

	<i>Seite</i>
GELEITWORT.....	5
VORWORT.....	7
INHALTSVERZEICHNIS.....	9
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	15
TABELLENVERZEICHNIS.....	16
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	17

## I GRUNDLAGEN UND KRITISCHE ANALYSE DES KONFLIKTPHÄNOMENS IN INTERNATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN..... 19

1 <del>X</del> <b>Einführung</b> .....	19
1.1 <b>Problemstellung</b> .....	19
1.2 <b>Aufbau der Arbeit</b> .....	22
1.3 <b>Begriffliche Abgrenzungen</b> .....	28
1.3.1 International tätige Unternehmen.....	28
1.3.2 Konflikt.....	33
1.3.3 Konfliktmanagement.....	35
1.3.4 Diskursethik.....	36

## 2 Prozessuale Konfliktanalyse im internationalen Unternehmenskontext..... 39

2.1 Ambivalenz und Prozeßcharakter des Konfliktphänomens.....	39
2.1.1 Ambivalenz von Konflikten.....	39
2.1.2 Prozeßcharakter von Konflikten.....	42
2.2 Bestimmung von Konfliktursachen.....	44
2.2.1 Prinzipielle Probleme bei der Bestimmung von Konfliktursachen.....	44

2.2.2	Strategiebedingte Konfliktursachen.....	46
2.2.2.1	<i>Internationale Strategie</i> .....	48
2.2.2.2	<i>Multinationale Strategie</i> .....	49
2.2.2.3	<i>Globale Strategie</i> .....	50
2.2.2.4	<i>Transnationale Strategie</i> .....	52
2.2.3	Strukturelle Konfliktursachen.....	53
2.2.3.1	<i>Konflikte aufgrund vertikaler Interaktionsbeziehungen</i> .....	56
2.2.3.2	<i>Konflikte aufgrund horizontaler Interaktionsbeziehungen</i> .....	62
2.2.4	Kulturelle Konfliktursachen.....	66
2.2.5	Interdependenzbeziehungen von Konfliktursachen..	72
2.3	Konfliktwahrnehmung.....	72
2.3.1	Der Radikale Konstruktivismus und seine Bedeutung für die Konfliktwahrnehmung.....	72
2.3.2	Interkulturelle Verzerrungen der Wahrnehmung....	77
2.4	Ansätze zur Handhabung von Konflikten.....	80
2.4.1	Der Ansatz von ACHLEITNER (1985).....	80
2.4.2	Der Ansatz von GLADWIN/WALTER (1992).....	84
2.5	Ergebnisanalyse der Konflikthandhabung.....	87

	<b>Kritische Reflexion der Konfliktanalyse im internationalen Unternehmenskontext</b> .....	91
3.1	Grundsätzliche Probleme im Rahmen der Konfliktanalyse.....	91
3.1.1	Reduktionismus auf Teilbereiche des Konfliktprozesses.....	91
3.1.2	Machtorientierte vs. kooperative Konflikthand- habung.....	93
3.1.3	Die Unmöglichkeit wertfreier Konflikthand- habung.....	102

3.2	Problembereiche bei der Anwendung des Konfliktmanagements im interkulturellen Kontext .....	104
✓ 3.2.1	Konzeptionelle Begründungsprobleme des Ethnozentrismus .....	104
✗ 3.2.2	Konzeptionelle Begründungsprobleme des Kulturrelativismus .....	105
✗ 3.3	Universalistische Ansätze zur Überwindung des interkulturellen Dilemmas .....	108
✗ 3.3.1	Schwierigkeiten bei der Ableitung von universal geltenden Normen .....	108
3.3.2	Realismus als Grundlage zur Ableitung von Normen .....	110
3.3.3	Religion als Grundlage zur Ableitung von Normen .....	112
3.3.4	Diskursethik als Grundlage zur Bestimmung von Normen .....	114

