

Grosse, Diana

**Working Paper**

## Ansätze zur Lösung von Arbeitskonflikten: Das philosophisch und psychologisch fundierte Konzept von Mary Parker Follett

Freiberger Arbeitspapiere, No. 2002/07

**Provided in Cooperation with:**

TU Bergakademie Freiberg, Faculty of Economics and Business Administration

*Suggested Citation:* Grosse, Diana (2002) : Ansätze zur Lösung von Arbeitskonflikten: Das philosophisch und psychologisch fundierte Konzept von Mary Parker Follett, Freiberger Arbeitspapiere, No. 2002/07, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Freiberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48380>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

FREIBERG UNIVERSITY OF MINING AND TECHNOLOGY  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT BERGAKADEMIE FREIBERG

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION  
FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN



Diana Grosse

Ansätze zur Lösung von Arbeitskonflikten – das philosophisch und psychologisch fundierte Konzept von Mary Parker Follett

## Inhalt

|   |     |
|---|-----|
| Zusammenfassung /Abstract .....   | III |
| A. Das VW-Projekt 5000 x 5000 als Beispiel eines Arbeitskonflikts .....   | 1   |
| B. Das Konzept der Integration von Follett .....                          | 2   |
| 1. Kurzbiographie von Follett .....                                       | 2   |
| 2. Das Konzept der Integration .....                                      | 3   |
| C. Erstes Fundament: Der prozessphilosophische Ansatz von Whitehead ..... | 6   |
| 1. Erfahrung als Analyseinstrument .....                                  | 6   |
| 2. Vorgänge der Bildung von Einzelwesen .....                             | 7   |
| 3. Das kreative Prinzip .....   | 8   |
| 4. Konsequenzen für das menschliche Zusammenleben .....                   | 8   |
| D. Zweites Fundament: Die Gestaltpsychologie .....                        | 8   |
| 1. Die naturwissenschaftlichen Grundlagen .....                           | 9   |
| 2. Verhaltenswissenschaftliche Konsequenzen .....                         | 11  |
| E. Integration als eine Methode der Ökonomik .....                        | 12  |
| 1. Das Modell .....   | 13  |
| 2. Die Lösung des Konflikts bei VW .....                                  | 15  |
| Literaturverzeichnis .....  | 18  |

### **Zusammenfassung**

Die Anfang des vergangenen Jahrhunderts lebende amerikanische Organisationstheoretikerin Mary Parker Follett entwickelte die sog. Integrationsmethode zur Lösung von Konflikten zwischen Menschen. Wenn man unterstellt, dass die Arbeitsstelle das Rollenverhalten jedes Menschen entscheidend prägt, kann man diese Methode auch auf Arbeitsbeziehungen übertragen. Konflikte entstehen, weil die Mitarbeiter keine Einigung über die relativen Preise der Arbeitsleistungen (= Güterbündel), die sie tauschen wollen, erzielen. Der Tausch unterbleibt, so dass beide Parteien nur ein niedrigeres Nutzenniveau erzielen können. Bei intensiverer Suche würde sich eine Lösung finden lassen, denn da alle Dinge miteinander verbunden sind, existiert ein solcher Kompromiss. Dies ist eine wichtige Aussage der Philosophie von Whitehead, die in dem Aufsatz kurz zusammengefasst wird. Nur durch die Verfügbarkeit neuer Informationen ist es den Vertragsparteien möglich, den Kompromiss zu sehen, wobei sie ihr Bild von der Umwelt ändern müssen. Die Änderung des Blickwinkels ist schwierig, aber möglich, wie die Gestaltpsychologie betont, auf die ebenfalls kurz eingegangen wird. Die Ausführungen werden an dem Tarifstreit zwischen VW und der IG Metall über das Projekt 5000 erläutert.

JEL-Klassifikation: M12

Schlagworte: Personalmanagement

### **Abstract**

*„Integration as a method to solve conflicts in industrial relations“*

Conflicts in industrial relations occur because employers and employees have different opinions about the division of the profit. The political and business philosopher Mary Parker Follett suggests an “integration method” to solve these conflicts. This integration method is based on the philosophical concept of A. N. Whitehead which is also summarized in this paper. As an example to illustrate the theoretical statements, a wage dispute between the company VW and the trade union IG Metall is chosen. In 2001 the breakdown of wage negotiations was averted in the last minute because the German chancellor worked as a mediator.

Jel-classification: M12

Keywords: personnel management

## A. Das VW-Projekt 5000 x 5000 als Beispiel eines Arbeitskonflikts

In einer Welt begrenzter Ressourcen geraten wir Menschen notgedrungen in Konflikte über die Nutzung dieser Ressourcen. In meinem Vortrag möchte ich eine Vorgehensweise zur Lösung dieser Konflikte mit Hilfe organisatorischer Maßnahmen vorschlagen. Ich werde mich nicht mit Konflikten zwischen einzelnen Menschen, sondern zwischen Institutionen beschäftigen, indem ich davon ausgehe, dass die Institutionen durch ihre Mitglieder handeln, indem diese bestimmte Rollen annehmen.

Als Beispiel wähle ich den Konflikt, der zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern über die Höhe des zu zahlenden Entgelts auftreten kann. Konkret beschreibe ich die Auseinandersetzungen über das Projekt 5000 von VW.

Im November 1999 unterbreitete die Geschäftsführung von VW den Vorschlag, 5000 ungelernete Arbeitslose zu einem einheitlichen Monatsentgelt von 5000 DM einzustellen. Das Ziel ist die Produktion eines Minivans, der die Attraktivität des Produktangebots erhöhen soll, was dem altmodischen Golf nicht mehr so recht gelingen wollte. Die Eckpunkte des Vorschlags sind

- Qualifizierung während des Arbeitsprozesses zur „Fachkraft für Automobilbau“;
- Teamarbeit;
- Prämienlohn, indem das Entgelt nur bei voller Erfüllung des Arbeitsprogramms gezahlt wird;
- flexible Arbeitszeit, d. h. falls erforderlich müssen sogar an sechs Werktagen 60 Stunden gearbeitet werden.

