der Betriebsräte eine defizitäre Interessensvertretungsstruktur aufweisen, sind es in der Studie von Osterloh (1993) nur noch 33 Prozent der Betriebe, dessen Interessenswirksamkeit als gering zu bewerten ist.

³⁰ zur genaueren Diskussion der Interessenvertretung mit Blick auf IT-Startups sei hier auf das Kapitel zur Ergebnisdiskussion verwiesen;

menhängende Aufgabenvollzüge eigenverantwortlich erfüllen und entsprechend erweiterte Entscheidungs- wie Kontrollkompetenzen erhalten, werden darüber hinaus oft als maßgebliches Instrument für erweiterte Partizipation gesehen (Hoppmann & Stölzel 1981, S.173). Mit diesen Konzeptionen korrespondiert ein „kooperativer“ bzw. „demokratischer“ Führungsstil, bei dem der Vorgesetzte Entscheidungen mit seinem Mitarbeitern abstimmt, indem er sie in die Problemdiskussion einbezieht und ihre Interessen wie Lösungsvorschläge berücksichtigt. Vroom und Yetton unterscheiden demgemäß Führung nach unterschiedlichen Partizipationsgraden der Mitarbeiter (1973, vgl. auch Frese 1988). Von der geringsten Stufe, bei der die Führungskraft ohne zusätzliche Aktivitäten aufgrund ihres Informationsstandes entscheidet, steigt der Grad des Mitarbeiterinflusses bis zur höchsten Stufe an. Hier nimmt der Manager die Rolle eines Moderators ein. Das Entscheidungsproblem wird gemeinsam in der Gruppe diskutiert und die letztendliche Entscheidung wird seitens der Führung akzeptiert und umgesetzt. Weitreichender als die bereits weitverbreiteten basispartizipatorischen Maßnahmen, sind *leitungspartizipatorische Regelungen*, bei denen Mitarbeiter auch auf unternehmerische Entscheidungen Einfluss nehmen können. Derartig weitgehende Partizipation lässt sich vorrangig in partnerschaftlich geführten Unternehmen finden und ergibt sich häufig aus einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Ergänzend sei noch laterale Partizipation genannt, bei der mehrere Personen verschiedener Subsysteme und hierarchischer Ebenen zusammenarbeiten und die mit Matrix- bzw. Projektorganisationen korrespondiert. Jedoch steht diese projektorientierte Koordination nicht so sehr unter dem Vorzeichen von Partizipation, sondern sie dient eher der flexibleren Koordination, mit der die unternehmensinterne wie -externe Komplexität und Dynamik besser bewältigt werden soll.

Von einem stärkeren Partizipationsgrad versprechen sich die Befürworter ein höheres Maß an Arbeitsmotivation, geringes Entfremdungserleben der Mitarbeiter und sowohl größere wirtschaftliche Effizienz als auch zunehmende Möglichkeiten der Selbstverwirklichung für Beschäftigte (vgl. Fetscher 1984). Neben einer Steigerung der ökonomischen Effizienz wurde Partizipation teilweise auch als ein ethischer Imperativ gehandelt. So sei es humanistische Pflicht, Mitarbeitern höhere Autonomie zu ermöglichen, um so psychische und physische Beeinträchtigungen zu reduzieren (vgl. Sashkin 1985).

All diese Gestaltungsmaßnahmen erscheinen unter den Bedingungen „kontrollierter Autonomie“ im Rahmen der Transformation von Arbeit in einem neuen Licht. Wie schon bei den Anregungen von Naschold, die in dieselbe Richtung weisen wie partizipatorische Ansätze, ist die Frage zu stellen, ob durch derartige Umstrukturierungsprozesse tatsächlich ein höheres Maß an Partizipation im demokratischen Sinne erreicht wird. Gelingt es ihnen, jenseits von Autonomiespielräumen bzgl. der Zielrealisierung, einen höheren Grad an Teilhabe an Prozessen der Zielbildung zu realisieren, oder ersetzen sie tendenziell doch „nur“ Fremd- durch Selbstkontrolle? Dementsprechend ist Dachler und Wilpert beizupflichten, die sich für eine Analyse von Partizipationssystemen aussprechen, die auch Werte und Zwecke einbezieht und sich nicht allein auf technische Verfahrensweisen beschränkt: „Das Potenzial partizipativer

Systeme kann nur umfassend beschrieben werden, wenn Wertvoraussetzungen, Merkmale und Folgen der Partizipation ... in ihrem multidimensionalen Zusammenhang gesehen werden“ (1980, S.91).

Eine explizit egalitäre Wertvorstellung bildet den Hintergrund von **selbstverwalteten Betrieben**. Diese entstanden in der Mitte der 70er Jahre im Rahmen sozialkritischer Bewegungen als Reaktion auf die „doppelte Krise der Erwerbsarbeit“ in der BRD: Erwerbsarbeit wurde einerseits in Relation zur gestiegenen Anzahl von Erwerbspersonen, immer knapper, andererseits insbesondere in der Form großbetrieblicher Arbeit von Teilen der Bevölkerung als zunehmend unbefriedigend empfunden. „Vor diesem Hintergrund stellen die Betriebe eine Reaktion auf wachsende Arbeitslosigkeit ..., aber mehr noch den Versuch dar, neue Formen von Arbeit zu erproben, in denen verlorengegangene Elemente wie Ganzheitlichkeit, Selbstbestimmung und Sinnhaftigkeit im Arbeitsprozeß reetabliert werden sollen“ (Funder & Voigt-Weber 1986, S.152). In den 80er Jahren wurden die gesellschaftspolitischen Motive mit Blick auf ökologische Zielvorstellungen zunehmend spezifiziert. In den 90er Jahren dominierten schließlich eher individuelle Gründungsmotive der Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung gegenüber allgemeinen gesellschaftspolitischen Positionen (Vilmar & Weber 2004). Selbstverwaltete Betriebe können bestimmt werden als „marktorientierte non-profit-Unternehmen mit basisdemokratischer Willensbildung (Selbstverwaltungs-idee) auf der Grundlage von Gruppeneigentum mit einem meist vagen ‚irgendwie alternativen‘ Anspruch“ (Priewe 1986, S.43). Sie versuchen Herrschaftsverhältnisse „klassischer“ Unternehmen durch Kollektivierung von Verfügungsrechten, Entscheidungsbefugnissen sowie die Etablierung konkurrenzfreier, gleichberechtigter sozialer Strukturen zu substituieren. Neben „ökonomischer Rationalität“ soll somit auch „soziale Rationalität“ verwirklicht werden, die Kriterien wie gesellschaftliche Nützlichkeit, ökologische Verträglichkeit, Präferenzen und Bedürfnisse der Mitglieder umfasst, sowie nach der Aufhebung geschlechtsspezifischer und rollenbezogener Arbeitsteilung strebt (vgl. Funder & Voigt-Weber 1986, S.152f. und Domeyer 1986, S.177). Die Schätzungen, wie viele Betriebe in den 70er Jahren selbstverwaltet waren, gehen weit auseinander. So ist von 3.000 bis 12.000 Betrieben die Rede, die zwischen 25.000 bis 100.000 Beschäftigte aufweisen (Notz et al. 1991).³¹ Zuerst waren selbstverwaltete Betrieben in den Bereichen Druck- und Verlagswesen sowie im Buchhandel zu finden. Dann traten ökologische und energiepolitische Aktivitäten in den Vordergrund, schließlich kamen Produktions- und Handelsbetriebe (Naturkost, Naturtextilien) und Firmen der Energiespartechnik hinzu. Aktuell sind ca. 1700 Einzelbetriebe im „Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V.“ organisiert (Notz 2004).

Die Arbeits- und Organisationsgestaltung selbstverwalteter Betriebe zeichnet sich durch eine geringe oder sogar gar keine formale betriebliche Hierarchie aus. Der Grad der Arbeitsteilung ist im Gegensatz zu vergleichbaren Betrieben sehr gering. Die Unternehmertätigkeit, d.h. das

³¹ Die Angaben sind deshalb so ungenau, da in den einzelnen Schätzungen der „Selbstverwaltungs-begriff“ unterschiedlich eng oder weit gefasst wird.

Treffen von Entscheidungen und Koordinationsleistungen, werden durch alle Betriebsmitglieder wahrgenommen. Das hierfür zentrale Organ stellt das Plenum dar: „hier werden im Prinzip alle zentralen betrieblichen Steuerungsfunktionen wie Planung, Koordination, Finanzierung und Absatz wahrgenommen, wodurch gleichzeitig eine Aufhebung von Über- und Unterordnungsverhältnissen sowie von Aufsichts- und Kontrollfunktionen gewährleistet werden soll“ (Funder & Voigt-Weber 1986, S.165). Entscheidungen werden dabei überwiegend im Konsens getroffen und nicht nach dem Prinzip einfacher Mehrheiten. Expertentum und damit die Gefahr von informellen Hierarchien soll durch ein Rotationsverfahren vermieden werden und die Egalisierung des Qualifikationsniveaus fördern. Ein Einheitslohnsystem und das gemeinsame gleichberechtigte Eigentum am Unternehmen runden diese Maßnahmen ab und bilden die Basis für egalitäre Arbeitsbeziehungen. Darüber hinaus wird Freiraum für neue Lebensformen jenseits der traditionellen Trennung von Arbeit und Reproduktion geschaffen (Priewe 1986, S.45).

In mehreren empirischen Studien zeigten sich jedoch erhebliche Differenzen zwischen der Zielvorstellung einer kollektiven Selbstverwaltung und ihrer Realisierung. Bereits in der *Gründungs- und Frühentwicklungsphase* selbstverwalteter Betriebe befördern zahlreiche Faktoren eine Hierarchisierung und gefährden den egalitären Grundgedanken (vgl. Beiträge im Sammelband von Berger et al. 1986).

- Zuvorderst sind hier *funktionale Gründe* zu nennen, die einem basisdemokratischen Entscheidungsverfahren in Unternehmen entgegenstehen: Aufgrund des Konsensprinzips, der Notwendigkeit alle Mitglieder gleichermaßen zu informieren, Entscheidungen nicht zu delegieren und mangelnde Kompetenzen seitens der Entscheider kommt es zu langwierigen Diskussionsprozessen oder zur systematischen Verzögerung von notwendigen Entscheidungen.
- *Individuelle Differenzen* bzgl. Qualifikation, Engagement, Identifikation, Betriebszugehörigkeit, Arbeitsproduktivität, Kooperationsleistung sowie Informationsgrad führen zu unterschiedlich starker Verhandlungs- und Durchsetzungskraft und befördern informelle Hierarchien.
- Auch der Aspekt des Einheitslohnes stößt auf Probleme, da z.T. ungleiches Engagement, Arbeitsleistung etc. mit gleichem Lohn vergütet wird (*gleiche Entlohnung für ungleiche Arbeit*).
- Auseinandersetzungen um attraktive und unattraktive Aufgaben führen zu *Stellenbesetzungskonflikten*.

