

Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Erhard Blankenburg, Wolfgang Schnelle:
**Aushandeln oder Problemlösen als Formen der
Konfliktaustragung**

In: Kommunikation. Zeitschrift für Planung und Entwicklung, 4/1970: 201-210.

INHALT
CONTENTS

Dr. M. C. Demetrescu	
Anwendung der Informationstheorie auf die Soziologie von Organisationen und Systemen Applications of Information Theory to the Sociology of Organizations and Systems	161
Eugen Bruno	
Dialog in der Entwicklungsplanung Dialogue in Planning for Development	171
Aleksander Matejko	
Kybernetisches Modell des sozialen Systems A Cybernetic Model of the Social System	177
Werner Lindlahr/Karsten Trebesch	
Kriterien, Maximen und Hypothesen zur Analyse von Entscheidungsprozessen in Konferenzen Criteria, Maxims, and Hypotheses for the Analysis of Decision-making Processes in Meetings	189
Sonderdruck Reprint	
Dr. Erhard Blankenburg/Wolfgang Schnelle	
Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konflikt- austragung Bargaining or Problem Solving as Ways of Resolving Conflict	201

KOMMUNIKATION

Zeitschrift für Planung und Organisation

*Veröffentlicht mit Unterstützung des QUICKBORNER TEAMS,
GESELLSCHAFT FÜR PLANUNG UND ORGANISATION
GmbH*

*Verlag Schnelle – 2085 Quickborn bei Hamburg,
Heinrich-Lohse-Straße 69*

Für USA und Kanada

R. E. Planas, 181 Millburn Ave., Millburn, N. J. 07041 USA

Für Großbritannien:

Anbar Publications Limited

34 The Mall – Ealing-London W 5, England

*Schriftleitung: Nikolaus Piontek, Michael K. Nathan,
Eckhard Miketta*

Englische Übersetzungen: R. Range Cloyd, Jr., Quickborn

Gestaltung und Typographie: Alfons Wankum, Hamburg

Satz: Niko Jessen, Hamburg

Druck und Einband: Maurischat & Bevensee, Quickborn

Erscheinungsweise: 4 Hefte jährlich

Jahresabonnement DM 48,00

Einzelheft DM 14,00

Sonderpreis für Studierende an deutschen Hochschulen:

Abonnement DM 18,00 – Einzelheft DM 6,00

*Alle Rechte vorbehalten, auch die des auszugsweisen Nach-
drucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung*

KOMMUNIKATION

Journal for Planning and Organization

*A publication supported by the QUICKBORNER TEAM
FOR PLANNING AND ORGANIZATION, Quickborn,
Germany*

*Publishers: Verlag Schnelle, Heinrich-Lohse-Straße 69
2085 Quickborn (Germany)*

For USA and Canada

R. E. Planas, 181 Millburn Ave., Millburn, N. J. 07041 USA

For UK:

Anbar Publications Limited

34 The Mall – Ealing – London W 5, England

*Editors: Nikolaus Piontek, Michael K. Nathan,
Eckhard Miketta*

English Translation: R. Range Cloyd, Jr., Quickborn

Layout and typography: Alfons Wankum, Hamburg

Composed by Niko Jessen, Hamburg

Printed by Maurischat & Bevensee, Quickborn

Kommunikation is published four times a year

Subscription USA and Canada: US \$ 16,00

Single copy USA and Canada: US \$ 4,00

Subscription UK: £ 5/-

Single copy UK: £ 1/5/-

*All rights reserved, including reprint in extracts, photo-
mechanical reproduction, and translation*

AUSHANDELN ODER PROBLEMLÖSEN ALS FORMEN DER KONFLIKTAUSTRAGUNG

1. Verhaltensformen divergierender Gruppen

Im Zusammenleben von Gruppen treten immer Spannungen auf, die auf unterschiedlichen Interessenlagen beruhen. Sind diese Interessenlagen konträr zueinander, zumindest aber untereinander nicht voll verträglich, so entwickelt sich ein Konflikt. Die divergierenden Gruppen können hierauf in verschiedener Weise reagieren:

1.1 Vermeiden der Konfliktaustragung

Eine Gruppe, die mit einer anderen in Konflikt steht, kann versuchen, diesem auszuweichen (z. B. im Konkurrenzkampf stellt eine Firma ihr Bemühen um einen umworbenen Interessenten ein, und wendet sich anderen Absatzchancen zu; Wissenschaftler verlassen die Universität, um den Auseinandersetzungen mit den Studenten auszuweichen, und arbeiten für andere staatliche oder wirtschaftliche Institutionen). Dieses Verhalten ist aber nur möglich, wenn die Gruppeninteressen durch Ersatzobjekte befriedigt werden können. Die konfligierenden Gruppen können auch versuchen, ihren Konflikt zeitweilig „auszuklammern“, wenn sie eine Austragung vermeiden wollen (so pflegen z. B. Koalitionsparteien politischen Konfliktstoff für die Dauer ihrer Zusammenarbeit „auf Eis zu legen“).

Ist weder ein Rückzug noch ein Ausklammern möglich – etwa, weil eine der gegnerischen Gruppen auf jeden Fall den Zusammenstoß sucht – so bleibt die Möglichkeit, sich gegenüber dem Konflikt „tot zu stellen“: man leugnet den Konflikt oder verdrängt ihn (ein solches Verhalten zeigen z. B. politische Parteien gegenüber rebellischen Untergruppen, wenn sie um der Einheit der Partei willen vorgeben, daß es überhaupt keine Konflikte gäbe).

1.2 Konfliktaustragung durch Feststellen des Obsiegenden

Läßt sich die Konfliktaustragung nicht vermeiden oder keine Einigung herbeiführen, so können die divergierenden Gruppen ihren Streit dadurch entscheiden, daß sie ein Verfahren suchen, nach dem der Sieger festgestellt werden kann. Dies kann auf verschiedene Weise geschehen:

- Zwischen untereinander nicht institutionell verbundenen Gruppen kann das Urteil bei einer dritten, neutralen Instanz eingeholt werden (z. B. durch Anrufen eines Gerichts, einer Schiedskommission, etc.). Dies setzt voraus, daß beide Parteien bereit sind, sich dem Schiedsspruch zu fügen – hierin liegt bereits eine erste Einigung, wenn auch nur zum Verfahren.
- Gehören die streitenden Gruppen zu einer hierarchisch organisierten Institution (z. B. zwei Abteilungen einer Firma oder einer Behörde), so können sie versuchen, den gemeinsamen Vorgesetzten zu einer Entscheidung aufzufordern, wer Sieger und wer Unterlegener ist.