Nach eingehender Prüfung stimmte die IG Metall zu, diesen Vorschlag zur Grundlage von Tarifverhandlungen zu machen. Im März 2001 findet die erste Verhandlungsrunde statt. Nach sechs Verhandlungsrunden im Juni 2001 erklärt die IG Metall die Tarifgespräche für gescheitert, weil sie keine Möglichkeit eines Ausgleiches zwischen ihren und den Interessen der Geschäftsführung sieht (vgl. Tab. 1). Die Interessen der IG Metall sind

1. Schaffung neuer Arbeitsplätze;
2. Stärkung der Position aller ihrer Mitglieder;
3. Erhalt einer machtvollen Verhandlungsposition in zukünftigen Tarifverhandlungen.

Die beiden letzten Punkte bewirken, dass sie nicht von den Forderungen abweicht, dass erstens tarifvertraglich eine 35 Stundenwoche vereinbart wird, zweitens das Jahreseinkommen mindestens das Flächentarifvertragsniveau erreichen muss und, drittens der Prämienlohn nicht

gekürzt werden darf, wenn die Ursachen für den Arbeitsausfall vom Arbeitgeber zu vertreten sind.

Im Gegensatz dazu beabsichtigt die Geschäftsführung die Arbeitskosten am Standort Wolfsburg nicht wesentlich über das Niveau eines kostengünstigen Produktionsstandorts in Osteuropa ansteigen zu lassen. Zu diesem Zweck wollen sie das Recht haben, die Arbeitszeit bis zu der Grenze von 60 Wochenstunden, die das Arbeitszeitgesetz zulässt, auszudehnen. Außerdem wollen sie durch den Prämienlohn eine Motivationssteigerung erreichen, weil nun der Arbeitnehmer einen Arbeitsausfall zu verantworten hat.

### **Tabelle 1: Chronologie der Tarifgespräche**

|                 |  |                            |
|-----------------|--|----------------------------|
| November 1999   | Vorschlag des 5000 x 5000 Projekts durch die Geschäftsführung von VW |                            |
| Dezember 1999   | IG Metall zeigt Interesse  |                            |
| 24. 2. 2000     | Entscheidung der IG Metall, das Projekt tariflich zu regeln          |                            |
| 30. 3. 2001     | Beginn der Tarifverhandlungen  |                            |
| Konfliktfelder: | VW   | IG Metall                  |
| Arbeitszeit:    | keine tarifliche Regelung  | 35-Stunden-Woche           |
| Monatsentgelt:  | 5.000 DM   | Flächentarifvertragsniveau |
| Prämie:         | volles Gehalt nur bei voller Stückzahl                               | übliche Akkordregelung     |
| 25. 6. 2001     | Scheitern der Tarifverhandlungen                                     |                            |

Diese gegensätzlichen Interessenstandpunkte werden letztlich doch zusammengeführt. Wie ein solcher Ausgleich zustande kommen kann, werde ich im Folgenden ausführen.

## **B. Das Konzept der Integration von Follett**

### **1. Kurzbiographie von Follett**

Mary Parker Follett wurde 1868 in Boston geboren. Sie studierte am Radcliffe College (USA) und an der Universität Cambridge (England) Philosophie und Staatswissenschaften. Wieder nach Boston zurückgekehrt, wollte sie ihre theoretischen Erkenntnisse in die Praxis umsetzen. Sie arbeitete mit in Abendschulen, in Berufsschulen und in Komitees einzelner Wirtschaftsverbände. Die Erfahrungen, die sie bei ihrer Arbeit machte, verarbeitete sie im Wesentlichen

in drei Veröffentlichungen: *The Speaker of the House of Representatives*, *The New State and Creative Experience*. Diese Werke machten sie über die Grenzen Englands hinaus berühmt und ermöglichten ihr die Pflege eines regen Gedankenaustausches mit wichtigen Persönlichkeiten sowohl der Wissenschaft als auch der Wirtschaft. Durch diese geistigen Auseinandersetzungen ebenso wie durch ihre praktische Arbeit wollte Follett dazu beitragen, die sozialen Beziehungen zu verbessern, was ihrer Meinung nach durch die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse möglich sei. Da sie 1933 starb, blieben ihr die bitteren Erfahrungen des 2. Weltkriegs erspart.

Ich trage Folletts Vorschlag zur Konfliktlösung deswegen vor, weil er erstens auf einem philosophischen Konzept über das Wesen der Welt aufbaut, das mir plausibel erscheint. Zweitens überträgt es diese philosophischen Prinzipien in eine Managementlehre, die mir praktikabel erscheint. Dies wurde mir von Praktikern bestätigt.

## **2. Das Konzept der Integration<sup>1</sup>**

Folletts Überlegungen liegt die Auffassung zugrunde, dass Erkenntnisse über menschliche Verhaltensweisen zu neuen Erkenntnissen über industrielle Beziehungen führen, die ja im Kern aus menschlichen Handlungen bestehen. Menschliches Verhalten wiederum besteht aus gegenseitigen Prozessen der Beeinflussung. Bevor ich darauf im nächsten Abschnitt näher eingehen werde, werde ich im Folgenden die Vorgehensweise, die Follett vorschlägt, um Konflikte zu lösen, am Beispiel des Projektleiter(PL)-, Abteilungsleiter (AL)-konflikts darstellen. Die wesentlichsten Schritte stehen in Tabelle 2.

### **Tabelle 2: Methode der Konfliktlösung durch Integration**

1. Ein Konflikt erwächst aus dem Unterschied von Zielen; er ist weder gut noch schlecht.

Schritte zur Integration

2. Lege diesen Unterschied offen!

3. Suche nach dem gemeinsamen Ziel, das die Ziele der beiden Konfliktparteien verbindet.

4. Suche nach einem Instrument zur Erreichung dieses gemeinsamen Ziels. Nach diesem Instrument muss in der aktuellen Konfliktsituation gesucht werden.

5. Dieses Instrument muss auch zur individuellen Zielerreichung der beiden Konfliktparteien beitragen. Dafür können Umdeutungen dieser Einzelziele erforderlich werden.

---

<sup>1</sup> Die Ausführungen basieren auf: Follett, M. P. (1940): *Dynamic Administration*, New York; Follett, M. P. (1924): *Creative Experience*, New York.