Ganz grundlegend kann bei selbstverwalteten Betrieben von einem Dilemma ausgegangen werden: Einerseits fordern die Mitglieder eines selbstverwalteten Betriebes autonome Entscheidungskompetenzen i.S. der Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung für sich und ihren Arbeitsplatz ein, andererseits wird diese Autonomie durch das Kollektiv von gleich-

berechtigten Entscheidern eingeschränkt, die letztlich ihren eigenen Handlungsspielraum wiederum selbst begrenzen müssen, damit der Betrieb funktionstüchtig bleibt.³²

Die aufgezeigten Probleme in egalitären Unternehmen verschärfen sich insbesondere mit der *Expansion der Betriebe*, also steigender Mitgliederzahl, und/oder durch *ökonomische Krisen*. Auf den damit verbundenen höheren Koordinationsaufwand und Effizienzdruck wird zumeist mit der Einführung von Mehrheitsentscheidungen, stärkerer Delegation, Aufgabe des Rotationsprinzips und Festlegung von individuellen Verantwortungsbereichen reagiert. Mit diesen Maßnahmen geht die Gefahr einer Verstärkung von Kompetenzdifferenzen und Wissenskonzentration einher, die somit zumindest eine Expertenhierarchie fördert und die egalitären Grundprinzipien gefährden. Resümierend stimmen die Studien darin überein, dass die Betriebsgröße und damit einhergehender Koordinationsbedarf sowie Transparenzbarrieren den limitierenden Faktor für Selbstverwaltung darstellt. Als Barriere kollektiver Entscheidungsfindung bleibt „der Widerspruch zwischen ökonomischer Effizienz und Betriebsgröße“ (Domeyer 1986, S.186f.). Mit Blick auf den ökonomischen Erfolg selbstverwalteter Betriebe zeigt sich eine dilemmatische Beziehung zwischen basisdemokratischer Kooperation und wirtschaftlicher Etablierung. Bereits 1896 hat Oppenheimer in Bezug auf landwirtschaftliche Genossenschaften auf diese Widersprüchlichkeit verwiesen:

„Nur äußerst selten gelangt eine Produktivgenossenschaft zur Blüte. Wo sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein“ (1913, S.45).

Nutzinger und Teichert beschreiben in ähnlicher Weise die wirtschaftlichen Gefahren für Selbstverwaltung:

„Generell kann man das Problem der Führung eines selbstverwalteten Betriebes wohl am besten mit dem Satz beschreiben, daß sie sowohl den ökonomischen Misserfolg meiden muß, der sein langfristiges Überleben gefährdet, als auch die Risiken beachten soll, die ein wirtschaftlicher Erfolg mit sich bringen kann, nämlich die Gefahr einer allmählichen Integration in die herrschende Ökonomie, sei es durch immer stärkere Betonung traditionell-ökonomischer Denkweisen und allmählich Erodierung des Selbstverwaltungsgedankens, sei es auch durch den Verkauf des wertvoll gewordenen selbstverwalteten Betriebes an ein kapitalistisches Unternehmen“ (1986, S.219).

Allerdings zeigt die Untersuchung von (Vilmar & Weber), dass mehrheitlich die wirtschaftlich erfolgreichen Betriebe auch nach der Expansion bemüht sind, demokratische, solidarische oder soziale Entscheidungsprinzipien im Rahmen einer gemeinwirtschaftlichen oder partnerschaftlichen Orientierung beizubehalten.

³² Auch wenn man von der engen begrifflichen Bedeutung von Autonomie als „Eigengesetzlichkeit“ im Sinne von sich eigeninitiativ für das eigene Handeln Gesetze bzw. Begrenzungen aufzuerlegen, und dem entsprechenden Einsicht in die Notwendigkeit von individuellen Begrenzungen im Kontext eines Kollektivs ausgeht, bleibt das Dilemma zwischen individueller Autonomie und kollektiver Handlungsfähigkeit dennoch bestehen; und in besonderer Brisanz dann, wenn es sich um hoch dynamische Prozesse handelt, die immer wieder neue Aushandlungsprozesse zwischen Einzelinteressen erfordern.

Die Autoren sprechen sich in ihrem Fazit einhellig dafür aus, den basisdemokratischen Gedanken nicht per se fallen zu lassen, sondern deren organisationale Realisierung weiterzuentwickeln. „Wenn man die erörterten Probleme der Selbstverwaltungswirtschaft vor Augen hat, dann wird recht deutlich, was den Betrieben fehlt: Ein funktionstüchtiges und praktisch machbares kollektives Management- und Organisationsmodell, das den gesetzten Demokratie- und Partizipationsansprüchen genügt. In der Entwicklung solcher Modelle wird eine Zukunftsaufgabe der Selbstverwaltungswirtschaft liegen“ (Kück 1986, S.202).

Die Entwicklung von demokratischen Organisationsmodellen scheint jedoch durch den Wandel der Arbeit in eine Sackgasse zu geraten, da ihre Gestaltungsvorschläge im hohen Maße mit aktuellen Managementtechniken der Rahmensteuerung korrespondieren, die durch Systeme kontrollierter Autonomie den Machtzugriff auf das Individuum noch intensivieren. Dies ist zumindest in den Restrukturierungsprozessen der Großunternehmen der Fall, wie sie unter anderem von Moldaschl beschrieben werden.

„In dem Maße aber, in dem ‚partizipative Konzepte‘ wie teilautonome Gruppenarbeit zu gängigsten Mittel organisationaler Effizienzsteigerung avancierten, kam dem ‚emanzipatorisch‘ motivierten Streben nach erweiterter Partizipation der Beschäftigten das herrschaftskritische und die Effizienzmaxime relativierende Moment tendenziell abhanden“ (2002, S.41).

Zu Zeiten des New-Economy-Booms schien es jedoch so, als ob derartig egalitäre Arbeits- und Organisationsform in kleinen, innovativen Unternehmen zumindest teilweise realisiert wurden. Dabei galt als außergewöhnlich, dass es diesen Firmen angeblich gelang, trotz oder sogar wegen ihrer neuen Arbeitsformen wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Auch wenn mittlerweile das allgemeine Stimmungsbild vom Scheitern dieser egalitären Modelle spricht, bleiben zahlreiche Fragen offen, die für die Diskussion zukünftiger Organisationsmodelle mit demokratischen Anspruch von entscheidender Bedeutung sind:

Zuvorderst stellt sich die Frage, ob es sich überhaupt um derartige egalitäre Organisationsformen gehandelt hat? Falls ja, wie haben sie sich durch Expansion oder auch durch ökonomische Krisen gewandelt und vor allem wie haben Gründer und Mitarbeiter diese egalitäre Zusammenarbeit gestaltet und erlebt? Wie gehen derartig egalitäre Unternehmen mit den skizzierten oligarchischen Tendenzen in Organisationen um? Stellt sich auch hier die Unternehmensgröße als limitierender Faktor heraus? Wie gelingt es ihnen, trotz egalitärer Koordinations- und Entscheidungsprozesse wirtschaftlich handlungsfähig zu bleiben? Besteht ein expliziter oder impliziter Konsens über die Unternehmensziele, die alle Beteiligten teilen und ihre Interessen im Unternehmen aufgehoben sehen? Handelt es sich also um Formen der „authentischen Partizipation“? Oder aber erweisen sich die angeblich egalitären Verhältnisse als Varianten von „Pseudo-Partizipation“? Beschränken sich die Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter auf basispartizipatorische Bereiche, oder haben sie auch in strategischen Unter-

nehmensfragen Mitsprache? Zeigen sich ähnliche Effizienzprobleme und individuelle Differenzen die Hierarchie begünstigen, wie es in selbstverwalteten Betrieben der Fall ist? Und schließlich, stellt sich auch hier das Dilemma des ökonomischen Erfolgs der konträr zu egalitären Arbeitsformen steht?

Diese machttheoretisch präzisierten Forschungsfragen bilden den Kern der Untersuchung. Neben den grundsätzlichen Herrschaftsverhältnissen in der Unternehmensverfassung zeigen sich Machtverhältnisse insbesondere im Umgang mit interindividuell konfligierenden Interessen, bzw. können auch Interessensgegensätze Formen der Machtausübung als logisch vorgeordnet gelten: „Eine Machtausübung setzt einen Interessens- oder Wertekonflikt zwischen den agierenden Parteien voraus, denn bei harmonisierenden Interessen besteht kein Anlass zur Machtausübung“ (Buschmeier 1995, S.13). Daher werden diese Vorüberlegungen nun abschließend noch um eine kurze theoretische Betrachtung zu intra- und interpersonalem Konflikt ergänzt.

4.2 Konflikte in Organisationen

In das marktwirtschaftliche System von Austausch- und Konkurrenzbeziehungen sind Unternehmungen im doppeltem Sinne eingebunden: Sie müssen sowohl extern mit anderen Anbietern auf dem Markt kooperieren und konkurrieren, als auch intern das Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz unter ihren Mitglieder bewältigen. Neben dieser konstitutiven Ambivalenz treten weitere zahlreiche Interessensdivergenzen, die sich aus den unterschiedlichen Werten, Motiven, Interessen und Zielen der Organisationsmitglieder ergeben. Die Art und Weise, wie mit diesen Widersprüchen und Interessensgegensätzen umgegangen wird, ist von grundlegender Bedeutung für das organisationale Selbstverständnis. Aus diesem Grunde sind Konflikte und deren Bewältigungsformen besonders aussagekräftig für die Machtverhältnisse im Unternehmen.

4.2.1 Intra- und interpersonelle Konflikte: Widersprüche, Ambivalenzen, Dilemmata

Um dem Wechselspiel zwischen Konflikt und Organisation näher auf den Grund zu gehen, ist zuerst erklärungsbedürftig, was unter dem Begriff Konflikt zu verstehen ist. In Bezug auf *interpersonale Konflikte*, kann hier an der umfangreichen Arbeit von Friedrich Glasl (2002) angeknüpft werden. In einer kritischen Abhandlung von soziologischen, psychologischen und betriebswirtschaftlichen Konzeptionen schlägt Glasl eine Definition von sozialen, im Sinne von interpersonalem, Konflikten vor, die im Folgenden weitgehend übernommen wird:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/ Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Ak-

toren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge“ (Glasl 2002, S. 14f.).

Vor allem zwei Aspekte dieses Definitionsversuchs erscheinen als wesentlich:

1. Für das Vorliegen eines sozialen Konfliktes muss es sich zwar um eine Form der Interaktion handeln, jedoch ist es bereits ausreichend, wenn bloß eine Partei die Unvereinbarkeit als solche erlebt.
2. Damit ein sozialer Konflikt vorliegt, muss neben einer kognitiven bzw. perzeptiven Unvereinbarkeit noch ein entsprechende Beeinträchtigung im Realisierungshandeln gegeben sein. Oder umgekehrt: Widersprechen sich bloß Denk- und Vorstellungsinhalte zweier Parteien, dann liegt noch kein sozialer Konflikt vor.

Die plausibel erscheinende Betonung der Beeinträchtigung des Handelns als konstitutives Merkmal für einen sozialen Konflikt bleibt jedoch als Abgrenzungskriterium vage, da Glasl einen sehr weiten, nicht genau explizierten Handlungsbegriff verwendet, der unter anderem auch mentales Handeln umfasst.