BARGAINING OR PROBLEM SOLVING AS WAYS OF RESOLVING CONFLICT

1. Forms of Behaviour of Diverging Groups

In the corporate life of groups, tensions which are based upon divergent interests continually crop up. Should these divergent interests be contrary to one another, or even should they not be compatible to one another, then conflict develops. Diverging groups can react in various ways to such a situation:

1.1 Avoiding the resolving of conflict

A group which stands in conflict with some other group can attempt to avoid this conflict (e. g., a firm which is in strong competition with another firm discontinues its efforts to win over a prospective customer and turns to other sales prospects; scientists leave a university in order to avoid coming into conflict with the students there, and they go to work for other institutions run by the state or by private enterprise). Such behaviour, however, is possible only when the interests of the group can be satisfied by other alternatives. The conflicting groups can also make an attempt to “suspend” their conflict for a certain period of time should they want to avoid resolving the conflict (for example, when the parties in a coalition government put their conflicting political views “on ice” for the duration of their alliance).

Should neither retreat nor “suspension of activities” be possible because one of the opposing groups desires a conflict irregardless of the situation – there still is the possibility “of playing possum” as far as the conflict is concerned: the conflict is denied or thrust aside (such behaviour may be observed, for example, in political parties with respect to rebellious sub-groups when, in order to preserve the appearance of unity, the party simply pretends that there is no conflict at all).

1.2 Resolving conflict by ascertaining the victor

Should it be impossible to avoid the resolving of conflict or should no agreement be reached, the diverging groups can settle their controversy by searching for a procedure which will make it possible to ascertain the victor in the conflict. This can be done in several ways:

- Between groups which are not bound to each other institutionally, it is possible to have judgement passed by a third, neutral party (e. g., by appealing to a court, an arbitration committee, etc.). This presupposes that both conflicting parties are willing to accept the decision of the arbiter – and here lies the very first point of agreement, even though it concerns only the procedure for reaching a settlement.
- Should the conflicting groups belong to the same hierarchically organized institution (e. g., two departments of a firm or of a government agency), they can appeal to their joint superior in an attempt to get a decision as to which group is the winner and which the loser.

- In Institutionen mit demokratischen Regelungen kann der Streit durch Abstimmungen beendet werden, deren Regeln vorher festgelegt sind.
- Läßt sich weder eine höhere Instanz anrufen, noch auf Abstimmungsregelungen zurückgreifen, so bleibt den widerstrebenden Parteien nur übrig, aufeinander massiven Druck auszuüben, bis einer sich unterwirft (z. B. durch Streik bzw. Aussperrung in Lohnstreitigkeiten, durch Dumping im Marktkampf, durch Demonstrationen, und schließlich durch Terror oder Krieg in innerstaatlichen und zwischenstaatlichen Auseinandersetzungen).

1.3 Konfliktaufhebung durch Einigung

Vermeiden der Konfliktaustragung hinterläßt oft Unzufriedenheit, es kann sogar gruppeninterne Zwistigkeiten hervorrufen, da die mobilisierten Kräfte sich nicht nach außen entladen können. Konfliktaustragung durch Kämpfe um Sieg oder Niederlage hinwiederum bringt einen großen Kräfteverschleiß mit sich, schafft möglicherweise nachhaltige Ressentiments bei den Unterlegenen und verzerrt eine möglicherweise differenzierte Problemlage zu simplen Schwarz-Weiß-Bildern, wodurch zwar der Kampfausgang entscheidbar, der eigentliche Konflikt aber nicht unbedingt aufgelöst wird.

Deshalb werden divergierende Gruppen meist versuchen, ihre Kontroverse durch Einigungsverhalten aus der Welt zu schaffen. Hierfür wollen wir zwei unterschiedliche Verhaltensformen charakterisieren: „Aushandeln“ und „Problemlösen“.

Mit „Aushandeln“ werden Verständigungsbemühungen divergierender Gruppen bezeichnet, in denen es darauf ankommt, zwischen eingenommenen Positionen durch Entgegenkommen zu vermitteln. Die Lösung des Konflikts liegt in einem Kompromiß. So wird typischerweise eine Teilung des Streitwerts vereinbart, wenn es sich um ökonomisch quantifizierbare Interessen handelt. In jedem Fall werden die Standpunkte allmählich aneinander angenähert, bis sich die Parteien schließlich mit Teilerfolgen zufriedengeben.

Das Verhalten beim „Problemlösen“ steht im Gegensatz dazu: Hier werden zu Beginn vorhandene Positionen in Frage gestellt und aufgelöst. Die anfänglichen Standpunkte werden erweitert und relativiert, neue Lösungen werden gesucht, bei denen die Interessenlagen nicht nur verträglich werden, sondern nach Möglichkeit den divergierenden Gruppen gemeinsame Vorteile entstehen.

Es wird deutlich, daß „Problemlösen“ eher eine Aufhebung des Konflikts als ein Austragen darstellt. Sehr oft stehen aber am Anfang eines Konflikts beide Möglichkeiten offen, und es hängt vom Verhalten der divergierenden Gruppen ab, welchen Verlauf die Konfliktaustragung nehmen wird. Aus-

- In institutions with democratic regulations, conflict can be brought to an end by means of voting, the rules for doing so having been previously established.
- Should it not prove possible to appeal to a higher authority or to have recourse to regulations concerning voting, there is nothing left for the conflicting parties to do except to put massive amounts of pressure upon one another until one side gives in (e. g., by means of a strike or a lockout in wage disputes, by dumping in market battles, by demonstrations, and finally by means of terror or warfare in conflicts between countries or within countries).

1.3 Resolving conflict by agreement

Avoiding the resolving of conflict often results in feelings of unsatisfaction, and can actually give rise to discord within the group itself due to the fact that the energy which has been mobilized cannot discharge itself towards the outside. On the other hand, when conflict is resolved by means of do or die battles where there is a winner and a loser, a great deal of energy is used up and it is possible that lasting feelings of resentment are aroused among the losers. What could possibly be a differentiated problem situation thus might turn into a simple black and white picture. Hereby the result of the battle is most certainly quite clear, it is true, but this does not necessarily mean that the actual conflict has been resolved.

Diverging groups, therefore, usually try to settle their controversies by reaching an agreement. For so doing, we would like to introduce two different forms of behaviour at this point: “Bargaining” and “Problem Solving”.

By “bargaining” we mean those efforts which are made by diverging groups in order to reach an agreement, whereby it is a question of both sides cooperating and making concessions so as to intervene between biased positions. The solution to the conflict here is to be found in compromise — thus, in most cases a division of the matter in controversy is agreed upon when the conflict concerns interests that can be quantified economically. In every such case the standpoints are gradually brought closer and closer to each other until the conflicting parties announce that they are satisfied with the limited results achieved.