Zunächst kann man einen Konflikt nur als einen Interessenunterschied bezeichnen. Erst wenn keine Konfliktlösung zur beiderseitigen Zufriedenheit gefunden wird, kann daraus ein ressourcenverschwendender Streit entstehen. Eine Lösung setzt voraus, dass jede Partei sich über ihr eigenes Ziel klar wird. Dadurch wird auch der Unterschied, den es zu überbrücken gilt, deutlich.

Zwischen dem Leiter eines FuE-Projekts (PL) und dem Leiter der Produktionsabteilung (AL) kann es zu Kompetenzstreitigkeiten kommen, wenn die Projektorganisation in Form einer Matrix organisiert ist (vgl. Abb. 1).

### Abbildung 1: Matrix-Projektorganisation

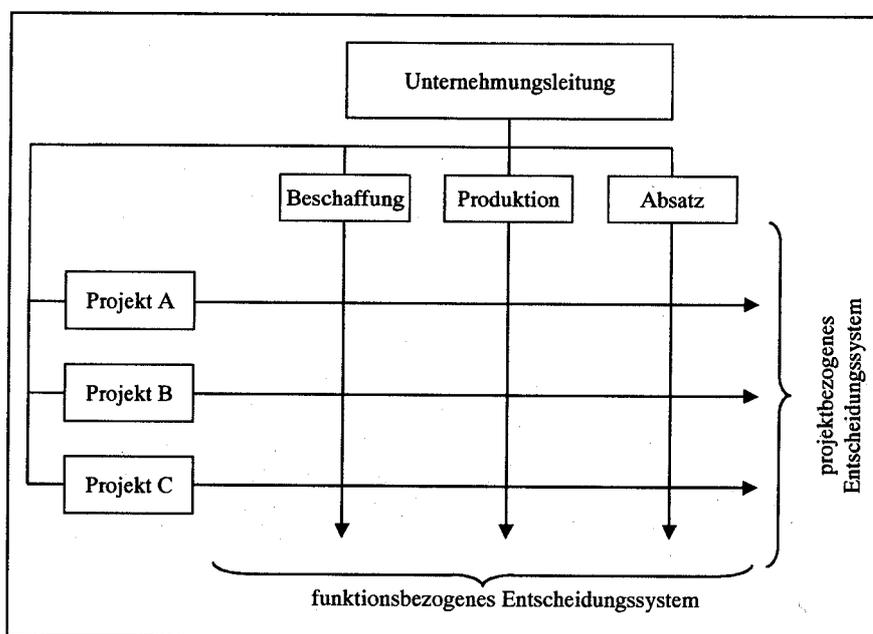


Abb. 2.5: Matrix-Projektorganisation

Da die Mitarbeiter sowohl dem PL als auch dem AL unterstehen, müssen sich beide Leiter über die Arbeitsverteilung einigen. Beiden dienen die Mitarbeiter als Instrument zur Erreichung unterschiedlicher Ziele. Der PL möchte ein qualitativ hochwertiges Produkt schnell entwickeln, um so seine Reputation zu erhöhen. Dagegen erfüllt der AL sein Arbeitspensum, wenn er zu niedrigen Stückkosten produziert. Das gelingt bei dem neuen Produkt nur, wenn es sich wenig von seinen Vorgängern unterscheidet, also keine große qualitative Veränderung aufweist.

Zur Überbrückung ihrer Zieldivergenzen sollten der PL und der AL nach dem Ziel suchen, in das ihre persönlichen Ziele münden. Dieses Ziel ist die Sicherung einer starken Marktposition ihres Unternehmens. Eine langfristige Marktposition kann nur erhalten werden, wenn traditi-

onelle Produkte durch neue Produkte ersetzt werden, sobald sie auf dem abnehmenden Ast ihrer Produktlebenszykluskurve angelangt sind.

Nachdem den beiden Leitern klar geworden ist, dass sie ihre beiden Leistungen bündeln müssen, um ihre Ziele zu erreichen, suchen sie nach einer Lösung für das Problem, dass sie beide auf die gleichen Mitarbeiter zugreifen wollen. Sie müssen eine organisatorische Lösung finden, denn zusätzliche Ressourcen stehen ihnen nicht zur Verfügung. Grundsätzlich entstehen organisatorische Maßnahmen durch die Verarbeitung von Informationen über zukünftige Umweltzustände. Dadurch wird es dem Menschen möglich, seine Handlungen so zu planen, dass er sie anschließend zielgerichteter ausführen kann.

In gemeinsamen Gesprächen (=Informationsgewinnung) entwerfen der PL und der AL ein Szenario über die zukünftige Umsatzentwicklung der alten Produkte. Daraus leiten sie den Zeitpunkt ab, an dem das neue Produkt am Markt eingeführt sein muss, damit der Umsatz auf dem gewünschten Niveau gehalten werden kann. Nach diesem Datum legen sie dann gemeinsam die Einteilung der Mitarbeiter für die Arbeiten am neuen und an den alten Produkten fest. Natürlich können auch andere Koordinationsinstrumente als die Maßnahme der Selbstabstimmung ergriffen werden. So könnten sich beide Leiter z. B. darauf einigen, einem von ihnen die Entscheidungskompetenz zu übertragen.<sup>2</sup>

Die Informationen darüber, dass beide Leiter zur Stabilisierung des Umsatzes beigetragen haben, muss aber auch der Geschäftsführung übermittelt werden (=Informationsgewinnung), damit diese beide gleichermaßen dafür honoriert. Diese organisatorische Maßnahme sichert, dass ihre Zusammenarbeit beiden Leitern zum Ansehen gereicht.

Nachdem beiden Leitern ihre Situation in einem neuen Licht erschienen ist, haben sich ihre Ziele gewandelt. Der PL strebt nicht länger den frühesten, sondern den richtigen Markteinführungszeitpunkt für das neue Produkt an, während der AL ihn dabei unterstützt, indem er seine Maschinen rechtzeitig umrüstet.