„Die Unvereinbarkeit kann im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen, also bloß auf der kognitiven bzw. perzeptiven Ebene gegeben sein – aber es muss auch noch ein entsprechendes Realisierungshandeln (z.B. verbale Kommunikation) dazu kommen; kein sozialer Konflikt ist dann gegeben, wenn sich bloß unsere Denk- und Vorstellungsinhalte widersprechen – ohne dass es zu irgendwelchen Aktionen kommt (z.B. Überzeugungs- oder Bekenntnisversuche, brainwashing oder andere mentale Beeinflussungen)“ (Glasl 2002, S.15).

Dementsprechend schwierig erweist sich die Abgrenzung sozialer Konflikte von anderen Arten der interpersonalen Unvereinbarkeit wie logischen Widerspruch, Meinungsdifferenz, Gefühlsgegensätze, Ambivalenz etc., die von Glasl aufgrund der angeblich fehlenden Beeinträchtigung im Handeln nicht als soziale Konflikte gewertet werden (vgl. ebd. S.17). So ist es z.B. kaum vorstellbar, dass Meinungsdifferenzen ohne verbale Kommunikation und damit nach Glasl durch (mentales) Handeln ausgetauscht werden und die Grenze, ab wann schließlich der Disput als Behinderung im Realisierungshandeln, das wiederum auch mental sein kann, erlebt und bewertet wird, ist zumindest fließend.

Dieser begriffliche Differenzierungsversuch hat zwar einerseits den Vorteil, gegen den inflationären Gebrauch des Konfliktbegriffs anzugehen, andererseits läuft jedoch das enge Konfliktverständnis jenseits der begrifflichen Abgrenzungsproblematik Gefahr, sowohl den Blick für die häufig differenzierte Genese von sozialen Konflikten, die sich z.B. aus logischen Widersprüchen ergeben, zu verstellen, als auch die intrapsychischen Folgen von Konflikten bzgl. der Reflexion des eigenen Handelns, Denkens und Lebens nicht zu beachten. Zwar verweist Glasl auf intrapsychischen Folgen, die vor allem mit hoch eskalierten Konflikten im Denken, Fühlen und Handeln einhergehen. So zeigt er z.B. Phänomene der selektiven Aufmerksamkeit wie Verzerrung des Selbst- und Fremdbildes im Sinne eines extremen Schwarz-

Weiß-Denkens auf, schildert emotionale Konfliktfolgen wie Misstrauen, Unsicherheit und Empathieverlust, der bis zu „sozialem Autismus“ führen kann, und macht auch auf stereotype, bis zu feindlich fixierten Verhaltensweisen aufmerksam, die bei hoch eskalierten Konflikten auftreten. Das Wechselspiel zwischen intra- und interpersonalem Konflikt findet jedoch kaum Beachtung. In Glasls Konfliktmodell stellen sich die Positionen innerhalb einer Konfliktpartei als weitgehend homogen und widerspruchsfrei dar.

Die Nichtbeachtung intrapersonaler Konflikte durch Glasl ist nachvollziehbar. Zum einen handelt es sich um ein praxisorientiertes Interventionsmodell, das auf Komplexitätsreduktion und schnelles, oftmals gruppenorientiertes Handeln bei bereits eskalierten Konflikten angewiesen ist, zum anderen wurden intrapsychische Konflikte auf wissenschaftlicher Ebene über lange Zeit kaum thematisiert. Eine Ausnahme stellen rollentheoretische Ansätze dar, die auf die Konflikthaftigkeit unterschiedlicher Rollenerwartungen an ein und dieselbe Person verweisen (u.a. Mead 1934, Katz & Kahn 1978):

„We define role conflict as the simultaneous occurrence of two or more role expectations such that compliance with one would make compliance with the other more difficult. Such conflicts may be differentiated regarding the degree of mutual interference; in the extreme case compliance with one excludes absolutely compliance with the other“ (Katz & Kahn 1978, S.204).

Derartige zum Teil hoch eskalierte Rollenkonflikte sind auch bei den hier untersuchten Mitarbeitern und Gründern wahrscheinlich. So ist zu vermuten, dass z.B. bei befreundeten Softwareentwicklern, die sich für eine gemeinsame Unternehmensgründung entscheiden, sich mehrere potentiell konfligierende Rollen ergeben; unter anderem die Rolle des Geschäftsführers, des Geschäftspartners, des Technikers, des Vorgesetzten und des Freundes. Dass es hier, gerade im Fall von Unternehmenskrisen, zu Rollenkonflikten kommt, scheint sehr plausibel zu sein. Zur Bewältigung derartiger (Intra-)Rollenkonflikte wird allgemein ein gewisses Maß an Rollendistanz (Goffmann 1973) und Ambiguitätstoleranz (Krapmann 1971) für notwendig erachtet.³³ Die rollentheoretischen Konzepte machen zwar auf intrapsychische Konflikte aufmerksam, jedoch bleibt der Begriff der Rolle als „ein Bündel normativer Erwartungen an den Inhaber einer bestimmten sozialen Position“ (Fischer 1992, S.2224) so unbestimmt, dass es schwierig ist, präzise Fragestellungen zu formulieren, die den Grundstrukturen menschlichen Handelns gerecht werden.

Jenseits rollentheoretischer Überlegungen waren entwicklungspsychologische Ansätze zu Krisen im Lebenslauf sowie die Arbeiten von Kurt Lewin lange Zeit die einzigen konzeptionellen Überlegungen zu intrapersonalen Konflikten (1931, 1935). Die Widersprüchlichkeit individueller Bedürfnisse wird dabei insbesondere durch die von Lewin entwickelte Konflikttypologie hervorgehoben: Neben „Appetenz-Appetenz-Konflikten“, d.h. der Wahl zwischen

³³ In einigen praxisorientierten Ansätzen wurden diese allgemeinen formulierten Bewältigungsformen durch weitere psychoanalytische und systemische Überlegungen mit dem Ziel ergänzt, individuelle und organisationale Beratungsleistungen für das „Selbstmanagement-in-Rollen“ zu entwickeln (z.B. Lawrence 1979; Sievers 1993).

zwei positiven Alternativen und den „Aversions-Aversions-Konflikten“, d.h. der Wahl zwischen zwei Übeln, zeichnen sich insbesondere „Appetenz-Aversions-Konflikte“, d.h. dem Streben zu einem Ziel, das gleichzeitig Kosten oder Angst verursacht, durch einen hohen Grad an Ambivalenz aus. Dem „Appetenz-Aversions-Konflikt“ wird daher auch allgemein der höchste Beanspruchungsgrad attestiert, „da die positive Zieltendenz bedeutet, dass ein entsprechendes Bedürfnis die Person ständig im Konfliktraum hält“ (Nolting 1994, S.553). Auf der Basis handlungstheoretischer Konzepte mit identitäts- und entwicklungspsychologischer Ausrichtung werden nun erst seit Neuerem konfligierende persönliche Ziele systematischer und detaillierter untersucht (vgl. im Überblick: Hoff & Ewers 2002).

Doch wenn die Annahme zutrifft, dass mit der Transformation der Arbeit das unternehmerische Handeln mit all seinen widersprüchlichen Anforderungen verstärkt auf die Mitarbeiter übertragen wird und sie somit zunehmend zur ökonomischen Selbstkontrolle durch Systeme der Rahmensteuerung angehalten werden und folglich die intrapsychischen Widersprüche, Ambivalenzen und Dilemmata zunehmen, dann ist es auch für organisationspsychologische Überlegungen von entscheidender Bedeutung, ein interpersonales Konfliktmodell um intrapsychische Konflikte zu erweitern.

Um diesem Theoriedefizit zu begegnen, werden nun einige theoretische Vorüberlegungen dargestellt, die der empirischen Untersuchung als Orientierung dienen. Den Ausgangspunkt hierbei bilden die Überlegungen zu intrapersonalen Zielkonflikten von Hoff und Ewers (2002), die zuerst im Rahmen von Untersuchungen zu Formen der Lebensgestaltung entwickelt wurden. Anknüpfend an die Arbeiten von Walter Volpert zur hierarchisch-sequenziellen Organisation des Alltagshandelns (1999), die Überlegungen von Emmons (1989) zum alltagübergreifenden Handeln sowie unter Bezugnahme auf „personal projects“ von Little (1993) entwickeln Hoff und Ewers ein handlungstheoretisches Ebenenmodell persönlicher Ziele, das hier – um organisationale Fragestellungen ergänzt – vorgestellt wird.

Dem Modell liegt ein sehr weites Verständnis von **persönlichen Zielen** zugrunde. „Darunter fallen (berufliche) Lebensziele, die nur sehr langfristig realisierbar sind, ebenso wie mittel- und kurzfristige Ziele des (Arbeits-)Handelns. Damit sind weiter nicht nur Ziele gemeint, die den Abschluss einmaliger Handlungsabfolgen markieren, sondern auch ‚Strebungen‘ (Emmons, 1989), die immer wieder in Handeln umgesetzt werden, oder ‚Aufgaben‘ und ‚Projekte‘ (Little, 1993; Beck, 1996). Für einen großen Teil dieser Ziele gilt weiter, dass sie in komplexere Beziehungen von über- und untergeordneten Zielen eingebettet sind (Volpert, 1999), deren unverwechselbares Gesamtgefüge für die (berufliche) Identität einer Person kennzeichnend ist“ (Hoff & Ewers 2002, S.230). Persönliche Ziele lassen sich je nach ihrem *zeitlichen Horizont* und damit verbunden ihrem individuellen Stellenwert unterschiedlichen Handlungsebenen zuordnen:

- a) die Ebene des **Alltagshandeln** (im Tages- und Wochenablauf), weitgehend gekennzeichnet durch Routinetätigkeiten;
- b) die Ebene des **alltagsübergreifendes Handeln** (im Wochen- und Jahresablauf), bei der Handlungseinheiten zu größeren Abfolgen gebündelt und in Projekte eingebettet sind oder persönliche Ziele mit einmaligen oder wiederkehrenden Handlungsabfolgen aus den Routinezyklen des Alltagshandelns hervorgehoben und davon deutlich unterscheiden werden;
- c) die Ebene des **(berufs-)biographisch bedeutsamen Handelns** (im Lebenslauf), die persönliche Ziele, Handlungsabfolgen und Projekte, deren Realisierung (oder auch Nicht-Realisierung) weitreichende Folgen für den weiteren beruflichen und/oder privaten Lebensweg hat und die entweder an punktuelle biographische Weichenstellungen und kritische Lebensereignisse gebunden ist oder die sich auf biographisch relevante, sehr lange Projekte bezieht.

Weiterhin ist eine Differenzierung persönlicher Ziele nach *Anforderungsbereichen* analytisch sinnvoll, z.B. ob sie die inhaltliche Qualität der Arbeit (Professionalität) oder das wirtschaftlich effiziente Handeln (Marktorientierung) betreffen. Nun wird das nach Handlungsebenen und Inhaltsbereichen differenzierte Zielmodell um *intrapersonale Konflikte* erweitert. So ergibt sich ein komplexes individuelles Zielsystem, das konfligierende bis dilemmatische Zielkonflikte beinhalten kann (vgl. Abbildung 12).