In “problem solving”, the behaviour of the parties is just the opposite of the above: Here, at the very beginning, the existing positions are made dubious and are disentangled. The primary standpoints are extended and relativized, and new solutions are sought for, solutions which are not only acceptable to the states of interest of the groups but which also bring forth joint advantages, where possible, for the diverging groups.

It is clear that “problem solving” is more of a dissolution than a resolving of conflict. At the beginning of a conflict, however, both possibilities quite often present themselves and it depends upon the behaviour of the diverging groups as to just which course the resolving of the conflict is to

handeln und Problemlösen sollen deshalb im folgenden durch ihre charakteristischen Verläufe dargestellt werden.

2. Merkmale des Aushandelns und Problemlösens

2.1 Typische Verlaufsformen des Aushandelns

„Die drei Optionen jeder Verhandlung: Warnungen, Drohungen, Bluffs und Festlegungen – Warum sind manche Warnungen und Drohungen wirkungslos? – den Gegner an einem Abkommen interessieren – den Gegner vom weiteren Aushandeln abhalten – Absicherungen gegen Fehlschlag.

Anpassungsregeln: Niemals einen Unterhändler töten – Rangstreitigkeiten vermeiden – die aufgestellte Tagesordnung einhalten – zu Teileinigungen stehen – Geschmeidigkeit bewahren – Zugeständnisse erwidern – Gefälligkeiten erwidern – offensichtliche Lügen vermeiden – in gutem Glauben verhandeln – den Verhandlungsverlauf beschleunigen und rationalisieren – der Gemeinschaftsgeist“.

So lauten die Überschriften von Kapiteln und Unterabschnitten in einem viel verwendeten Buch über „Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandeln“¹. Ob es um Schicksalsfragen von Nationen geht, ob es sich um einen Kompetenzstreit zwischen zwei Abteilungen einer Verwaltung handelt, oder ob es um die Auseinandersetzung von Tarifpartnern um ein neues Abkommen geht: Der Prozeß des Aushandelns weist immer gleichartige Züge auf:

- die Parteien treten in Verhandlungen mit mitgebrachten Zielen ein, aber sie hüten sich, den Kontrahenten von Anfang an eine klare Vorstellung darüber zu vermitteln,
- sie setzen zunächst ihre Forderungen sehr viel höher, um Spielraum für Zugeständnisse zu haben,
- mit Hilfe von Bluff und Rückzugsstrategien versuchen sie, oberhalb ihrer Minimalforderungen zu einem Kompromiß zu kommen,
- sie vermeiden, einander Hinweise über ihre Minimalforderungen zu geben, bzw. suchen sie solche Hinweise von ihrem Gegner zu gewinnen.

Die Verhaltensformen des Aushandelns sind von Taktik bestimmt, die große Zahl von Varianten und Überraschungen zeigt, daß dem Erfindungsreichtum hierbei kaum Grenzen gesetzt sind. Häufiges Aushandeln als Mittel der Konfliktbeilegung führt dabei leicht dazu, daß die Verhaltensformen des Taktierens sich habitualisieren, so daß sie auch dann auftreten, wenn eigentlich eine divergierende Interessenlage nicht vorliegt. So trifft man Personen, die zu Konferenzen geladen sind, ohne mitgebrachtes Ziel, die sich dann auf eine Gegenposition begeben, sobald sie erkannt zu haben glauben, worauf der andere hinaus will.

1) Fred Charles Iklé, *Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandeln*, Gütersloh 1965. Englisch: *How Nations negotiate*. N. Y. (Harper and Row) 1964.

take. In the following, therefore, bargaining and problem solving are to be illustrated by means of the characteristic courses which they take.

2. Characteristics of Bargaining and Problem Solving

2.1 Typical characteristics of bargaining

“The three options of every act of negotiating: warning, threatening, bluffing and stipulating – Why are warning and threatening sometimes ineffective? – getting the opponent interested in an agreement – preventing the opponent from further negotiation – guarding against failure.

Rules concerning adaptation: Never kill a negotiator – avoid altercations over rank – stick to partial agreements – remain flexible – reciprocate concessions – reciprocate favours – avoid obvious lies – act in good faith – accelerate and rationalize negotiation procedures – team-spirit”.

So read the titles of chapters and subsections in a widely used book on “the strategy and tactics of diplomatic negotiating”¹. Whether or not we are concerned with questions on the fate of nations, or whether it is just a dispute about competence between two departments in an administration, or whether it is an altercation between labour negotiators concerning a new treaty: The process of bargaining always has the same characteristics:

- the parties enter into bargaining with goals which they have brought along with them, but from the beginning they are careful not to present any clear concept of these goals to their covenantors,
- initially they set their demands extremely high in order to have a good margin of play for concessions,
- with the aid of bluffing and retreat strategies they try to arrive at a compromise which lies above their minimal demands, and
- they avoid giving the other party any indications concerning their minimal demands, at the same time trying to get such indications from their opponents.

Behaviour patterns in bargaining are determined by tactics, and the vast amount of variations and surprises which crop up show that in so doing there are practically no bounds to our wealth of invention. Frequent bargaining as a means of resolving conflict thus easily leads to a situation whereby behaviour patterns become habituated to tactical action so that they also appear even when there actually is not any diverging state of interests. Thus we encounter persons who have been invited to a conference, who arriving without any preconceived goal immediately take up a position of opposition as soon as they feel that they know just what the other party wants to do.

1) Fred Charles Iklé, *“Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandeln”*, Gütersloh, 1965. (English version: *“How Nations Negotiate”*, N. Y., Harper and Row, 1964.

2.2 Merkmale des Problemlösungsverhaltens

Auch Problemlösungsprozesse weisen charakteristische Merkmale auf, ganz gleich, wer sich zu welchem Thema zusammensetzt. Eine notwendige Bedingung ist es, daß die divergierenden Interessen sich nicht von vornherein als unvereinbar verstehen, und daß sie nicht von vornherein mit fertigen Lösungsvorschlägen erscheinen. Vielmehr sind oft die divergierenden Positionen gar nicht genau zu bestimmen, da sich die Interessenlagen in einer unbestimmten Zukunft noch nicht deutlich herausgestellt haben oder sie noch nicht klar genug sind, um ausgesprochen zu werden. Demzufolge wird nicht versucht, sich über Streitfragen zu einigen, sondern Lösungen für ein Problem zu finden. Dabei ist typisch:

- Die gruppenunterschiedlichen Auffassungen suchen das Problem zunächst so weit zu fassen, daß mutmaßlich alle zu Vorteilen kommen können (z. B. wird das Problem von Raumknappheit in einem Unternehmen so behandelt, daß das Management zu zusätzlichen Flächen und die Mitarbeiter zu besseren Arbeitsbedingungen kommen können),
- sie suchen nach neuen Erkenntnissen, die Lösungen ermöglichen könnten, mit denen möglichst viele Ziele erfüllt werden,
- sie suchen zu lernen über das Mögliche, Machbare, Durchsetzbare, und ändern aufgrund des Hinzugelerten ihre Zielvorstellung.