Die allgemeine Anwendung der Integrationsmethode setzt zwei Bedingungen voraus. Erstens muss sich zu zwei gegensätzlichen Zielen immer ein gemeinsames Ziel finden lassen. Zweitens müssen sich die Urteile von Menschen über dieselbe Situation tatsächlich so stark unterscheiden, dass sie in Streit über die gebotene Verhaltensweise geraten können. Die erste Bedingung folgt aus dem prozessphilosophischen Ansatz von Whitehead, die zweite Bedingung wird von der Gestaltpsychologie behauptet. In den beiden nächsten Abschnitten werde ich beide Theoriesysteme darstellen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H. (1992), Kap. 3.2.2.

## C. Erstes Fundament: Der prozessphilosophische Ansatz von Whitehead

### 1. Erfahrung als Analyseinstrument

Die Philosophie Whiteheads ist in ihrem zentralen Anliegen auf die Entwicklung einer metaphysischen Theorie gerichtet. Diese Theorie gibt Prinzipien an, die beschreiben, was das Wesen alles Realen ausmacht. Zu diesen Prinzipien gelangt man, indem man untersucht, was den verschiedenen Typen von Wahrnehmungen, die wir machen, z. B. den Sinneswahrnehmungen, den Gefühlen und den gedanklichen Eindrücken gemeinsam ist.<sup>3</sup> Anders ausgedrückt: Wie meine Umwelt ist, erkenne ich, indem ich untersuche, wie ich meine Umwelt erfahre. Die Prinzipien, die man dabei erkennt, können jedoch nicht als ewig gültig angenommen werden. Falls sich unsere Erfahrungen im Verlauf des Evolutionsprozesses ändern sollten, müssten diese Prinzipien geändert werden.<sup>4</sup>

Da sich die realen Dinge im Zeitverlauf zu immer reichhaltigeren Wesen entwickelt haben, kommt man zu den gesichertsten Erkenntnissen über Wahrnehmungen, wenn man das menschliche Bewusstsein zum Untersuchungsgegenstand nimmt, denn es ist das am ausgereiftesten entwickelte Naturphänomen. Aus den Prozessen, die ablaufen, wenn wir Menschen unsere Umwelt bewusst wahrnehmen, können wir dann auf die Prozesse schließen, die Realität generell ausmachen.

Bei einer Wahrnehmung laufen drei Typen von Prozessen ab.

1. Der Mensch nimmt bestimmte Sinneseindrücke wahr. Z. B. das Anfassen einer heißen Herdplatte löst einen Schmerz aus. Whitehead nennt dies Wahrnehmungen im Modus der präsentativen Unmittelbarkeit.
2. Diese Sinneswahrnehmung wird entweder als störend oder als angenehm empfunden. Diese Erfahrungen werden als Wahrnehmungen im Modus der kausalen Wirksamkeit bezeichnet.

Die beiden Formen der Wahrnehmung werden vom Menschen fusioniert. Aber bevor sie irgendetwas, z. B. Handlungen, auslösen, werden sie noch einmal durch das „Brennglas“ der Symbole, über die ein Mensch verfügt, betrachtet. Das endgültige Urteil über die Bedeutung einer Sinneswahrnehmung wird durch den Bedeutungsgehalt dieser Symbole gesteuert. So wird der Mensch, der der Meinung ist, dass sich Menschen durch Schmerzen weiterentwi-

---

<sup>3</sup> Whitehead, A. N. (1995), S. 31.

<sup>4</sup> Lachmann, R. (1994), S. 44.

ckeln, das Verbrennen seines Fingers als positiv beurteilen. Diese dritte Wahrnehmungsform wird als symbolische Referenz bezeichnet.

Fazit: Erfahrungen entstehen durch das Zusammenwirken einzelner Einflüsse. Daraus folgt, dass das Wesen eines Dinges sich bildet, indem viele Einzelprozesse zusammentreffen. Somit gilt als ontologisches Prinzip: „Die Gründe für irgendetwas müssen stets in der zusammengesetzten Natur bestimmter wirklicher Einzelwesen gesucht werden.“<sup>5</sup>

## 2. Vorgänge der Bildung von Einzelwesen

„Wirkliche Einzelwesen (Entitäten) sind die letzten realen Dinge, aus denen die Welt zusammengesetzt ist.“<sup>6</sup> Jedes Einzelwesen, jedes Seiende konstituiert sich aus den Relationen, die durch seinen Standort und der damit verbundenen Perspektive der es umgebenden und voraufgegangenen Welt definiert sind.

Die Anfangsphase der Bildung eines Einzelwesens besteht aus der Verarbeitung der Ergebnisse und der Kräfte der voraufgegangenen Welt. Die wirkmächtigsten Kräfte setzen sich dabei durch. Die Aneignung der Kräfte der vorangegangenen Welt passiert erstens durch einen Individuierungsvorgang. Das Einzelwesen selektiert die Aufnahme dieser Kräfte. Zweitens findet ein Vorgang der Integration statt. Das Einzelwesen bildet aus den aufgenommenen Daten ein Muster, in dem es die Daten in einen sich gegenseitig stützenden Zusammenhang bringt. Whitehead nennt das Ergebnis dann Konkreszenz.

Dieses Muster wird mit dem Ziel gebildet, die Werterfahrung des Einzelwesens zu intensivieren. Das ist deswegen möglich, weil jeder Vorgang der Beeinflussung in dem Einzelwesen ein Wertgefühl erzeugt. Dieses Wertgefühl möchte das Einzelwesen steigern. Die Richtung, die der Musterbildung und somit auch der Wertgefühlssteigerung vorgegeben wird, wird bestimmt durch spezifische Ziele, die ein Einzelwesen charakterisieren. Diese subjektiven Ziele entstehen allmählich während des Prozesses der Konkreszenz. Man kann sie als das Gerichtetsein interpretieren, ein einheitliches Muster zu bilden.

Für den Vorgang der Musterbildung ist es wichtig, dass in jedem Einzelwesen ein kreatives Potential schlummert. Dadurch wird es möglich, Daten der vorangegangenen Welt zu neuen Synthesen zusammenzufassen. Den Menschen insbesondere ist es dadurch möglich, die Welt durch neue Entdeckungen zu verändern. Der Evolutionsprozess insgesamt ist also ein Prozess des Fortschritts!

---

<sup>5</sup> Whitehead, A. N. (1995), S. 58.

<sup>6</sup> Whitehead, A. N. (1995), S. 57.