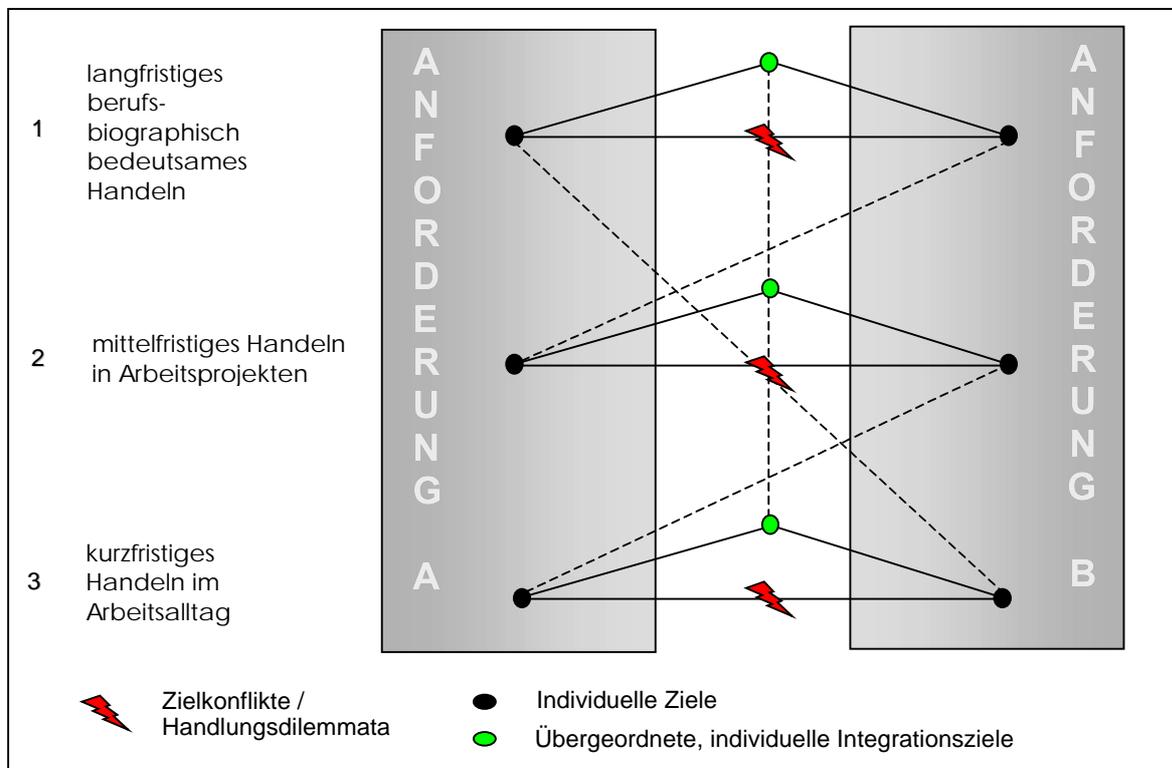


Abb.12: Intrapersonale Zielkonflikte und Integrationsziele

Wie in der Abbildung 12 durch Blitze veranschaulicht, können sich innerhalb und/oder zwischen verschiedenen Handlungsebenen intrapsychische Konflikte zwischen unterschiedlichen individuellen Zielen ergeben. Wesentlich ist es nun, wie mit diesen Zielkonflikten umgegangen wird, bzw. in welcher Art und Weise sie reflektiert werden. Dabei erscheint die Bildung von Integrationszielen, die mehr als bloße Kompromisse sind, bei denen weiterhin zwei (oder mehrere) konfligierende Ziele nebeneinander bestehen bleiben, wobei jedes nur mit Abstrichen realisiert werden kann, als optimale Bewältigungsform. Integrationsziele können als neue, *übergeordnete* und komplexere Ziele begriffen werden. Die ursprünglichen, weniger komplexen Ziele haben dementsprechend eine geringere subjektive Bedeutung als das Integrationsziel. Gleichwohl werden im zunehmend widersprüchlichen Feld beruflichen Handelns oft nur Kompromisslösungen möglich sein.

Dieses Ebenenmodell folgt dem handlungstheoretischen Paradigma der hierarchischen Ordnung von Handlungen. So wird angenommen, dass aus dem übergeordneten Integrationsziel auf der höchsten Ebene des langfristigen, berufsbiographisch bedeutsamen Handelns sich Integrationsziele auf den darunter liegenden Ebenen des mittel- und des kurzfristigen Handelns im Arbeitsalltag ableiten lassen. „Integrationsziele können auch dann gebildet werden, wenn Ziele auf höherer Ebene in einem Anforderungsbereich mit denen auf unterer Ebene im anderen Anforderungsbereich kollidieren. Wenn z.B. von Softwareentwicklern als berufliches Lebensziel das der Integration von ökonomischer Selbständigkeit und dem professionellen Anspruch, gleichwohl ein ‚guter‘ Software-Entwickler zu sein, klar formuliert wird, lassen sich daraus Integrationsziele angesichts konfligierender mittelfristiger Projekte und alltäglicher Arbeitsanforderungen ableiten. Beispielsweise muss nun das Ziel, sich vor der Gründung eines Unternehmens das notwendige betriebswirtschaftliche Wissen anzueignen, mit den Zielen der laufenden Arbeit im abhängigen Beschäftigungsverhältnis integriert und koordiniert werden. Hier sind also zwei u. U. kollidierende ‚Projekte‘ sowie das entsprechende Alltagshandeln genau aufeinander abzustimmen, wobei gedanklich Rückbezüge zu dem übergeordneten Ziel notwendig sind“ (Hoff et al. 2003, S.5).

Mit Blick auf die Interaktion sozialer Partner wie z.B. Kollegen oder Vorgesetzter kann dieses intrapsychische Konfliktmodell um interpersonale Konflikte ergänzt werden.

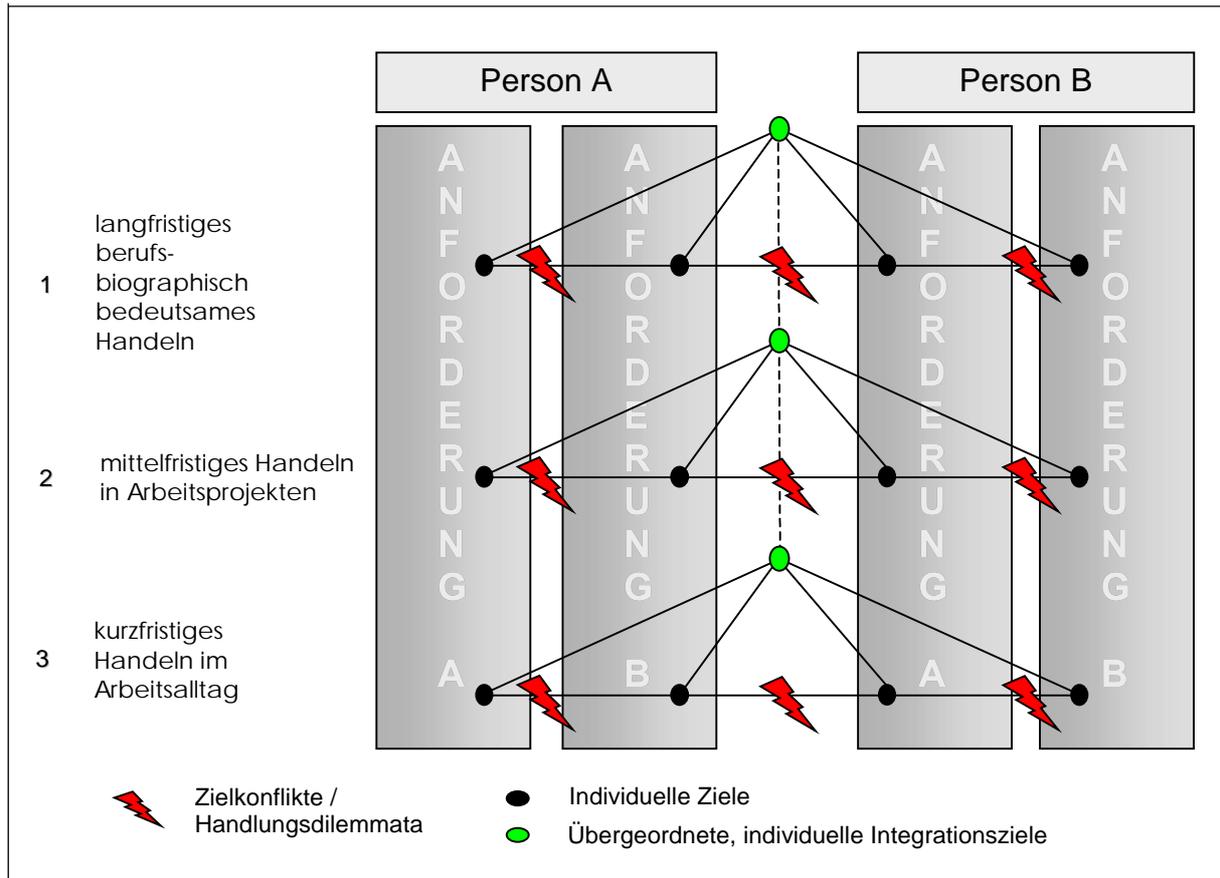


Abb.13: Intra- und interpsychische Zielkonflikte und Integrationsziele

Wie in der Abbildung 13 zu erkennen, ergibt sich ein komplexes Zusammenspiel zwischen intra- und interpsychischen Konflikten, die im tendenziell kompetitiven Handlungsfeld des Unternehmens oft nur in Form von Kompromissen beigelegt werden können. Dennoch ist auch hier die Bildung von Integrationszielen durch Aushandlungsprozesse mit den Kollegen und/oder Vorgesetzten denkbar, indem die kompatiblen Aspekte von Handlungszielen unterschiedlicher Personen gemeinsam reflektiert werden. Um für beide Konfliktparteien eine „win-win“-Situation anstelle einseitiger Verlust-Gewinn-Konstellationen zu erreichen, ist die „Konsensfähigkeit bzw. -bereitschaft“ beider Parteien Voraussetzung. „Allerdings erfordert eine kompetente Konfliktbewältigung ebenso die genaue Vergegenwärtigung inkompatibler Positionen. Individuelle ‚Bewältigung‘ eines sozialen Konfliktes kann beispielsweise auch bedeuten, dass kompetente Personen die Entscheidung treffen, angesichts einer unmöglich erscheinenden ‚Lösung‘ den Arbeitsplatz zu wechseln – selbst wenn sie dabei Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt einkalkulieren müssen.“ (ebd. S.14).