Problemlösungsverhalten ist immer auch Lernverhalten. Deshalb können die möglichen Ergebnisse des Einigungsprozesses nicht von vornherein feststehen. Beim Problemlösen wird versucht, Ziele neu- oder umzudefinieren, und möglicherweise unbekannte Ressourcen zu ihrer Erreichung zu finden. Der Problemlösungsprozeß ähnelt daher dem Verlauf von Forschungsprozessen. Er unterscheidet sich jedoch darin, daß er nicht nur Erkenntnisziele verfolgt, sondern die Lösung von Interessengegensätzen durch Auseinandersetzung, Lernen und Suchen nach unbekanntem Lösungen zu erreichen sucht. Soweit dabei Meinungen unter den Beteiligten geformt und Lösungen zum Konsens gebracht werden, der das zukünftige Handeln der Partner bestimmt, ist er ein Planungsprozeß.

2.3 Momente, die zum Aushandeln respektive Problemlösen führen

Ob es bei dem Versuch, Konflikte durch Einigung beizulegen, zum Aushandeln oder Problemlösen kommt, hängt von Umständen ab, von denen hier einige genannt seien:

- Struktur der Konfliktlage

2.2 Characteristics of problem solving behaviour

Problem solving processes, too, have certain characteristic features to them, irregardless of who are assembled to deal with a theme, whatever it may be. A necessary condition, however, is that the diverging interests are not to be understood as being irreconcilable from beforehand and that the parties do not appear with suggestions for solutions which have already been prepared in advance of the meeting. It is quite often very much more the case that the diverging positions cannot even be accurately determined because of the fact that the states of interest at some indefinite time in the future have not yet become clearly apparent or are still not clear enough to be expressed. As a result of this no attempt is made to come to an agreement over points of controversy, what happens is that a search is made for solutions to the problem. In so doing the following points are typical:

- In spite of the varying views of the groups, an attempt is made, first of all, to grasp the problem in such a way that presumably all parties can benefit (e. g., the problem of a lack of space within a company is treated in such a way that management can obtain additional space and that the employees can obtain better working conditions),
- a search is made for new knowledge or findings which could pave the way for the solutions and which would permit the fulfillment of as many of the goals as possible,
- an attempt is made to learn about what is possible, what is attainable, and about what can be implemented, and then, based upon this additional learning, their concepts of goals are changed.

Problem solving behaviour is always learning behaviour as well. Thus the possible results of the process of reaching an agreement cannot be established beforehand. In problem solving an attempt is made to define goals anew or to redefine them, and, if possible, to find still unknown resources in order to reach said goals. Thus the problem solving process is similar to procedures in research processes. It does differ from these latter, however, in that it not only pursues cognitive goals, it also attempts to resolve conflicting interests by means of analyses, learning, and searching for still unknown solutions. Insofar as opinions are formed among those participating in this venture, and insofar as solutions can bring about a meeting of minds which establish the future actions of the partners, the whole is a planning process.

2.3 Factors which lead to bargaining and problem solving respectively

In the attempt to do away with conflict by means of agreement, whether or not it comes to the point of negotiating or problem solving all depends upon certain circumstances, a few of which are now listed:

- The structure of the conflict situation

Je nachdem wie die Beteiligten die Konfliktlage einschätzen, werden sie eher zum Verhalten des Aushandelns bzw. zum Problemlösen neigen:

eher Aushandeln:

- die Interessen sind eindeutig und angebar
- die Forderungen sind polar entgegengerichtet
- die Streitwerte sind in quantitativen Größen meßbar
- die Konfliktlage ergibt sich von Zeit zu Zeit in gleicher Art von neuem

eher Problemlösen:

- man weiß nicht genau, was man erreichen oder verteidigen will
- die Interessen divergieren in differenzierter Weise
- es sind nur qualitative Angaben möglich
- das Problem stellt sich erstmalig und wird sich kaum wiederholen

- Abhängigkeitsverhältnis der Gruppen zueinander

Herrscht die Einsicht vor, man müsse miteinander auskommen suchen, ohne auf Kämpfe um Sieg oder Niederlage überzugehen, dann ist es wahrscheinlicher, daß sich Problemlösungsverhalten entwickelt. Läßt sich dagegen der Konfliktpartner auswechseln (z. B. wenn ein Käufer auf andere Lieferanten oder auf Substitutgüter ausweichen kann), so wird das Verhalten des Aushandelns mit seinen Drohungen und Abbruchmöglichkeiten wahrscheinlich.

- Eilbedürftigkeit und Zeitbedarf

Problemlösen ist ein zeitlich ausgedehnter Prozeß, dessen Erfolgsaussichten anfangs nicht abzuschätzen sind. Beim Aushandeln läßt sich verhältnismäßig schnell erkennen, ob ein Kompromiß im Bereich des Möglichen liegt: ob dieser schnell gefunden wird oder auf sich warten läßt, hängt von der Taktik der Beteiligten ab. Problemlösen braucht eine vorher schwer zu bestimmende Zeit, Aushandeln kann abgekürzt werden (wenn auch nur zu Lasten der eigenen Position).

2.4 Spieltheoretische Merkmale

Es versteht sich, daß die Verhaltensweisen des Aushandelns und des Problemlösens selten in reiner Form vorkommen, und daß in sozialen Auseinandersetzungen das eine Verhalten sehr schnell in das andere umschlagen kann. Theoretisch jedoch lassen sich beide klar von einander abgrenzen und ihre Leistungen gegenüberstellen: Typisch finden wir Aushandeln in der Situation von Tauschgeschäften oder bei der Verteilung eines begrenzten Haushalts von grundsätzlich bekannten Ressourcen. Die Spieltheorie beschreibt solche Situationen als „Nullsummenspiel“, in dem ein Verhandlungspartner immer nur auf Kosten des anderen gewinnen kann.