Der Prozess der Beeinflussung geht nicht unendlich weiter, d. h. ein Einzelwesen ist nicht beliebig modellierbar. Irgendwann ist sein Zustand als Einzelwesen so festgelegt, dass es sich von anderen Einzelwesen unterscheidet. Die Form, innerhalb derer sich jedes einzelne Einzelwesen entwickelt, hängt davon ab, welches der zeitlosen Prinzipien, die nach Whitehead existieren, auf den Bildungsprozess einwirkt.<sup>7</sup>

### **3. Das kreative Prinzip**

Diese zeitlosen Prinzipien entstanden in dem Prozess, in dem Gott, der auch ein real existierendes Einzelwesen ist, die Welt entstehen ließ. Dieser Prozess ist ein wertender Beeinflussungsvorgang mit dem Ergebnis, dass alles, was existiert, in sich selbst wert- und bedeutungsvoll wird.<sup>8</sup>

Hinter allen diesen Vorgängen aber wirkt ein kreatives Prinzip. „Die uranfänglich erschaffende Tatsache ist die unbedingte begriffliche Wertung der ganzen Vielheit von zeitlosen Gegenständen. Dieser nicht-zeitliche Akt allumfassender, ungefesselter Wertung ist zugleich ein Geschöpf der Kreativität und deren Bedingung.“<sup>9</sup> Mit anderen Worten: Über allem waltet das Prinzip des Wachsens, Vergehens und des erneuten Wachsens.

### **4. Konsequenzen für das menschliche Zusammenleben**

Für das Leben des einzelnen Menschen bedeutet diese Aussage, dass er ständig nach einer Verbesserung seiner Lebensverhältnisse strebt: Er will „to live, to live well, to live better.“<sup>10</sup> Dies kann er am besten verwirklichen, wenn er in friedlicher Gemeinschaft mit seinen Mitmenschen lebt. Nach Whitehead kann ein Mensch dann ein wertintensives Leben realisieren, wenn auch seine Mitmenschen ein wertintensives Leben führen können.

Zusammenfassend kann man also folgern, dass jedes Einzelwesen, insbesondere jeder Mensch auf irgendeine Weise mit jedem anderen Menschen verbunden ist. Die Verbindungen sollten so gestaltet werden, dass sie jedem ein wertintensives Leben ermöglichen. Somit lohnt es sich, einen Konflikt zu schlichten.

## **D. Zweites Fundament: Die Gestaltpsychologie**

Ähnliche Gedanken wie Whitehead äußerten die Vertreter einer speziellen psychologischen Schule, der Gestaltpsychologie. Als wichtige Vertreter dieser Richtung sind Wertheimer,

---

<sup>7</sup> Lachmann, R. (1994), S. 52.

<sup>8</sup> Whitehead, A. N. (1995), S. 79/80.

<sup>9</sup> Ebenda, S. 80.

<sup>10</sup> Lachmann, R. (1994), S. 93.

Koffka und insbesondere Köhler zu nennen, auf dessen Ausführungen ich mich im Wesentlichen stützen werde.

Die Tatsache, dass ein Einzelwesen die es beeinflussenden Prozesse zu einem eigenen Muster zusammenfasst, bedeutet, dass jedes Einzelwesen seine Umwelt aus einem eigenen Blickwinkel wahrnimmt. Genau das aber ist die zentrale Aussage der Gestaltpsychologie, dass ein Mensch nicht nur einzelne Fakten aus seiner Umwelt wahrnimmt, sondern dass er sie zu einer Gesamtschau integriert. Köhler begründete diese These durch Aussagen über die Form der Prozesse, die im Gehirn bei visuellen Wahrnehmungen ablaufen, die ich im Folgenden kurz beschreiben möchte.<sup>11</sup>

## **1. Die naturwissenschaftlichen Grundlagen**

Wenn ein Mensch nur einzelne Reize wahrnehme, dann würde er die Punkte in Abbildung 2 zu dem zusammensetzen, was sie sind, nämlich zu Kreisen. Tatsächlich verleiten ihn die Dreiecke zu der Annahme, es handele sich um Vierecke. Einige Psychologen nennen diesen Vorgang eine Täuschung. Die Gestaltpsychologen meinen, dass im Gehirn Prozesse ablaufen, die bewirken, dass der Mensch Vierecke statt Kreise sieht, d. h. es findet tatsächlich ein entsprechender visueller Wahrnehmungsvorgang statt. Dieser Vorgang lässt sich gut an folgendem Beispiel verdeutlichen:

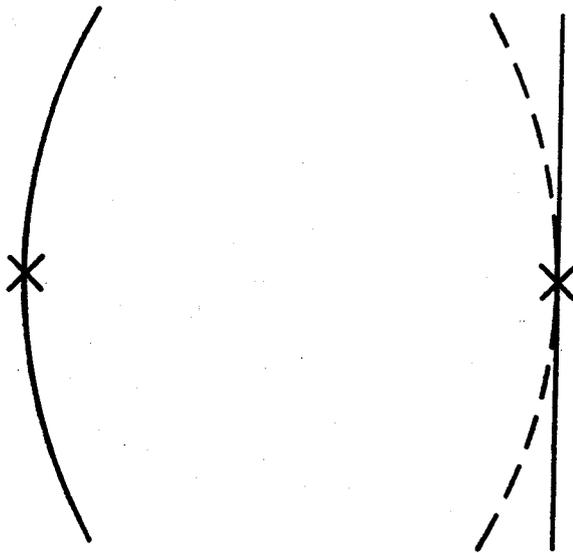
### **Abbildung 2: Figur**

---

<sup>11</sup> Vgl. Köhler, W. (1971).

Wenn man längere Zeit auf diese Kurve sieht, dann erscheint sie allmählich flacher, d. h. in ihrer Erscheinung nähert sie sich einer Geraden an.