Diese hier dargestellte dyadische Konfliktkonstellation kann nun noch in zweierlei Hinsicht erweitert werden: *Erstens* lässt sich nach den moralischen Positionen, Interessen, Pflichten, Normen, Werten und generellen Prinzipien fragen, die hinter den jeweils konfligierenden Handlungszielen stehen. Je nach dem, ob Dilemmata (a) zwischen konfligierenden individuellen Interessen, (b) zwischen konfligierenden partikularen Normen, (c) zwischen indivi-

duellem Interesse und partikularer Norm, (d) zwischen partikularer Norm und generellem Prinzip und (e) zwischen generellen Prinzipien (vgl. ebd.) bestehen, wird sich die Konfliktbewältigung als unterschiedlich schwer und folgenreich erweisen. So können Konflikte zwischen zwei Parteien, von denen eine Egalität als generelles Prinzip für soziale Beziehungen vertritt und die andere im Gegensatz dazu grundsätzlich von hierarchischen Sozialordnungen ausgeht, zu hoch eskalierten Konflikten führen, die innerhalb der Unternehmung als kaum lösbar erscheinen.

Zweitens sind diese Konfliktkonstellationen von dyadischen auf Gruppenbeziehungen auszuweiten sowie im Kontext organisationaler Rahmenbedingungen zu sehen (vgl. Abbildung 14).

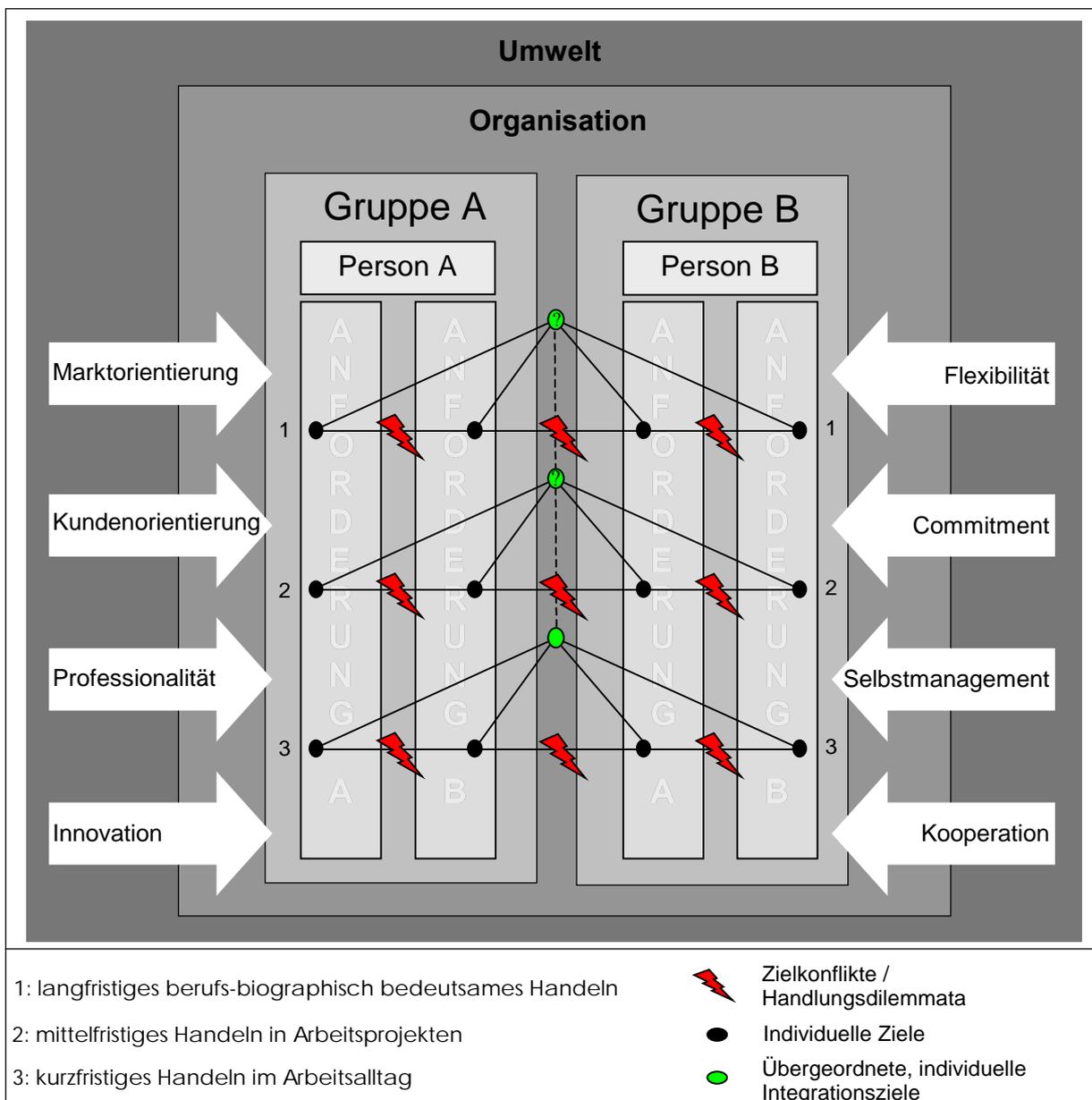


Abb.14: Konfligierende Anforderungen an individuelles Handeln in Organisationen

In der Abbildung 14 wird verdeutlicht, dass die intra- und interpersonalen Konflikte nicht isoliert betrachtet werden können, sondern in unternehmensinterne wie externe Rahmenbedingungen eingebunden sind. Gemäß der neuen Formen von Arbeit lassen sich dabei folgende Anforderungsbereiche differenzieren, die zueinander in Konflikt geraten können: autonomes und flexibles Handeln, Innovationsbereitschaft, Professionalität, die Forderung nach hohem Commitment gegenüber der Tätigkeit als auch der Organisation, Markt- sowie Kundenorientierung, Kooperationsfähigkeit und Selbstmanagement (vgl. Hoff et al. 2003). Auf Gruppenebene stellt die Bildung von Integrationszielen vor allem mit Blick auf mittel- und langfristiges Handeln besonders hohe Anforderungen an die beteiligten Akteure. Daher sind Kompromissbildungen zwischen den zahlreichen konfligierenden Zielen bereits als Erfolg zu werten.

In der Gesamtschau wird die Komplexität der Interaktion im unternehmerischen Kontext deutlich. Praxisorientierte Modelle der Konfliktbewältigung sind daher auf eine sinnvolle Reduktion dieser Komplexität angewiesen. Jedoch sollte gerade mit Blick auf neue Formen der Arbeit den intrapsychischen Konflikten vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet werden; gerade da Konflikte zur Reflexion der Organisation sowie der persönlichen Prioritäten, Wertpräferenzen, Verantwortlichkeiten sowie Verpflichtungen gegenüber Anderen anregen, wie es in einer Reihe von theoretischen Ansätzen und empirischen Studien sowohl für individuelle Entwicklungsprozesse (vgl. Hoff et al. 1991), als auch im Rahmen von der Organisationsentwicklung gezeigt worden ist (vgl. Staehle 1999, S.392f.). In welchem Maße dabei Konflikte als förderlich zu bewerten sind, hängt zum einen „von dem Grad der Konflikthaltigkeit und vom individuell erreichten Entwicklungsstand bzw. davon ab, ob Personen schon zuvor Konflikte bewältigt haben. ... Je schwieriger und bedrohlicher Konflikte für Personen ohne Erfahrungen mit sehr gravierenden Konflikten sind, desto eher kann es zu Strategien der Leugnung oder Vermeidung und zur Verhinderung von Reflexivität kommen“ (Hoff et al. 2003, S.9). Darüber hinaus ist die Art und Weise der gängigen Konflikt-handhabung im Unternehmen bzw. in der jeweiligen Arbeitsgruppe zu beachten, die sich im Rahmen der Unternehmensentwicklung, also aufgrund von Erfahrungswerten wie vergangene Konflikte im Unternehmen bewältigt wurden, etabliert hat. Je nach dem, ob in der Vergangenheit mit Konflikten eher kooperativ oder kompetitiv umgegangen wurde, wird dies auch für aktuelle Konfliktbewältigungsformen prägend sein.

Resümierend kann festgehalten werden, dass die mit der Transformation der Arbeit einhergehenden Konflikte wie sie u.a. von Moldaschl (2003) und Hoff et al. (2003) beschrieben werden, einerseits als Hauptursache dafür gelten können, „dass die Arbeit für immer mehr Menschen mit einer immer stärkeren psychischen Belastung verbunden ist. Andererseits kann damit jedoch auch die Reflexivität der Lebensziele, des individuellen und organisationalen Handelns sowie die Bereitschaft zur Veränderung der konflikthaltigen Arbeitsbedingungen und –anforderungen zunehmen“ (Hoff et al. 2003, S.16).

4.2.2 Konfliktorientierte Organisationstheorien und organisationale Konflikttheorien

Nachdem nun das hier zugrunde gelegte Modell von intra- und interpersonalen Konflikten sowie deren Interaktion vorgestellt wurde, geht es abschließend um eine noch genauere Betrachtung der wissenschaftlichen Diskussion zur spezifischen Wechselwirkung zwischen Konflikt und Organisation. Dabei soll im Folgenden geprüft werden, inwieweit organisationstheoretische Rahmenmodelle als Leitkonzeptionen für die Untersuchung der aufgeworfenen Fragestellungen geeignet erscheinen und in welcher Weise an bereits durchgeführte empirische Studien zu Konflikt und Organisation angeknüpft werden kann. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob Konflikte aus organisationstheoretischer Perspektive als destruktiv und/oder konstruktiv für die Zielerreichung der Organisation bewertet werden, bzw. unter welchen Bedingungen Konflikte funktional für eine Unternehmung sein können. Grundlegend kann zwischen *konfliktorientierten Organisationstheorien*, die unter der Perspektive der Organisationsgestaltung interpersonale Konflikte betrachten, und *organisationalen Konflikttheorien* unterschieden werden, unter denen hier mikropolitische Ansätze verstanden werden, die eher vom strategischen Agieren des Einzelnen bzw. der Gruppe ausgehen, um dann unter anderem nach den Wirkungen des politischen Handelns auf die Organisation zu fragen.

Konfliktorientierte Organisationstheorien befassen sich „mit den Auswirkungen unterschiedlicher Ausprägungen der organisatorischen Aktionsparameter bzw. Dimensionen auf die Realisation der Forderungen und Leistungszusagen der Funktionsträger“ und gehen „damit den Beziehungen zwischen den organisatorischen, mittelbaren und den personenzentrierten, unmittelbaren Konfliktursachen“ (Dlugos & Dorow 1992, S.1800f.) nach. Trotz der Berücksichtigung personenzentrierter Konfliktursachen bleibt für diesen Ansatz die organisationale Einflussmöglichkeiten entlang den Dimensionen a) Spezialisierung (Arbeitsteilung), b) Koordination, c) Konfiguration (Hierarchie/Leitungssystem), d) Entscheidungsdelegation (Kompetenzverteilung), und e) Formalisierung bestimmend (Kieser & Kubicek 1983, S.79ff.). Die Analyse subjektiver Konfliktursachen wird nämlich wiederum genutzt, um die entsprechenden Organisationsparameter zu modifizieren. Dabei ist die Funktionssicherung der Organisation das klar formulierte Ziel und die Konflikt-handhabung dient durchweg der Sicherstellung betriebswirtschaftlicher Effizienz. Dementsprechend wird die Variation der Organisationsparameter unter der Perspektive diskutiert, wie die Interessen der Unternehmensführung gegen „opportunistisches“ Verhalten von Funktionsträgern zu sichern sind (z.B. Williamson 1975, Williamson et al. 1981). Die Forschungsdisziplin der konfliktorientierten Organisationstheorien, wie sie sich derzeit darstellt, ist für die hier interessierenden Fragestellungen vor allem aus zwei Gründen nicht weiterführend. *Erstens* geht die rein instrumentelle Ausrichtung an den komplexen Fragestellungen der individuellen und kollektiven Reflexion organisationaler Machtverhältnisse vorbei und widerspricht a priori der Idee egalitärer Kooperation. *Zweitens* beziehen sich die Forschungen durchweg auf Großunternehmen und sind daher für Klein- und Mittelunternehmen kaum aussagekräftig.