It all depends upon how the parties involved assess the conflict situation as to whether or not they would rather prefer a mode of behaviour favouring bargaining or problem solving:

Favouring bargaining:

- Interests are clear and specific
- The demands are in direct opposition to one another
- The matters in controversy can be measured in terms of quantitative variables
- The conflict situation crops up in the same way again from time to time

Favouring Problem Solving:

- One does not know exactly what is to be achieved or to be defended
- Interests diverge in differentiated ways
- Only qualitative data or statements are possible
- The problem crops up for the first time and will probably not repeat itself

- The condition of the groups being dependent upon each other

Should the feeling predominate that one has to try to get along without proceeding to start a fight ending in victory or defeat, then it is much more probable that problem solving behaviour will be generated. On the other hand, should there be a possibility of changing or replacing the conflict partner (e. g., when a customer has the possibility of choosing other suppliers or substitute materials), then bargaining behaviour with its threats and possibilities of breaking off relations is more likely to occur.

- The need for urgency and time requirements

Problem solving is a process which takes time, the prospects for the outcome of which cannot be assessed at the beginning of the process. Where negotiation is concerned, it is a relatively rapid process to come to the conclusion that a compromise is either possible or not possible: whether or not this is achieved quickly or takes a longer time all depends upon the tactics of the participating parties. Problem solving needs time which is very difficult to calculate beforehand; bargaining can be shortened (even though at the expense of one's own position).

2.4 Game theory characteristics

It must be understood that the patterns of behaviour in bargaining and problem solving seldom come about in a pure form, and that as far as concerns social conflicts, the one pattern of behaviour can rapidly change into the other. In "ideal types", however, the two can be delimited and their results contrasted: Typically, we find bargaining in the barter transaction situation or where the distribution of a limited budget stemming from fundamentally known resources is concerned. In game theory, such situations are described as being "zero sum games" in which one negotiator can win only at the cost of the other. But even optimum solutions

Aber auch Optimierungslösungen von mehreren Nutzenfunktionen lassen sich durch Verhandlungen lösen, soweit die Nutzenfunktionen den Spielern selbst bekannt und nach Möglichkeit quantifizierbar sind. Es ist kein Zufall, daß mathematische Theorien der Verhandlung sich am Beispiel von kollektiven Tarifverhandlungen bisher am besten bewährt haben.

Jedoch lassen sich solche Optimierungsstrategien nur in wenigen realen Entscheidungssituationen verwenden. Dies hat mehrere Gründe:

- die Beteiligten können selten eindeutig quantifizierbare Ziele angeben,
- sie haben nur selten einen Überblick über alle möglichen alternativen Strategien einer Entscheidungssituation und deren Auswirkungen,
- selten sind Entscheidungssituationen so klar strukturiert, daß die einzelnen Partner genau wissen, welche Ziele sie verfolgen wollen. Häufiger gibt es zunächst einmal ein *Problem*, dessen Lösung für alle Beteiligten noch unstrukturiert ist. Es gibt vielleicht schon allgemeine Interessenrichtungen und vage Zielvorstellungen – aber wie diese in der Entscheidung zur Geltung kommen werden, ist in der unstrukturierten Situation den Beteiligten noch nicht klar. Je komplexer eine Entscheidungssituation ist, desto mehr wird sie sich von einem Nullsummenspiel mit quantifizierbaren Resultaten entfernen, desto mehr muß aus dem Verhalten des Verhandeln ein Prozeß des Problemlösens werden.

3. Konfliktaustragung innerhalb großer Organisationen

Große Organisationen gliedern sich häufig in Untereinheiten. Je arbeitsteiliger diese Untergliederung geschieht, desto größer wird der Bedarf an Koordination. Wo bürokratische Ordnungsformen vorherrschen, wird diese Koordination mittels hierarchischer Überordnung bewerkstelligt: Konflikte zwischen Untereinheiten werden auf der nächsthöheren Ebene entschieden.

Das formale Prinzip der Konfliktentscheidung durch Schiedsspruch seitens der nächsthöheren Instanz findet in der Wirklichkeit nur teilweise Anwendung. Daneben gibt es horizontale Kommunikationen, in denen divergierende Untereinheiten ihre Konflikte zu erledigen suchen, in vielfältigen Formen, die sich meist informell „eingespielt“ haben.

In großen Organisationen herrscht die ideologische Vorstellung vor, daß alle Mitglieder gleichermaßen für gemeinsame Organisationsziele arbeiten, und daß deshalb horizontale Kommunikationen im Geist konfliktloser Kooperation stattfinden. In Wirklichkeit bilden jedoch die Untereinheiten ihre eigenen Unterziele heraus, sie sind bestrebt, ihre Autonomie gegenüber anderen Teilen der Organisation zu verteidigen, oder verfolge ihre eigenen Strategien. Horizontale Kommunikation ist deshalb Auseinandersetzung um divergierende Ziele.

Da im Selbstverständnis großer Organisationen die Ideologie der Gemeinsamkeit meist stärker ausgeprägt ist als die Aner-

of several performance functions can be achieved by negotiation insofar as the performance functions are known to the players themselves and, as far as possible, are quantifiable. Just how successful mathematical theories of bargaining are can best be seen in the example of collective wage negotiations.

Such optimization strategies, however, can be utilized only in few real decision-making situations. There are several reasons for this:

- Those persons involved can seldom state any clearly quantifiable goals,
- only seldom are they able to make a full survey of all the possible alternative strategies of a decision-making situation and the effects of these strategies,
- it is seldom that decision-making situations are so clearly structured that the individual partners know exactly which goals they want to pursue. More frequently there is, first of all, a *problem* the solution to which is still unstructured for all those involved. Perhaps some general indications of interest have already been shown as well as vague concepts concerning the goal – but just how these are to come into play in the decision still is not clear in the unstructured situation of the persons involved. The more complex a decision-making situation is the more removed it will be from a zero-sum-game with quantifiable results, and the more the negotiation must become a process of problem solving.

3. The Resolving of Conflict within Large Organizations

Large organizations are frequently composed of subdivisions. The greater the division of labour there is in these subdivisions, the greater is the need for coordination. Where bureaucratic forms of arrangement predominate such coordination is brought about by means of the hierarchical placing of one person above the other in authority: conflicts between subdivisions are resolved at the next highest level.

The formal principle of resolving conflict by arbitration upon the part of the next highest authority in the hierarchy is, in reality, only partially made use of. Moreover, there is lateral communication in which diverging subdivisions try to resolve their conflicts in many different ways, most of which have got “under way” informally.

In large organizations, the ideological concept predominates that all of the members of the organization are working equally for common organizational goals and that, therefore, lateral communication takes place in the spirit of cooperation without conflict. In reality, however, the subdivisions form their own sub-goals and they endeavour to defend their autonomy vis-à-vis other parts of the organization, or they follow their own strategies. Therefore, lateral communication is conflict towards diverging parts.