### Abbildung 3: Versuch



Quelle: Köhler, W. (1971), S. 72

Die Erklärung lautet: Visuellen Wahrnehmungen entsprechen elektrische Ströme, die sich im Gehirngewebe ausbreiten. Diese Ströme sind am stärksten für Gebiete, in denen Trennungen sind, d. h. entlang der schwarzen Linie. Die Ströme rufen dort ein Hindernis hervor, wo sie in das Gewebe eintreten. Das Hindernis ist umso stärker, je stärker der Strom ist. Neu auftretende Ströme werden nun durch dieses Hindernis abgelenkt und breiten sich anders im Gehirngewebe aus. Dies gilt insbesondere für Ströme, die durch die Trennlinie hervorgerufen werden. Deswegen wird bei längerem Hinsehen diese Trennlinie nicht mehr in ihrer gebogenen Form wahrgenommen. Aber trotzdem handelt es sich beim Sehen des Kreisbogens als Gerade um eine Gehirnprozesse auslösende Wahrnehmung. Eine zweite Erkenntnis von Köhler ist für unser Problem wichtig. Diese Gesamtschau der Dinge speichert ein Mensch in seinem Gedächtnis und ruft sie bei einer erneuten Wahrnehmung des gleichen Gegenstandes wieder hervor.<sup>12</sup> Als Gesamtschau bleibt sie in seinem Gedächtnis haften. Das bedeutet, dass ein Mensch den Kreisbogen als Gerade erinnert. Für das System von Whitehead kann man daraus die Schlussfolgerung ziehen, dass die symbolische Referenz ein stabiler Prozess ist.

<sup>12</sup> Köhler, W. (1971), S. 91 ff.

Diese Ausführungen mögen genügen, um zu zeigen, dass sich die Gestaltpsychologen um eine naturwissenschaftliche Fundierung ihrer Kernaussage: *Das Ganze ist verschieden von der Summe seiner Teile* bemühten.<sup>13</sup>

## 2. Verhaltenswissenschaftliche Konsequenzen

Die Erkenntnisse, dass ein Mensch eine Situation als einen Gesamteindruck erfasst, und dass dieser Eindruck individuell verschieden sein kann, bilden eine wichtige Grundlage der Gestalttherapie. Wichtige Vertreter dieser psychologischen Heilmethode sind Fritz und Laura Perls sowie Paul Goodman. Die folgende Abbildung verdeutlicht gut das bisher Gesagte: Zwei Menschen können sie unterschiedlich interpretieren, nämlich einmal als junge Frau und zum anderen als hässliche Alte mit scharfem Kinn.

**Abbildung 4: Doppeldeutige Frau von Leavitt**



Die psychologische Erklärung für diese verschiedenen Sichtweisen ergibt sich aus der Vorstellung darüber, wie ein Mensch mit seiner Umwelt in Kontakt tritt. Die Vorgänge, die dabei ablaufen, werden in drei Bereiche eingeteilt:

1. Der ES-Bereich umfasst die inneren Impulse, die vitalen Bedürfnisse und ihren körperlichen Ausdruck. Auf diesen Bereich treffen die sinnlichen Wahrnehmungen und verursachen Gefühle wie Hunger, Durst, aber auch Freude.
2. Der Ich-Bereich steuert die aktive Aufnahme oder die Ablehnung eines Kontaktes. Neben den im ES-Bereich gesammelten Eindrücken wird er stark beeinflusst durch
3. den Persönlichkeitsbereich. Hier sammeln sich die Vorstellung, die der Mensch von sich selbst hat, sein Selbstbild, die Rolle, in der er sich sieht. Vergangene Erfahrungen bestim-

---

<sup>13</sup> Ginger, S. u. A. (1994), S. 11.

men die angenommene Rolle. Neue Kontakte werden in diesem Bereich verarbeitet und führen gegebenenfalls zu einer Änderung des Rollenbildes.<sup>14</sup>

An mehreren Stellen kann es zu Störungen des Kontaktes mit der Umwelt kommen.<sup>15</sup> Hier möchte ich nur den wichtigen Fall des falschen Rollenbildes erwähnen. Probleme, die ein Mensch mit seinen Mitmenschen hat, können ihre Ursache darin haben, dass sein Selbstbild nicht mit dem Bild übereinstimmt, das seine Mitmenschen von ihm haben, und weswegen es ihm unmöglich ist, mit seiner Umwelt auszukommen. Ich bin mir der Ungenauigkeit dieses Satzes bewusst, aber ich muss mich so kurz fassen, denn das Hauptanliegen meines Vortrags ist ein ökonomisches Problem, das auf psychologische Erkenntnisse nur insoweit zugreifen kann, als sie die Basis für Verhaltensannahmen des homo oeconomicus bilden.

Auf die Hauptarbeit der Gestalttherapie, die in der Beeinflussung des Rollenbildes eines Patienten besteht, das ihm eine kreative Anpassung an seine Umwelt ermöglicht, kann hier nicht näher eingegangen werden. Im Folgenden sollen nur diese Erkenntnisse weiterverwandt werden:

1. Jeder Mensch hat tatsächlich ein eigenes Bild von seiner Umwelt.
2. Dieses Bild wird durch seine vergangenen Erfahrungen bestimmt.
3. Konflikte zwischen Menschen haben ihren Ursprung in nicht übereinstimmenden Selbstbildern. Sie können gelöst werden durch eine Umdeutung dieser Selbstbilder. Dies gelingt weniger, indem die Vergangenheit des Menschen aufgearbeitet wird, als vielmehr, indem ihm eine neue Sichtweise seiner gegenwärtigen Situation vermittelt wird.

## **E. Integration als eine Methode der Ökonomik**

Nicht die Erklärung des individuellen menschlichen Verhaltens ist der Gegenstand der Ökonomik, sondern die Bildung von Theorien über soziale Interaktionen.<sup>16</sup> Soziale Interaktionen sind Beziehungen, die Wirtschaftssubjekte eingehen müssen, um die knappen Ressourcen dieser Welt zu verwalten. Die Wirtschaftssubjekte treffen dabei rationale Entscheidungen auf der Grundlage ihrer verfügbaren Informationen. Dabei verfolgen alle Wirtschaftssubjekte das Ziel der Selbsterhaltung. Die Mittel, die sie dabei einsetzen, sind sehr vielfältig. Sie können auf verschiedenen Abstraktionsniveaus beschrieben werden. Beispielsweise ist der Selbsterhaltung das Streben nach existentieller Sicherheit ebenso förderlich wie der Abschluss eines langfristigen Arbeitsvertrages. Da die Ressourcen, die den Wirtschaftssubjekten zur Verfügung stehen, knapp sind, müssen sie gegenseitig ihre Güter tauschen. Im Verlauf des Tausch-

---

<sup>14</sup> Ebenda, S. 131.