Vielversprechender erscheinen hingegen *organisationale Konflikttheorien*, die sich mit „mikropolitischen Prozessen“ in Organisationen befassen (zum Begriff der „Mikropolitik“ vgl. Burns 1961). Im Unterschied zur Unternehmenspolitik wird damit meist „das Arsenal jener alltäglichen ‚kleinen‘ (Mikro-)Techniken [verstanden], mit denen Macht aufgebaut und eingesetzt wird, um den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern und sich fremder Kontrolle zu entziehen“ (Neuberger 2002, S.685). Für mikropolitische Analysen ist die Annahme grundlegend, dass sich Subjekte nicht zur Gänze passiv unter „objektive“ Organisationsstrukturen, in denen sich der monolithische Gestaltungswillen eines Herrschers manifestiert, subsumieren lassen. Vielmehr ist von dem „Eigensinn“ der Subjekte auszugehen, der nie vollständig unterdrückbar ist. Dementsprechend ist die Frage zu stellen, wie Subjekte sich zu Organisationsstrukturen verhalten, wie sie diese Strukturen in ihrem Handeln reproduzieren oder auch verändern, und welchen Einfluss das jeweilige individuelle strategische Verhalten auf organisationale Entscheidungen hat.

„Untersucht werden Konstellationen divergierender Interessen, der Aufbau von Macht, der bevorzugte Einsatz verdeckter Machtstrategien, der Verlauf von Konflikten und die Auswirkung solcher Prozesse auf die Entscheidungsergebnisse“ (Scholl 1992, S.1993).

Im Zentrum steht das „politische“ Handeln einzelner Organisationsmitglieder oder Gruppen die zwar einerseits kooperieren, indem sie Ressourcen bereitstellen, andererseits aber in Bezug auf die Disposition und Bewertung der Ressourcen konkurrieren. Nach Easton (1965) können derartige politische Prozesse dementsprechend als „autoritative Allokation knapper Ressourcen“ verstanden werden.

Scholl (1992) definiert unter Bezugnahme auf Scharpf (1973) folgende vier Aspekte, die den Kernbereich des Politischen in Organisationen bilden:

- 1) Konfliktaustragung im Entscheidungsprozess, was Machtausübung, Konsensbildung und den Wissenszuwachs über das Sachproblem und über die Betroffenheit verschiedener Teilnehmer einschließt.
- 2) Institutionelle Regelungen (Verfassung, Struktur) und ihre Handhabung (Kultur), die Art und Ausgang der Konfliktaustragung maßgeblich beeinflussen.
- 3) Die Inhalte der letztlich getroffenen politischen Entscheidungen.
- 4) Die daraus resultierende qualitative und quantitative Verteilung der Leistungen (als Anreize) und Lasten (aus den Beiträgen).

Im Mittelpunkt steht dabei offensichtlich der interpersonale Konflikt. Die institutionellen Aspekte bilden dabei die Rahmenbedingungen, während Punkt drei und vier das Ergebnis der Konflikthandhabung und dessen Folgen umfassen.

Der Grad der Politisierung und damit die Konflikthaltigkeit einer Organisation ist ganz allgemein gesprochen hoch, wenn a) die wechselseitige Abhängigkeit der Beteiligten groß ist, b) die Ziele heterogen sind, c) wichtige Interessen auf dem Spiel stehen, d) die Mittel knapp sind

und e) die Auffassungen bezüglich der einzusetzenden Mittel auseinander klaffen (vgl. Pfeffer 1981). Weiterhin wird die Politisierung durch eine hierarchische Unternehmenskultur mit kurzfristigen Erfolgskriterien und dem Wettbewerb um Positionen sowie geringer gegenseitiger Achtung verschärft (vgl. Culbert & McDonough 1985). Hier sei jedoch angemerkt, dass im Rahmen eines interaktionistischen Modells die genannten Faktoren zwar Konfliktpotenziale darstellen, jedoch nicht bereits Konflikte deterministisch auslösen. Die Analyse der formalen Merkmale einer Organisation und die sie kennzeichnenden „objektiven“ Zwänge „weist nur auf eine Reihe von möglichen Grenzen hin, die die strategischen Felder der Gegenspieler umschreiben und deren Handlungsmöglichkeiten kanalisieren können. Aber für sich genommen sagen sie noch nichts aus über ihren tatsächlichen Einfluß auf die Verhaltensweisen der Betroffenen“ (Friedberg 1988, S.46f.). Von entscheidender Bedeutung ist die subjektive Rezeption, Verarbeitung und Reaktion auf derartige Organisationsmerkmale. Daher wird in der Untersuchung von IT-Startups besonderes Gewicht auf die subjektiven Deutungs- und Begründungsmuster der Akteure gelegt.

Empirische Studien zur Mikropolitik in Unternehmen befassen sich überwiegend mit der Analyse von individuellen Strategien und Taktiken, die von Neuberger im Rahmen einer Metaanalyse in folgende Strategietypen klassifiziert wurden (1995, S.107): a) Druck ausüben, bestrafen, dominantes Auftreten, b) belohnen, Vorteile verschaffen, Tauschhandel, c) an höhere Autoritäten bzw. geachtete Institutionen oder moralische Prinzipien appellieren, d) Koalitionen bilden, e) ausspielen der persönlichen Anziehungskraft oder Vorbildwirkung, f) Idealisierung oder Ideologisierung und g) rationales Argumentieren, Sachlichkeit, vernünftiger Dialog. Es verwundert vielleicht, dass auch rationales Argumentieren als Machtausübung deklariert wird. Dem liegt ein breites Verständnis von Macht zugrunde, das als jegliche Form des sozialen Einflusses definiert wird. Dem hingegen differenziert Scholl genauer und unterscheidet unter dem Oberbegriff der sozialen Einwirkung Macht von Einfluß:

„Soziale Einwirkung ist gegeben, wenn das Verhalten oder Erleben eines Aktors B ganz oder zum Teil vom Verhalten eines Aktors A verursacht ist. Die Einwirkung ist um so stärker, je mehr Varianz oder Erleben von B durch A bedingt wurde. Soziale Einwirkung läßt sich in die zwei einander ausschließenden Teilmengen ‚sozialer Einfluß‘ und ‚soziale Macht‘ unterteilen“ (Scholl 1991, zit. nach Buschmeier 1995, S.23). „Soziale Macht liegt vor, wenn ein Akteur A bei B ein Verhalten oder Erleben verursacht, das im Widerspruch zu zentralen Selbstverpflichtungen des Aktors B steht. Sozialer Einfluß liegt vor, wenn ein Akteur A bei einem Akteur B ein Verhalten oder Erleben verursacht, das im Einklang mit den zentralen Selbstverpflichtungen von B steht“ (Scholl 1991, zit. nach Buschmeier 1995, S.14).

Obwohl diese Differenzierung auf Anhub plausibel erscheint, erweist sie sich in ihrer Handhabung als problematisch, da es nicht nur in wissenschaftlichen Analysen sondern selbst im

individuellen Erleben schwierig sein wird, eine exakte Grenze zwischen Einfluß und Macht zu benennen und eher von einem Graubereich als von „zwei sich ausschließenden Teilmengen“ auszugehen ist, als auch der Umstand der Internalisierung von Zwängen ganz außen vor gelassen wird. Die Verinnerlichung von Fremdzwang, so ist zu vermuten, wird jedoch insbesondere durch Konstellationen der „kontrollierten Autonomie“ zunehmend begünstigt, daher ist die Differenzierung zwischen Macht und Einfluss hier nur bedingt weiterführend. Insgesamt zielen die empirischen Studien zu mikropolitischen Handeln eher auf individuell verfolgte Taktiken und Strategien der Akteure. Da jedoch in dieser Untersuchung allgemein nach der Machtkonstitution in den Unternehmen sowie nach der grundsätzlichen Handhabung von Konflikten gefragt wird, scheint die Analyse von einzelnen problemspezifischen Taktiken zu kleinteilig, um für die hier aufgeworfenen Fragestellungen weiterführend zu sein.

Zur allgemeinen Frage, ob mikropolitische Prozesse für Organisationen funktional oder dysfunktional sind, stimmen die Autoren weitgehend darin überein, dass zwar interpersonelle Konflikte häufig mit hoher Beanspruchung für die Beteiligten einhergehen, sie jedoch für die Anpassung der Organisation an veränderte Umwelтанforderungen von Vorteil sein können (Burns 1962; Crozier & Friedberg 1993; Pfeffer 1981; Küpper & Ortmann 1988). Als zentrale Begründung wird übereinstimmend angeführt, dass durch politische Aushandlungsprozesse mehrere Gesichtspunkte und Alternativen diskutiert werden, folglich mehr Wissen im Verlauf der Auseinandersetzung produziert und damit der Komplexität von Entscheidungen eher entsprochen wird, als es bei direktiv-hierarchischen Vorgaben der Fall ist. Robert J. Edelman (1993, S.4f.) betont, dass die negativen individuellen Folgeerscheinungen von Konflikten wie z.B. Stress, Konzentrationsschwierigkeiten, Kopfschmerzen, Schlafstörungen oder auch Suchtverhalten (v.a. Alkoholmissbrauch) durch eine konstruktive Konfliktbewältigung gemildert, wenn nicht sogar überwunden werden können und so die positiven Aspekte einer erfolgreichen Konfliktbewältigung überwiegen:

- Falls Konfliktparteien ihre Differenzen erkennen, verstehen, worauf sie beruhen und es ihnen gelingt, sie zu lösen, stärkt dies die Arbeitsbeziehungen. Die Erfahrung, Konflikte erfolgreich gelöst zu haben, schafft auch intra- und interpersonelles Vertrauen in die Bewältigung zukünftiger Auseinandersetzungen.
- Konflikte wecken Interesse und Aufmerksamkeit und regen dazu an, eigene Fähigkeiten und Ressourcen verstärkt einzubringen: „Thus one of the creative functions of conflict resides in its ability to arouse motivation to solve a problem that might otherwise go unattended“ (Deutsch 1973, S.361).
- Und nicht zuletzt soll eine erfolgreiche Konfliktbewältigung die Arbeitszufriedenheit sowie das Selbstvertrauen stärken.