As in the self-understanding of large organizations the ideology of common interest is usually expressed with more

kenntnis von Meinungsgegensätzen und Zielkonflikten, sind die Formen horizontaler Konfliktaustragung selten formal institutionalisiert. Da sie vor den hierarchischen Instanzen verborgen bleiben müssen, grenzen sie oft an Konspiration oder Intrige. In den informellen Auseinandersetzungen treten häufig folgende Erscheinungen auf:

- „Zielkonflikte bei gemeinsamen Entscheidungen veranlassen die Parteien, Informationen vorzuenthalten oder zu verzerren, mit dem Resultat, daß gemeinsame Entscheidungen den Charakter des Aushandelns annehmen;
- in dem Versuch, Informationen wirksam zu begrenzen und zu verzerren, begrenzt jede Partei den Handlungsspielraum des Gegners, um sein Verhalten besser vorhersagbar zu machen und ihn innerhalb gewisser Grenzen zu halten;
- Mißtrauen, Feindseligkeit, usw. sind das Resultat dieser Art der Informationsabgabe und der Verhaltensmuster, und diese verstärken sich wiederum selbst aufgrund eines Rückkoppelungseffekts.“²

Diese Folgen stellen sich umso stärker ein, je mehr innerhalb der Organisation Konkurrenzeinstellungen vorherrschen. Um solche Folgen zu vermeiden, versucht die Hierarchie, den Streitfall an sich zu ziehen und durch autoritativen Schiedsspruch zu beenden. Das führt jedoch zu einem nicht gewünschten Effekt: Je häufiger ein ungelöster Konflikt an nächsthöhere Instanzen gegeben wird, desto mehr spielt sich innerhalb der Organisation ein Wettbewerbsverhalten ein³.

Horizontale Lösung von Konflikten bedeutet auf der einen Seite eine Entlastung der hierarchischen Entscheidungsinstanzen, auf der anderen Seite aber auch ihre teilweise Entmachtung. Gibt es wirksame Formen der Konfliktlösung auf horizontaler Ebene, so hat dies eine Reihe von Vorteilen: Die Organisation kann ein größeres Spektrum von Zielen berücksichtigen, sie kann sich einer schnell wandelnden Umwelt besser anpassen, sie weckt mehr Innovationsfähigkeit und Kreativität unter ihren Mitgliedern. Die Interessen der Stabilisierung der Organisation fallen hier also zusammen mit denen nach Emanzipation der Mitglieder.

Das Erreichen dieser Ziele ist jedoch abhängig davon, daß die Form der Konfliktaustragung Innovation und Kreativität begünstigt – mit anderen Worten: daß sie Problemlösungsverhalten erzeugt.

2) Richard E. Walton, J. M. Dutton, H. G. Fitch, "A Study of Conflict in the Process, Structure and Attitudes of Lateral Relationships". In: A. H. Rubenstein, C. J. Haberstroh (eds.), *Some Theories of Organization* Homewood, Ill. (Irwin) 1966, S. 444–465

3) Die empirische Studie von Walton et al kann als Beleg hierfür herangezogen werden. Die Autoren prüfen eine Reihe von Struktur- und Verhaltensvariablen, die mit dem Auftreten von Wettbewerbsverhalten innerhalb der Organisation korrelieren. Am höchsten ist dabei die Korrelation mit der Häufigkeit von Beziehungen von Untereinheiten zur Hauptorganisation.

emphasis that is the recognition of differences of opinion and partial conflicts, the forms of lateral resolution of conflict are seldom institutionalized formally. As they have to remain concealed from the hierarchical authorities, they often border on conspiracy or intrigue. The following phenomena have been observed in informal altercations or conflicts:

- "that goal competition between participants engaged in joint decision-making induces the parties to practice concealment and distortion in their exchange of information with the effect that their joint decision-making takes on the character of bargaining;
- that in order to effectively and systematically ration, conceal, and distort information, each party attempts to place limitations on his counterpart's interactions and other behaviour in order to make the other more predictable and keep him within certain boundaries;
- that sentiments which result from the way information is handled (concealment, distortion, etc.) and the way interactions are patterned (circumscribed, rigid, etc.) are suspicion, hostility, and so on; further, that these negative attitudes have a feedback effect which tends to reinforce the same interaction structure and information-handling pattern."²

These consequences appear all the more, the more feelings of competition or rivalry predominate within the organization. In order to avoid such consequences, the hierarchy attempts to involve itself in the point of controversy and to resolve it by means of authoritarian arbitration. This, however, leads to an effect which is not desired: the more frequently an unresolved conflict is passed on to the next highest authority for judgement, the more a behaviour of competition and rivalry gets under way within the organization³.

Lateral resolving of conflicts means, on the one hand, unburdening the decision-making authorities in the hierarchy, but on the other hand it also means a partial deprivation of power. Should there be effective forms of resolving conflicts on a lateral plane, then this has a number of advantages: The organization can take a greater spectrum of goals into account, it can adapt itself better to a rapidly changing environment, and it arouses more innovative ability and creativity among its members. Thus here the interests concerning the stabilizing of the organization coincide with those concerning the emancipation of its members.

Reaching these goals, however, is dependent upon the fact that the way in which conflict is resolved also favours innovation and creativity – in other words: that problem solving behaviour is created.

2) Richard E. Walton, J. M. Dutton, H. G. Fitch, "A Study of Conflict in the Process, Structure and Attitudes of Lateral Relationships". In: A. H. Rubenstein, C. J. Haberstroh (eds.), *Some Theories of Organizations*, Homewood, Ill., (Irwin) 1966, pp. 444–465

3) The study by Walton et al. can be taken as empirical evidence for this: here a number of structure variables and behaviour variables which correlate with the appearance of competitive behaviour within the organization are checked over. This reveals that the correlation with the frequency of connexions from subdivisions to the main organization is at the top.

4. Maximen für Problemlösungsverhalten

Sieht man sich in großen Verwaltungen einmal um, in welcher räumlichen Umgebung gewöhnlich Konfliktaustragungen stattfinden, schaut man sich Konferenzräume an, an deren langgestreckten Tischen sich „gegnerische Parteien“ niederlassen, beobachtet man das Verhalten der Gesprächspartner, das darauf abgestellt ist, die eigenen Standpunkte durchzusetzen, so kann man schon an solchen Äußerlichkeiten erkennen, daß Aushandeln die weitaus dominierende Form des Einigungsbemühens ist.