<sup>15</sup> Ebenda, S. 135.

<sup>16</sup> Vgl. Homann, K.; Suchanek, A. (2000), S. 395 ff.

prozesses ändert jeder der Tauschpartner die Bewertung der Güter in seinem Güterbündel, so dass beim Abschluss des Tauschvorgangs sich diese Bewertungen (= die relativen Preise) ausgeglichen haben. Wie Edgeworth gezeigt hat, befinden sich beide Wirtschaftssubjekte nach dem Tausch auf einem höheren Nutzenniveau, d. h. sie sind dem Ziel ihrer Selbsterhaltung ein Stück näher gekommen.

Allerdings kann es sein, dass die Tauschverhandlungen mit dem Ergebnis abgebrochen werden, dass die Güter nicht ihren Besitzer wechseln. Man muss nämlich berücksichtigen, dass ein Unterschied besteht zwischen den Preisen, die bei einem Tausch erzielt werden können und den Preisen, die jedes Wirtschaftssubjekt erwartet, dass sie sich durch den Tausch ergeben werden. Wenn z. B. der Käufer damit rechnet, dass der Verkäufer ihm mangelhafte Ware liefert, dann wird er den Kauf nicht tätigen. Wegen dieser „verzerrten“ Relation zwischen den einzelnen Preisen, mit denen er sein Güterbündel bewertet, meint er, dass er ein höheres Nutzenniveau realisieren kann, wenn er auf einen Kauf verzichtet.

Ähnliche Überlegungen kann man auch für den Verkäufer anstellen. Wenn er erwartet, dass er den Verkaufserlös nur mit hohen Kosten eintreiben kann, wird er erwarten, dass er besser gestellt ist, wenn er Besitzer seiner Waren bleibt.

Diese Situation: Kauf unterbleibt, weil beide nicht glauben, dass sich die vereinbarte Preisrelation einstellen wird, nennt man eine Dilemmastruktur, die in der Spieltheorie thematisiert wurde. Eine solche Dilemmasituation muss nicht auftreten, wenn beide Geschäftspartner davon überzeugt sind, dass der Partner die Vertragsvereinbarung einhält. Diese Überzeugung können sie gewinnen, weil sie beide verbindliche Vorabsprachen getroffen haben. Jeder weiß, dass der andere diese Absprachen bei jeder seiner Entscheidungen berücksichtigt, und dass es deswegen für ihn günstiger ist, die Vertragsvereinbarungen einzuhalten. Diese Vorabsprachen kann man auch als Institutionen bezeichnen. Die genaue Ausgestaltung ist sehr vielfältig. Sie reicht von Anreizen bis zu Strafandrohungen. Hierauf näher einzugehen, würde den Umfang dieses Aufsatzes sprengen. Man kann diese Untersuchungen als das Forschungsgebiet der Ökonomik bezeichnen.

## 1. Das Modell

Die Mitarbeiter einer Institution handeln rational<sup>17</sup> auf der Basis von Informationen, die ihnen zur Verfügung gestellt werden. Die Menge dieser Informationen wird durch die Stelle bestimmt, an der der Mitarbeiter beschäftigt ist, und die ihm ein bestimmtes Rollenverhalten vorschreibt. Damit kann ein Mitarbeiter nur auf eine begrenzte Menge an Informationen zugreifen und sehr wahrscheinlich sind diese Informationen verschieden, wenn die Mitarbeiter zu verschiedenen Unternehmen gehören.

---

<sup>17</sup> von Böventer, E. (1991), S. 60.

Wenn nun zwei Mitarbeiter von verschiedenen Institutionen in Vertragsverhandlungen eintreten, dann kann sich eine Situation wie im Gefangenendilemma ergeben:

1. Keiner kennt das genaue Verhalten des Gegenspielers. Er unterstellt ihm nur rationales Verhalten, d. h. dass er die dominierten Strategien eliminieren wird.<sup>18</sup>
2. Jeder Spieler kann zwischen der Strategie des Kooperierens oder des Defektierens, d. h. des Unterlaufens des Vertragsergebnisses, wählen. Kurzfristig für eine einzige Spielrunde, ist diese Strategie für den einzelnen Spieler günstiger als zu kooperieren.

### Abbildung 5: Gefangenendilemma

|           |       | Spieler A |      |
|-----------|-------|-----------|------|
|           |       | koop.     | def. |
| Spieler B | koop. | 3, 3      | 1, 4 |
|           | def.  | 4, 1      | 2, 2 |

Wenn beide Spieler ihre Spielzüge durchgeführt haben, dann ergibt sich das Ergebnis (2, 2). Dieser Punkt weist die Merkmale eines Nash-Gleichgewichtspunkts auf, d. h. keiner der Spieler hat einen Anreiz, als einziger diesen Gleichgewichtspunkt zu verlassen, denn dann würde er in die Gefahr geraten, übervorteilt zu werden. Dann nimmt er lieber in Kauf, dass es zu keiner Zusammenarbeit kommt, die beiden Mitarbeitern einen Nutzenzuwachs bringen würde, denn es handelt sich bei Tauschvorgängen um ein Nichtnullsummenspiel.

Dies ist der Konfliktfall, von dem Follett spricht. Als Lösung schlägt sie vor, dass die Konfliktparteien ihre Ziele neu bewerten. In der Terminologie der Ökonomie kann man diesen Vorschlag als eine Neubewertung der Strategien bezeichnen. Wenn die Strategie des Defektierens als weniger günstig, dagegen das Nichtzustandekommen des Tausches als katastrophal beurteilt wird, wenn sich die Situation also so darstellt wie in Abbildung 6, dann werden beide Parteien die Strategie des Kooperierens wählen. Somit kommt ein Vertragsabschluss zustande.

---

<sup>18</sup> Rieck, Christian (1993), S. 19 ff.