Derartig positive Effekte setzen jedoch überwiegend ein geringes Eskalationsniveau der Konflikte sowie die individuelle wie organisationale Bereitschaft und Fähigkeit zur koopera-

tiven Konfliktbewältigung voraus. Wie lässt sich nun aber genauer eine kooperative von einer kompetitiven Konfliktbewältigung unterscheiden? Ganz allgemein definiert Deutsch kooperative Verhältnisse folgendermaßen:

„In a cooperative context, a conflict can be viewed as a common problem in which the conflicting parties have the joint interest of reaching a mutually satisfactory solution“ (ebd. S.362f.).

Differenzierter versteht Deutsch unter kooperativer Prozesslösung a) eine offene und ehrliche Kommunikation zwischen den Konfliktparteien, b) die Interessen und Werte der anderen Gegenpartei werden anerkannt und für legitim erachtet. Daher ist es notwendig, zu Lösungen zu kommen, die den Interessen beider Konfliktparteien entsprechen, c) es besteht eine gegenseitige Haltung des Vertrauens, die gemeinsame Interessen hervorhebt und hervorstechende Differenzen abschwächt, und d) es werden weitgehend alle zur Verfügung stehenden individuellen und kollektiven Ressourcen produktiv zur Konfliktlösung genutzt (ebd. S.29f. und S.361f.; vgl. auch Deutsch 1981). Eine derartige kooperative Konfliktlösung weist hohe Ähnlichkeit mit Prozessen kreativer Problemlösung auf:

“It can be seen that a cooperative process produces many of the characteristics that are conducive to creative problem solving – openness, lack of defensiveness, and full utilization of available resources” (ebd. S.363).

Kritiker könnten jedoch einwenden, dass bei Erfüllung all dieser Kriterien, kein Konflikt mehr vorliegt, bzw. der Eskalationsgrad so gering ist, dass es sich eher um sachorientierte Problemlösungsprozesse handelt. Unabhängig davon, wie dieser kritische Einwand bewertet wird, bleibt jedoch die Vorstellung kooperativer Konfliktbewältigung zumindest als Regulativ und Zielvorstellung auch für höher eskalierte Konflikte bestehen. Somit ist nach den Voraussetzungen für kooperative im Kontrast zu kompetitiven Konfliktbehandlung zu fragen. Deutsch stellt ganz allgemein eine nur scheinbar simple Wechselbeziehung auf:

„It is that the characteristic processes and effects elicited by a given type of social relationship (cooperative or competitive) tend also to elicit that type of social relationship. Thus the strategy of power and the tactics of coercion, threat and deception result from, and also result in, a competitive relationship. Similarly, the strategy of mutual problem solving and the tactics of persuasion, openness, and mutual enhancement elicit, and also are elicited by, a cooperative orientation“ (ebd. S.365).

Diese zirkuläre Annahme ist jedoch kein logischer Kurzschluss, sondern wird unter einer zeitlichen Entwicklungsperspektive aufschlussreich. So bilden die Erfahrungen im Umgang mit früheren individuellen und organisationalen Konflikten den Hintergrund für aktuelle Auseinandersetzungen, die dann wiederum Erfahrungswerte für zukünftige Konflikte darstellen werden. Jedoch bestehen hier keine deterministischen Zusammenhänge, sondern den

Akteuren ist es möglich – selbstverständlich wieder vor ihrem persönlichen Erfahrungshintergrund – ihr eigenes Verhalten sowie die Beziehung zu anderen zu reflektieren. Um Kooperation analytisch noch genauer zu durchdringen, bezieht sich auch Deutsch auf individuelle Ziele und deren Verhältnis zu Zielen anderer Personen. Kooperative Formen der Zusammenarbeit sind dabei durch eine positive Zielinterdependenz gekennzeichnet, die dann vorliegt, wenn „das Ausmaß oder die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung einer Person positiv korreliert mit dem Ausmaß oder der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung einer anderen Person“ (Deutsch 1981, S.28). Dagegen liegen Konkurrenzbedingungen vor, wenn die Zielerreichung durch eine Person die Zielerreichung durch den (bzw. die) anderen weniger ergiebig oder wahrscheinlich macht.

Die von Deutsch genannten förderlichen Faktoren für kooperative Konfliktlösung können Bestätigung und z.T. Ergänzung in neueren theoretischen wie empirischen Arbeiten finden: Zu nennen sind hier Forschungsbemühungen zu a) mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten (dazu allgemein: Neuberger 2002; speziell zu Konfliktmanagement durch Vorgesetzte: Regnet 1992; zu kooperativem Kommunikationsverhalten von Führungskräften und dessen Effekte: Winterstein 1998), b) kooperativen Konflikt-handhabungsstilen (z.B. gemeinsames Problemlösen sensu Berkel 1980, 1984), c) ethikorientierter Personalentwicklung (Hohner 1998), d) „prosoziales Arbeitshandeln“ (Weber 1998), e) „empathischer Kooperation“ (Spieß 1996, 1998, 2004), f) „gemeinsamer Aufgabenorientierung“ (Ulich 1998) und g) unterstützenden Verhaltensweisen wie Hilfsbereitschaft, Verbindlichkeit und „partizipative Orientierung“, die aktuell unter dem Label „Organizational Citizenship Behavior“ (Bretz et al. 1998, Nerdinger 1998) diskutiert werden. Insbesondere im Fall von hoch eskalierten Konflikten³⁴, bei denen Konfliktparteien nicht mehr in der Lage sind, lösungsorientiert zu kommunizieren, kann das Hinzuziehen von dritten Parteien hilfreich sein, um Reflexionsprozesse neu zu initiieren, zu unterstützen und schließlich um zur Entwicklung konstruktiver Bewältigungsstrategien beizutragen (z.B. durch Mediation vgl. Montada & Kals 2001 oder auch Interventionsstrategien der Moderation, Prozesskonsultation, Schiedsverfahren sowie Machteingriffe, die sich im Rahmen des Kontingenzmodells der Konfliktintervention nach Glasl 2002 je nach Eskalationsniveau der zu verhandelnden Konflikte empfehlen). Die grundlegende Unterscheidung zwischen kooperativer und kompetitiver Konfliktlösung sowie deren Ursachen und Folgen sind für die hier vorgelegte Untersuchung hoch relevant und ermöglichen eine weitere Präzisierung der Fragestellungen. Zuvor soll jedoch noch geprüft werden, inwieweit nun organisationstheoretische Modelle, die Konflikte und ihre Handhabung in das Zentrum stellen, als Rahmenmodell für die Studie weiterführend sind.

³⁴ Zu einer sehr detaillierten Eskalationstypologie zu Konflikten vgl. die Arbeiten von Glasl (2002), auf die im Kapitel: „Konzeption der Studie“ noch genauer eingegangen wird.

Aufbauend auf mikropolitische Prozesse werden organisationstheoretische Modelle entwickelt, die vor allem Entscheidungsprozesse in ihren Fokus nehmen. So verweist zum Beispiel Pettigrew (1973) darauf, dass sich organisatorische Entscheidungen nicht nur durch das funktionalistische Ausbalancieren von Zielen und Mitteln ergeben, sondern durch politische Prozesse die Mobilisierung und Ausübung von Macht einschließen. Cyert und March (1994) bezeichnen generell Unternehmen „als politische Koalition, die von der Unternehmensleitung gemanagt wird“. Crozier und Friedberg (1993) spitzen diese Perspektive vor spieltheoretischem Hintergrund zu und stellen Konflikte in den Mittelpunkt ihrer strategischen Organisationsanalyse:

„Eine Organisation ist hier letzten Endes nichts anderes als ein Gebilde von Konflikten und ihre Funktionsweise das Ergebnis der Auseinandersetzungen zwischen den kontingenten, vielfältigen und divergierenden Rationalitäten relativ freier Akteure, die die zu ihrer Verfügung stehenden Machtquellen nutzen. Die Interessenskonflikte, die Inkohärenzen, die ‚Struktureffekte‘, die sich daraus ergeben, sind nicht etwa Manifestationen irgendwelcher ‚organisatorischer Dysfunktionen‘. Sie sind der Tribut, den eine Organisation zahlen muß, wenn sie bestehen will, ja nachgerade die Bedingung dafür, daß sie Beiträge ihrer Mitglieder mobilisieren kann, und daß ihr von diesen jener ‚gute Wille‘ entgegengebracht wird, ohne den sie nicht richtig funktionieren kann“ (S.56f.).

Während in rational-bürokratischen Organisationsansätzen davon ausgegangen wird, dass in Unternehmen optimale Entscheidungen angestrebt werden (zu verstehen als die Auswahl derjenigen Handlungsalternative, die widerspruchsfrei, am Unternehmensziel orientiert und nach objektiven Prüfkriterien die höchste ökonomische Erfolgswahrscheinlichkeit aufweist), ziehen verhaltenswissenschaftliche Organisationsansätze diese Rationalität in der Unternehmenspraxis in Zweifel:

„Grob gesprochen waren es vor allem sechs Problemkomplexe, die der schlüssigen organisationstheoretischen Ausarbeitung des Gedankens funktionaler Rationalität zu schaffen machten: erstens die so offenkundig begrenzte Rationalität menschlicher Individuen, zweitens die Vielfalt von Zielen und Interessen der Organisationsmitglieder, drittens eine gewisse Anarchie organisationaler Entscheidungsprozesse, viertens machtpolitische Beeinträchtigung der Effizienz von Problemlösungen, fünftens die Vielfalt kulturell bedingter Weltdeutungen und Wahrnehmungsweisen, und sechstens – und in gewisser Weise dadurch ausgelöst und dies alles zusammenfassend – die systemtheoretische Frage nach der Funktion von Zweck und Mittel überhaupt“ (Becker et al. 1988, S.90f.).