Dies hat schwerwiegende Nachteile, wenn komplizierte Sachverhalte mit den Interessengegensätzen einhergehen. Denn im Aushandeln suchen die „Taktiker“ ihre Positionen zu überzeichnen, erweiternde Argumente und Aspekte abzulehnen. Damit ist Aushandeln lernfeindlich, nur in der Taktik, nicht aber in der Sache innovativ. Es schlägt leicht um in Machtkämpfe, die nicht mehr durch Argumentation entschieden werden.

Das Verhalten, das für die Lösung komplexer Probleme notwendig wäre, kann sich nur schwer gegen die habitualisierten Formen des Aushandelns durchsetzen. Es stößt auf besonderen Widerstand unter Menschen, die aus Erfahrung einiges Geschick entwickelt haben, Verhandlungen erfolgreich zu führen. Sie wissen sofort, wie sie in einer Konferenz Teilprobleme herauslösen, Vorentscheidungen vereinbaren und den Dissens ausklammern können. Alle diese Fähigkeiten wirken jedoch schädlich wenn es darum geht, ein schwieriges Problem mit offenen Lösungen anzugehen: hier müssen allzu frühe Entscheidungen verhindert werden, um die Komplexität durch Einführung von Randbedingungen und Folgeproblemen erst einmal voll zu erfassen. Hier soll ein Dissens nicht umgangen, sondern in allen Konsequenzen ausgetragen werden. Hier müssen lange Umwege in der Diskussion und in der Informationssuche gegangen werden, und müssen manche Experimente in Kauf genommen werden. Um Verhaltensformen der Problemlösung gegen die Gewohnheiten des Aushandelns durchzusetzen, sollen abschließend einige Maximen genannt werden, die sich teilweise aus der obigen gegenüberstellenden Charakterisierung ergeben, teilweise Erfahrungsregeln sind⁴.

● *Parteibildung verhindern*

Die Teilnehmer dürfen sich nicht als „Partei“ verstehen, die „ihre Sache“ vertreten, sondern sie müssen sich alle gleichermaßen um die Lösung des Problems bemühen. Dies kann unterstützt werden durch:

- Hinzuziehen von Drittpersonen (z. B. Moderatoren),

4) Ähnliche Regeln finden sich bei Walton/McKersie, denen wir hier zum Teil widersprechen. Siehe: Richard E. Walton, Robert B. McKersie, A. Behavioral Theory of Labor Negotiations, N. Y. (McGraw Hill) 1965. S. 145ff.

4. Maxims for Behaviour in Problem Solving

Should one ever stop and take a good look around in the large office buildings in order to see in what kind of spatial environment the resolution of conflict usually takes place, one would see conference rooms with a long row of tables at which “opposing parties” sit themselves down; should one then observe the behaviour of the discussion partners who are all primed to push through their own standpoints, then it may be seen even by such superficial features that bargaining is by far the most dominating form of efforts at reaching an agreement.

This has grave disadvantages when complicated facts are mixed along with opposing interests. Because in bargaining, the “tacticians” attempt to over-subscribe their positions and to reject extended arguments and aspects. Thus bargaining is hostile to learning and is innovative only in tactics but not in the factual material. It is easily transformed into struggles for power which can no longer be settled by means of argumentation.

The kind of behaviour which would be necessary for the solution of complex problems can win through against the habitual forms of bargaining only with great difficulty. It runs up against considerable resistance among those persons who, from experience, have developed a bit of skill in successfully presiding over or running meetings and conferences. They know immediately how they can trigger partial problems in a conference, how to arrange preliminary decisions, and how to keep dissent out of consideration. All of these abilities have a harmful effect, however, when we are concerned with the attacking of a difficult problem which has open possibilities of solution: decisions which are made all too early must be hindered here first of all in order to be able to fully comprehend the complexity of the thing by means of the introduction of marginal conditions and subsequent problems. Here it does not do to avoid dissent, all consequences should be gone into thoroughly. Here long circuitous routes must be followed in both the discussion and in the the search for information and certain experiments will have to be put up with. In order to be able to put through patterns of behaviour for problem solving when opposed by the habits of bargaining, some maxims should be listed in conclusion. These maxims result partially from the previously described comparative characterization and are partially empirical rules⁴.

● *Hindering the formation of parties*

The participants must not consider themselves as being a “party” which is representing “its own matters”, but must all strive to the same extent in order to solve the problem. This can be supported by:

- calling in third persons (e. g., moderators),

4) Similar rules can be encountered in the works of Walton/McKersie, which are contradicted here to a certain extent. See: Richard E. Walton, Robert B. McKersie, “A Behavioral Theory of Labor Negotiations”, N. Y. (McGraw Hill), 1965, p. 145ff.

- Zusammenstellung der Fragestellungen und der Teilnehmer so daß bei wechselnden Fragen immer einige Teilnehmer die Rolle des Neutralen spielen können,
- Hereinziehen von Mitgliedern verschiedener hierarchischer Ebenen, um Homogenisierung zu vermeiden,
- Wechsel der Sitzordnung und der Diskussionsleitung,
- Formulierung der Probleme so, daß die Diskussion von mehr als zwei Auffassungen ausgehen kann,
- nicht ganze, geschlossene Gedankengebäude einander gegenüberstellen, sondern „herausgerissene“ Behauptungen, Fragen, Anmerkungen,
- Bewertungen so weit differenzieren, daß geschlossene Referenzfronten unmöglich werden.
- *Komplexität erweitern*

Wenn man sich zuerst dem zuwendet, was sich schnell erfolgreich lösen läßt, erhöht man die Bereitschaft, anschließend Kontroverses und Schwieriges zu behandeln. Aber man gerät andererseits in die Gefahr, Problemstellungen vorschnell zu vereinfachen. Deshalb halte man alle Probleme – auch Teilprobleme – so lange wie möglich offen. Die frühe Entscheidung, ein bestimmtes Teilproblem so oder so zu lösen, würde die spätere Diskussion anderer Teilprobleme determinieren. Deshalb gilt:

- kein Thema tabuisieren,
- verhindern, daß hierarchisch Hochgestellte vorzeitig ein Urteil abgeben, das einige Teilnehmer oder alle festlegen könnte,
- entgegengesetzte Meinungen nicht sofort zum Konsens führen, sondern offen halten, damit neue Informationssuche bzw. Lösungssuche stimuliert wird,
- nicht mit Lösungsvorschlägen, sondern mit Fragestellungen beginnen,
- kein Festlegen auf einmal geäußerte Meinungen,
- keine Protokolle, um Standpunkte festzuhalten oder Teilergebnisse zu sichern,
- kein Bestehen auf geistigem Eigentum,
- jeden Vorschlag aussprechen dürfen, „Spinnen“ dürfen,
- alternative Möglichkeiten im weitesten Spektrum ausführen und ihre Beurteilung zurückstellen, bis alle möglichen Konsequenzen bedacht sind.
- *Rationale Arbeitsweise fördern*
Rationalität wird oft zu erreichen versucht, indem man Meinungsgegensätze auf Sachfragen reduziert und diese