**Abbildung 6: Kooperation als Ergebnis**

|           |           | Spieler A |      |
|-----------|-----------|-----------|------|
|           |           | koop.     | def. |
| Spieler B | Strategie |           |      |
|           | koop.     | 3, 3      | 2, 3 |
|           | def.      | 3, 2      | 1, 1 |

Allerdings kommt eine Umbewertung der erwarteten Strategieergebnisse nur zustande, wenn den beiden Parteien neue Informationen zugänglich werden. Jedoch ist mir kein Verfahren bekannt, das generell angibt, wie man denjenigen ermittelt, der den Anstoß für diese Informationssuche gibt, und wie man die neuen Informationen findet. Denkbar ist, dass sich beide Parteien vorab auf ein Verfahren einigen, wie sie im Falle eines Scheiterns der Verhandlungen verfahren wollen. In einem Unternehmen mit einer hierarchischen Struktur kann eine solche Regelung z. B. lauten, dass der Konflikt der hierarchisch höheren Ebene vorgetragen wird. Der Vorgesetzte legt dann die Konfliktlösung fest. Im Fall des Projekts 5000 kam die Initiative, die Verhandlungen wieder aufzunehmen, aus der Politik.

## 2. Die Lösung des Konflikts bei VW

Eine Unvereinbarkeit der Positionen der VW-Geschäftsführung und der IG Metall ließ die Tarifverhandlungen scheitern. VW wollte die Arbeitskosten der Produktion des Minivans möglichst niedrig halten, um gegen eine eventuell schleppend anlaufende Nachfrage nach dem neuen Auto gewappnet zu sein. Die IG Metall meinte, die Sicherung guter Arbeitsbedingungen für ihre Mitglieder nur verfolgen zu können, wenn sie keinem Lohnabschluss zustimme, der niedriger als die bisher ausgehandelten Lohntarife sei.

In dieser Situation nahmen sich Politiker der Sache an. Die FDP Fraktion erreichte, dass das Projekt 5000 im Parlament behandelt wurde. Sie unterstrich ebenso wie Bundeskanzler Schröder die Bedeutung der Verringerung der Arbeitslosigkeit. Von einer hohen Zahl an Arbeitslosen geht eine ständige Gefährdung des sozialen Friedens in einem Land aus, die auf lange Sicht auch die Gewinnchancen eines einzelnen Unternehmens und die Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften schmälert. Diese Argumente brachten beide Partner wieder an den Verhandlungstisch zurück. Wie Tabelle 3 zeigt, wurde bereits am 28. 8. 01 eine Einigung erzielt.

**Tabelle 3: Fortsetzung der Chronologie des Projekts 5000**

|             |   |
|-------------|---|
| 4.7. 2001   | Behandlung des Projekts in einer Aktuellen Stunde des Parlaments auf Antrag der FDP Fraktion  |
|             | Bundeskanzler Schröder wird zur Intervention aufgefordert, was dieser tut.  |
| 24. 8. 2001 | VW unterbreitet ein neues Angebot   |
| 28. 8. 2001 | Einigung gelingt. Abschluss eines Tarifsystems für das VW Projekt 5000  |
|             | Kompromiss  |
|             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jahresarbeitszeit</li> <li>2. In den nächsten 3 Jahren Flächentarifniveau</li> <li>3. Volles Entgelt, falls VW Arbeitsausfall zu vertreten hat. Arbeitnehmer müssen dann andere Arbeiten verrichten.</li> </ol> |

Man einigte sich auf die folgenden Kompromisse:

1. Die 35-Stunden-Woche muss nur über das ganze Jahr gerechnet eingehalten werden. Das erlaubt kurzfristige Überschreitungen.
2. Im Durchschnitt der nächsten 3 Jahre darf das Jahreseinkommen eines vergleichbaren Arbeitnehmers des niedersächsischen Tarifbezirks der Metall- und Elektroindustrie nicht unterschritten werden.
3. Bei einem Arbeitsausfall, den der Arbeitgeber zu vertreten hat, wird die Vergütung fortgezahlt. Allerdings sind die Beschäftigten verpflichtet, stattdessen eine andere zumutbare Tätigkeit auszuführen.

Dieses Ergebnis kam zustande, weil sowohl die Geschäftsführung von VW als auch die IG Metall erkannt hatten, dass ihre Positionen sehr ungünstig sind, wenn es nicht zu einer Einigung und dadurch zu Neueinstellungen kommt. Ihre Positionen sind deswegen (1, 1)<sup>19</sup>, weil VW ohne ein Werk in Wolfsburg keine Möglichkeit sieht, zukünftige Produktionsausfälle in osteuropäischen Ländern auszugleichen. Sie werden von Ländern abhängig, deren Wirtschaftspolitik nicht an deutschen Interessen orientiert ist. Ihr Geschäftsrisiko steigt.

---

<sup>19</sup> Siehe Abb. 6.

Auch die IG Metall büßt für das Scheitern der Tarifverhandlungen. Ihre Position ist umso schwächer, je mehr Arbeitslose bereit sind, zu außertariflichen Löhnen zu arbeiten.

Fazit: Neue Informationen können dazu führen, dass Verhandlungspartner kooperieren trotz des Vorliegens von Dilemmastrukturen. Follett schreibt, dass sie bewirken, dass „der kontinuierliche Prozess der Selbsterzeugung von Kohärenz“ beginnt. Allerdings kann ein allgemein gültiges Verfahren zur Produktion dieser Informationen nicht angegeben werden.

## **Literaturverzeichnis**

von Böventer, E. (1991): Einführung in die Mikrotheorie, München.

Follett, M. P. (1924): Creative Experience, New York.

Follett, M. P. (1940): Dynamic Administration, New York.

Ginger, S. u. A. (1994): Gestalttherapie, Weinheim.

Homann, K.; Suchanek, A. (2000): Ökonomik, Tübingen.

Kieser, A.; Kubicek, H. (1992): Organisation, Berlin, New York.

Köhler, W. (1971): Die Aufgabe der Gestaltpsychologie, Berlin, New York.

Lachmann, R. (1994): Ethik und Identität, Freiberg.

Rieck, Ch. (1993): Spieltheorie, Wiesbaden.

Whitehead, A. N. (1995): Prozess und Realität, Frankfurt am Main.