Entgegen der rein „rationalen“ Entscheidungssituation,³⁵ die voraussetzt, dass alle wichtigen Informationen vorliegen und für ihre Verarbeitung keine zeitlichen Beschränkungen existieren sowie alle relevanten Personen uneigennützig zur Entscheidungsfindung beitragen, geht die verhaltenswissenschaftliche Organisationstheorie sensu March & Simon (1958) bzw. Cyert & March (1994) von der *Ambiguität* von Informationen, Zielen und Bewertungskriterien aus, die sich aus undurchschaubaren, komplexen und turbulenten Umwelten sowie Organisationen ergeben. Ambiguität verhindert jedoch nicht die Handlungsfähigkeit der Organisation sondern entspricht vielmehr der Komplexität der Umwelt als die Vorstellung eines widerspruchsfreien „one-best-way“. Weiterhin besteht zwischen den einzelnen Akteuren im Unternehmen nur *begrenzte Interdependenz* in Form einer „lockeren Kopplung“, so dass autonome Handlungszentren entstehen, die neben- und oft auch gegeneinander arbeiten. Folglich setzt sich nicht ein zentraler Wille bruchlos durch – wie ohnehin davon auszugehen ist, dass alle Unternehmensmitglieder auch ihre eigenen Interessen und Ziele jenseits der Unternehmensziele verfolgen. Vor allem aber wird auf die *Zeit- und Kontextgebundenheit von Entscheidungen*, sowie auf deren prozessualen Charakter hingewiesen. „Es ist also nicht so, daß zunächst systematisch Probleme definiert werden, für die dann inhaltlich optimale Lösungen gesucht werden, sondern vielfach sind Lösungen (z.B. Mittel, Verfahren, Personal) vorhanden, für die passende Probleme gesucht werden und das Resultat (Entscheidung) hängt nicht von der ‚Natur der Sache‘ (Situation, Problemdefinition, Ressourcen, Ziele usw.) ab, sondern von der personalen Zusammensetzung der Teilnehmergruppe in einer Entscheidungsgelegenheit (z.B. Sitzung)“ (Neuberger 1995, S.185f.). Aufgrund dieser Konstellationen hat die Forschergruppe um March ein sogenanntes „Mülleimer-Modell der Organisation“ bzw. den Begriff der „organisierten Anarchie“ vorgeschlagen:

„Aus diesem Blickwinkel ist eine Organisation eine Ansammlung von Entscheidungen, die Probleme suchen, Fragen und Gefühle, die Entscheidungssituationen suchen, in denen sie zur Sprache gebracht werden können, Lösungen, die nach Fragen suchen, für die sie Antworten sein könnten und Entscheidern, die nach Arbeit suchen... Um die Prozesse in Organisationen zu verstehen, kann man eine Entscheidungsgelegenheit als einen Mülleimer sehen, in den die Teilnehmer verschiedene Arten von Problemen und Lösungen – so wie sie gerade entstehen – kippen. Das Müllgemisch in einem einzelnen Eimer hängt ab von der Mischung verfügbarer Eimer, von der Art des gegenwärtigen produzierten Mülls und von der Geschwindigkeit, mit dem Müll gesammelt und vom Ort des Geschehens entfernt wird“ (Cohen, March & Olsen 1990, S.2).

Es besteht also Unklarheit, welches die Ziele und besten Mittel sind, sowie was überhaupt als Probleme definiert und ob verwirklichte Lösungen als Erfolg zu bezeichnen sind (vgl. dazu auch Becker et al. 1988).

³⁵ „Rational“ ist hier nur im Sinne des abstrakten am Unternehmensziel orientierten Handelns gemeint. Selbstverständlich wird im Gegensatz dazu das Subjekt selbst als rational, im Sinne von begründetem Handeln, verstanden (vgl. Holzkamp 1985).

So reizvoll und realitätsnah dieses „Mülleimer-Modell“ erscheint, so läuft es doch Gefahr „das Kind-mit-dem-Bade-auszuschütten“, da es die Beliebigkeit in den Vordergrund stellt und das Verbindende, Kohärente scheinbar verschwindet. Im Gegensatz dazu wird in spieltheoretischen Ansätzen darauf verwiesen, dass zwar jeder Mitspieler bzw. jedes Organisationsmitglied seine eigenen Ziele, Strategien und Taktiken verfolgt, jedoch zugleich alle Spieler ein gemeinsames zumindest temporäres Interesse daran haben, dass das Spiel fortgesetzt wird, bzw. die Organisation weiterbesteht, und sich daher in gewissem Maße im eigenen Interesse an die (Spiel-)Regeln der Organisation halten müssen.

„Das Spiel ist ... mehr als ein Bild, es ist ein konkreter Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren und sich doch dabei Freiheit lassen. ... Es vereint Freiheit und Zwang. Der Spieler bleibt frei, muß aber, wenn er gewinnen will, eine rationale Strategie verfolgen, die der Beschaffenheit des Spiels entspricht, und muß dessen Regeln beachten. Das heißt, daß er zur Durchsetzung seiner Interessen die ihm auferlegten Zwänge zumindest zeitweilig akzeptieren muß. Handelt es sich, wie immer bei einer Organisation, um ein Kooperationsspiel, so wird das Produkt des Spiels das von der Organisation gesuchte gemeinsame Ergebnis sein. Dieses Ergebnis wird aber nicht durch die direkte Steuerung der Teilnehmer erreicht, sondern durch die Orientierung, die ihnen Beschaffenheit und Regeln des Spiels auferlegen, das jeder von ihnen spielt und in denen sie ihr eigenes Interesse suchen. ... Bei einer solchen Konzeption der Organisation als Gesamtheit aneinander gegliederter Spiele wird das eigentliche soziologische Phänomen der Integration der Verhaltensweisen der Akteure also nicht als die direkte Folge des Erlernens einer Gesamtheit voneinander abhängiger Verhaltensweisen mit den dazugehörigen Normen und Werten interpretiert. Es wird vielmehr als indirekte Folge des grundsätzlichen Zwangs analysiert, der jeden Teilnehmer – will er sein Spiel fortsetzen und zugleich gewährleisten haben, daß sich seine Teilnahme für ihn ‚auszahle‘ oder ihn zumindest nicht zuviel ‚kostet‘ – dazu verpflichtet, die Anweisungen und Regeln zu beachten, die in den in der Organisation ablaufenden Spielen gelten, und so nolens volens zu Erfüllung ihrer Ziele beizutragen“ (Crozier & Friedberg 1993, S.68f.).

Vor dem Hintergrund der sich wandelnden Arbeits- und Organisationsformen wird angesichts der verstärkten Zielorientierung im System der Rahmensteuerung die Kopplung der individuellen Zielerreichung an die organisationalen Ziele enger, wobei zugleich der „Spielraum“ im Prozess der Zielrealisierung weiter wird. Die spieltheoretischen Ansätze scheinen sich folglich als theoretisches Rahmenmodell für Organisationen, die dem Prinzip kontrollierter Autonomie entsprechen, anzubieten. Allerdings führt das starke Gewicht auf rein instrumentelles Verhalten in diesen Konzeptionen zur weitgehenden Ausblendung von Wert- und Normvorstellungen der Akteure. Vorstellbar ist jedoch, dass ein Organisationsmitglied trotz hoher individueller Kosten und geringem Gewinn (Erschöpfung, lange Arbeitszeiten, geringe Entlohnung, etc.) weiterhin im Spiel, d.h. in der Organisation verbleibt. Gerade mit Blick auf die Untersuchung von Beschäftigten in neugegründeten IT-Startups ist

aufgrund der angenommenen „familiären“ Bindung mit einem derart hohen Commitment gegenüber den Organisationen zu rechnen. Nun könnten auch normative Bindungen als eine Form des „Benefits“, der sich aus dem Spiel ergibt, betrachtet werden. Dann stellt sich allerdings die Frage, inwieweit die Metapher des Spiels noch erkenntnisreich ist. Hier ist es eher weiterführend, ganz allgemein von subjektiv-interessengeleitetem Handeln und dessen Ziel-, Normen- und Wertebezug zu sprechen und dabei insbesondere auf die individuelle Bindung an kollektiv geteilte Regeln, Normen und Werte in den kleinen Firmen zu achten. Für eine dementsprechend eingehende Analyse ist das zuvor dargestellte Modell der intra- und interindividuellen Zielkonflikte aufschlussreich, da es analytisch genauer ist und sich nicht dem rein instrumentellen Agieren im Rahmen eines Spiels unterwirft sowie die Möglichkeit einräumt, dass Akteure gemeinsam übergeordnete Integrationsziele bilden. Vor diesem Hintergrund scheinen spieltheoretische Überlegungen, die ohnehin eher für Großunternehmen entwickelt wurden, als organisationales Rahmenmodell für die hier zu untersuchenden Klein- und Mittelunternehmen weniger geeignet zu sein. Dennoch unterstreichen sie noch einmal den hohen Stellenwert der individuellen Vorstellungen, Strategien und Handlungen der Akteure für das Verständnis von Organisationen.

In der Gesamtschau der kurzgehaltenen organisationstheoretischen Abhandlung zu intra- und interpersonellen Konflikten lassen sich die Forschungsfragen noch einmal präzisieren: Wie wird der Grundkonflikt zwischen Kooperation und Konkurrenz, dem jedes Unternehmen in einer Marktwirtschaft unterliegt, von den Gründern und Mitarbeitern erlebt und gehandhabt? Welche Art von intra- und interpersonellen Zielkonflikten lassen sich feststellen? Besteht über die Unternehmensziele weitgehender Konsens und werden Auseinandersetzungen nur um die Mittel und Wege der Zielrealisierung geführt, oder gibt es auch grundlegende Zieldivergenzen, die unter anderem auf unterschiedliche Normen und Werte zurückgeführt werden können (z.B. Egalität vs. Hierarchie)? Wie werden derartige Konflikte in den Unternehmen bewältigt? Gelingt es, Integrationsziele zu entwickeln und umzusetzen, oder kommt es gerade in Krisen eher zum Einsatz von direktiven Machtstrategien? Lassen sich auch hier eher egalitäre Unternehmen durch eine kooperative Konfliktbewältigung von eher hierarchischen mit kompetitiver Konfliktbehandlung unterscheiden? Wie werden interpersonale Konflikte von den Beteiligten erlebt und welche Konsequenzen ergeben sich einerseits für die Organisation und andererseits für das individuelle Commitment gegenüber der Unternehmung? Und schließlich: Lassen sich Reflexionsprozesse aufzeigen, die durch Konflikterfahrung angeregt werden und zur Veränderung des individuellen wie organisationalen Handelns führen?

Abschließend sei noch einmal explizit auf das Entwicklungspotenzial von intra- und interpersonellen Konflikten in Organisationen aufmerksam gemacht. Konflikte und deren Bewältigung bieten nämlich nicht nur hohes Reflexionspotenzial für das Agieren in Organisationen, sondern auch für das eigene Handeln und Leben der Organisationsmitglieder.

„Die auf allen Ebenen erforderlichen gemeinsamen Abstimmungsprozesse und die Diskussion darüber, in welchem Maße sich Kompromisse finden und übergeordnete Integrationsziele formulieren lassen, sind zum einen für die reflexive Identitätsbildung des dyadischen Systemes selbst bedeutsam. Man könnte nämlich in Analogie zum Begriff der personalen Identität von der Identität eines sozialen Systems sprechen, die auf der biographisch einzigartigen Konstellation gemeinsamer Erfahrungen beruht. Zum anderen zwingen die gemeinsamen Prozesse der Kommunikation und Integration aber noch einmal verstärkt jeden Partner zu jener Selbst-Reflexivität, auf die Giddens (1991) besonders nachdrücklich als Kennzeichen von Personen in Gesellschaften der späten Moderne hingewiesen hat“ (Hoff & Ewers 2002, S.16).

Damit soll Konflikten keineswegs das Belastende abgesprochen werden. Jedoch sollte die offensichtliche individuelle wie kollektive Beanspruchung auch nicht den Blick für das reflektorische Potenzial verstellen oder um mit Dahrendorf zu sprechen die „schöpfersiche Kraft“ von Konflikten unterschätzen:

„Alles soziale Leben ist Konflikt, weil es Wandel ist. Es gibt in der menschlichen Gesellschaft nichts Beharrendes, weil es nichts Gewisses gibt. Im Konflikt liegt daher der schöpferische Kern aller Gesellschaft und die Chance der Freiheit – doch zugleich die Herausforderung zur rationalen Bewältigung und Kontrolle der gesellschaftlichen Dinge“ (Dahrendorf 1972, S.47).