<b>II</b>	<b>DIE DISKURSETHIK UND IHRE ANWENDUNGSVORAUSSETZUNGEN IN INTERNATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN .....</b>	<b>121</b>
<b>4</b>	<b>Das Programm der Diskursethik als Ansatzpunkt zur Handhabung von Konflikten .....</b>	<b>121</b>
4.1	✗ Gegenstand der Diskursethik .....	121
4.2	✗ Kommunikatives Handeln als Voraussetzung diskursethischer Willensbildung .....	125
4.2.1	Die Sprache als Grundlage kommunikativen Handelns .....	125
4.2.2	Begründungsansatz diskursethischer Willensbildung .....	128
4.2.3	Universale Geltungsansprüche von Sprechhandlungen .....	131

4.3	Das Zweistufenkonzept von Lebenswelt und System.....	136
4.4	Der Formalcharakter diskursethischer Willensbildung .....	141
4.5	✂ Die Bildung von Kommunikationsgemeinschaften.....	143
4.5.1	Die Leitidee der idealen Kommunikationsgemeinschaft.....	143
4.5.2	Das Konstrukt der realen Kommunikationsgemeinschaft.....	145

5	<b>Voraussetzungen einer Anwendung der Diskursethik auf der Ebene international tätiger Unternehmen.....</b>	153
5.1	Lebensweltliche Elemente in Unternehmen.....	153
5.2	Erweiterung der ökonomischen Rationalitätskonzeption.....	156
5.3	✂ Die Notwendigkeit zur Übernahme ethischer Verantwortung im internationalen Wettbewerb.....	162
5.3.1	Das Unternehmen als moralischer Akteur.....	162
5.3.2	Die verantwortliche Nutzung von Handlungsspielräumen im internationalen Wettbewerb .....	164
5.3.3	Ökonomie des Diskurses.....	172

<b>III</b>	<b>DISKURSETHISCHES KONFLIKTMANAGEMENT IN INTERNATIONAL TÄTIGEN UNTERNEHMEN</b> .....	177
<b>6</b>	<b>Rahmenkonzeption diskursethischer Konflikthandhabung in international tätigen Unternehmen</b> .....	177
6.1	Die Integration diskursiver Verfahrensregeln in die Unternehmensverfassung .....	180
6.1.1	Ausgestaltung einer diskursiven Unternehmensverfassung .....	180
6.1.2	Steuerungsfunktion der Unternehmens- verfassung .....	183
6.1.3	Dynamisierung der Unternehmensverfassung .....	186
6.1.4	Ableitung von Leitlinienhierarchien .....	189
6.2	Einbindung der Konfliktparteien in praktische Diskurse .....	192
6.2.1	Identifizierung betroffener Konfliktparteien .....	192
6.2.2	Dynamische Bestimmung betroffener Konfliktparteien .....	197
6.2.3	Faktische Begrenzung der Diskursteilnehmer .....	200
6.2.4	Die kritische Verantwortungsethik als Ergänzung der Diskursethik .....	202
6.3	Der praktische Diskurs als Instrument zur Handhabung von Konflikten .....	206
6.3.1	Verlauf praktischer Diskurse .....	206
6.3.2	Rekonstruktion diskursiver Verfahrensregeln .....	214
6.3.3	Dezentralisierung der Konflikthandhabung durch lokale Diskurse .....	217
6.3.4	International integrierte Konflikthandhabung .....	220
6.4	Abstimmung kommunikativen und strategischen Handelns .....	224

7	<b>Die Implementierung diskursethischer Konflikthandhabung in international tätigen Unternehmen</b> .....	231
7.1	<del>✕</del> <del>✕</del> Unternehmenskulturelle Voraussetzungen diskursiver Konflikthandhabung .....	231
7.2	<del>✕</del> <del>✕</del> Organisatorische Bedingungen und Instrumente diskursiver Konflikthandhabung .....	237
7.2.1	Grundlegende organisatorische Anforderungen.....	237
7.2.2	Ausgewählte organisatorische Instrumente .....	245
7.2.2.1	<i>Ethik-Kommission</i> .....	246
7.2.2.2	<i>Diskursiver Zukunftsrat</i> .....	249
7.3	<del>✕</del> <del>✕</del> Personelle Bedingungen und Instrumente diskursiver Konflikthandhabung .....	250
7.3.1	Grundlegende personelle Anforderungen .....	250
7.3.2	Ausgewählte personalpolitische Instrumente.....	256
7.3.2.1	<i>Internationale Personalentwicklung</i> .....	256
7.3.2.2	<i>Internationale Personalbeschaffung</i> .....	260
8	<b>Schlußbetrachtung</b> .....	263
	LITERATURVERZEICHNIS .....	267

# Abbildungsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Abbildung 1-1: Aufbau der Arbeit.....	23
Abbildung 2-1: Prozeßcharakter von Konflikten.....	42
Abbildung 2-2: Grundtypen von Internationalisierungsstrategien.....	47
Abbildung 2-3: Strukturelle Konfliktursachen in international tätigen Unternehmen.....	55
Abbildung 2-4: Drei Ebenen-Modell von SCHEIN.....	67
Abbildung 2-5: Strategien der Konflikt handhabung nach ACHLEITNER.....	81
Abbildung 2-6: Strategien der Konflikt handhabung nach GLADWIN/WALTER.....	85
Abbildung 2-7: Funktionale, dysfunktionale und distributive Konfliktergebnisse.....	88
Abbildung 3-1: Vorteilhaftigkeit kooperativer Konfliktregelungen.....	97
Abbildung 3-2: Ansätze zur Überwindung des interkulturellen Dilemmas.....	110
Abbildung 3-3: Zusammenhang zwischen Diskursethik und Normenfindung.....	118
Abbildung 3-4: Anforderungen an die Diskursethik.....	120
Abbildung 4-1: Formen kommunikativer Handlungen.....	127
Abbildung 4-2: Formen strategischer Handlungen.....	138
Abbildung 4-3: Zusammenhänge diskursiver Willensbildung.....	148
Abbildung 4-4: Kriterien zur Erfüllung der Anforderungen an die Diskursethik.....	150
Abbildung 5-1: Fortschreitende Überlagerung der Rationalitätstypen.....	161
Abbildung 6-1: Rahmenkonzeption diskursethischer Konflikt handhabung.....	178
Abbildung 6-2: Integration des Universalisierungsgrundsatzes in die Unternehmensverfassung.....	182
Abbildung 6-3: Ablaufdiagramm des Normenfindungsprozesses.....	187
Abbildung 6-4: Makroebene der Konflikt handhabung.....	191
Abbildung 6-5: Dynamische Bestimmung betroffener Anspruchsgruppen.....	198
Abbildung 7-1: Das Gesamtmodell international integrierter Unternehmens- kommunikation.....	244
Abbildung 7-2: Aufbau der Ethik-Kommission.....	247
Abbildung 7-3: KOHLBERGS Stufen der Moralentwicklung.....	252

# Tabellenverzeichnis

	<i>Seite</i>
Tabelle 1-1: Anspruchsgruppen des Unternehmens und ihre Interessen.....	31
Tabelle 1-2: Ebenen der Konfliktforschung.....	34
Tabelle 3-1: Nutzenmatrix für das Gefangenendilemma.....	100
Tabelle 4-1: Universale Geltungsansprüche von Sprechhandlungen.....	132
Tabelle 4-2: System-Lebenswelt-Konzept im Überblick.....	140
Tabelle 4-3: Diskursregeln zur Bildung der idealen Kommunikations- gemeinschaft.....	144
Tabelle 5-1: Grundtypen rationalen Handelns.....	157
Tabelle 5-2: Sozialökonomische Konzeption betriebswirtschaftlicher Rationalisierungsebenen.....	159
Tabelle 5-3: Ökonomie des Diskurses.....	174
Tabelle 6-1: Checkliste zur Ermittlung des Grades der Betroffenheit von Konfliktparteien.....	194
Tabelle 6-2: Grundformen des Environmental-Scanning.....	196
Tabelle 6-3: Monologischer und dialogischer Begriff der Verantwortung.....	204
Tabelle 6-4: Phasenschema der Diskursgestaltung.....	207
Tabelle 7-1: Gegenüberstellung pluralistischer und universeller Unternehmenskulturen.....	233
Tabelle 7-2: Systematisierung der Anforderungskriterien einer synergetischen Unternehmenskultur in international tätigen Unternehmen.....	236
Tabelle 7-3: Systematisierung der Anforderungskriterien an diskursive Organisationsstrukturen.....	238
Tabelle 7-4: Ziele und Instrumente im Rahmen der Vermittlung interkultureller Kompetenz.....	259