- formation of the questions and the combination of participants in such a way that some of the participants can play a neutral role when changes in the questions take place,
- the inclusion of members from various hierarchical levels in order to avoid homogenization,
- changes in seating arrangement and in those who preside over the discussions,
- formulating the problems in such a way that the discussion can start from more than two points of view,
- the confrontation of “selected” assumptions, questions, and remarks with one another, and not of entire, closed thought constellations,
- differentiating evaluations to such an extent that closed “fronts of reference” become impossible.
- *Extension of Complexity*

If all of those questions which can be solved quickly and successfully are attacked first, then the willingness to go on and deal with controversial and difficult problems is increased. On the other hand, however, there is always the danger in so doing of too rapidly simplifying formulations of the problems. Thus all problems – even partial problems – should be held open as long as possible. The precipitous decision to solve a certain partial problem in this way or that would determine the later discussion concerning other partial problems. Therefore the following hold true:

- no theme is to be made taboo,
- those higher up in the hierarchy should be hindered from passing judgement at too early a date on questions which some or all of the participants could be involved in,
- contrary opinions should not lead immediately to a consensus of opinion but should remain open so that stimulus will be given to carry on the search for new information or new solutions,
- one should begin with the formulation of questions and not with suggestions for solutions,
- no commitments concerning opinions which have been expressed once,
- no minutes should be kept just to insure that one shall stick to certain standpoints or partial results,
- not to insist upon one’s “mental property”,
- to be allowed to express every kind of suggestion, to be allowed to come up with “crazy” ideas,
- to present the broadest spectrum of alternative possibilities and to hold back judgements upon these until all the possible consequences have been thought out.
- *Furtherance of Efficient Work Procedures*
Attempts are often made to achieve efficiency by reducing contrasting or contrary opinions to mere points

aufgrund von Gutachten oder Studien zu beantworten trachtet. In der Tat kann dies ein Mittel der gründlichen Informationssuche sein – es wird aber oft mißbraucht als Alibi, um einen Meinungsgegensatz vom Tisch zu bekommen und sich zu einem Kompromiß zu finden. Rational wäre dagegen, die Widersprüche frei zu artikulieren und Meinungsgegensätze nicht durch Toleranz zu überdecken. Rationale Arbeitsweise heißt Gegensätze auszutragen und lernendes Verhalten zu belohnen. Deshalb gilt:

- nicht durch Suche nach prinzipiellen Übereinstimmungen die Gegensätze im Konkreten verdecken,
- Hinterfragen und Anzweifeln von Determinanten, Sachzwängen, Prämissen, Auflagen, Unabänderlichkeiten, „Gesetzmäßigkeiten“,
- Verständigung über die Verwendung der Begriffe,
- keine Berufung auf die Meinung von Autoritäten oder Exegese von „Bibeln“,
- keine Monologe in der Diskussion, das Recht eines jeden, zwischenzufragen,
- nicht einschüchtern, ermüden, rügen, mißachten, schmeicheln, verehren, lobend verstärken.

in issue and then to attempt to answer these by means of expertises or studies. Actually, all this can be a means for the thorough search for information – but it can and often is misused as an alibi for getting rid of a difference of opinion and arriving at a compromise. In contrast to this it would be efficient and effective to articulate freely the contradictions and not to cover up differences of opinion by tolerance. Efficient work procedures imply the bringing to a head of antitheses as well as the rewarding of behaviour which is conducive to learning. Therefore the following hold true:

- not to cover up antitheses in terms of fact by searching for agreement or conformity in principle,
- the questioning and probing of: determinants, compelling facts, premises, orders, unalterables, and “inherent laws”,
- agreement upon the use of terms and concepts,
- not appealing to the opinion of authorities or exegesis of “bibles”,
- no monologues in the discussion, the right of each participant to interpose questions,
- not to intimidate, to weary the participants, to reproach or admonish, to ignore, to flatter, or to venerate them, or to amplify praise.

Inhalt von Kommunikation 1 Vol. VI 1970 – 4 Vol. VI 1970
 Contents of Kommunikation 1 Vol. VI 1970 – 4 Vol. VI 1970

Kommunikation 1 Vol. VI 1970

Dr. Herbert Stachowiak	Grundrisse einer Planungstheorie	The Basic Outline of a Planning Theory	1
Günter Thalau	Verbale Kybernetik – Die Bedeutung der Information und Modell eines Wandler für assoziative Inofmationsverarbeitung	Verbal Cybernetics – The Importance of Information and a Model of a Converter for the Associative Processing of Information	19
Hermann Holliger	Morphologie – Idee und Grundlagen einer interdisziplinären Methodenlehre	Morphology – Idea and Fundamentals for an Interdisciplinary Science of Methods	35

Kommunikation 2 Vol. VI 1970

Dr. Heinz Karl Klein, Dr. Albert Wahl	Zur „Logik“ der Koordination interdependenter Entscheidungen in komplexen Organisationen (Teil I)	On the “Logic” of the Coordination of Interdependent Decisions in Complex Organizations (Part I)	53
Dr. Heinrich Reineremann	Betriebliche und Biologische Systeme – Ein Beitrag zur interdisziplinären Systemanalyse und zur Organisationsforschung	Business Systems and Biological Systems – A Contribution to Interdisziplinäre System Analysis and to Organizational Research	72
Dr. Gerhard J. Stöber	Über Aufgaben und Methoden interdisziplinärer Forschung und Lehre zur räumlichen Umweltplanung	On Tasks and Methods of Interdisziplinäre Research and Instruction of the Planning of Spatial Environment	93
Dr. Johann Jirasek	Gedanken zur Wirtschafts- und Sozialkybernetik	Some Thoughts Concerning Cybernetics in Economics and Society	107

Kommunikation 3 Vol. VI 1970

Dr. Stefan Jensen	Der Begriff der Planung im Rahmen der Theorie Sozialer Systeme	The Concept of Planning within the Framework of the Theory of Social Systems	115
Dr. Hans van der Haas	Von Hardwaresteuerung zu Softwaresteuerung	From Hardware Control to Software Control	127
Dr. Heinz Karl Klein, Dr. Albert Wahl	Zur „Logik“ der Koordination interdependenter Entscheidungen in komplexen Organisationen (Teil II)	On the “Logic” of the Coordination of Interdependent Decisions in Complex Organizations (Part II)	137

Kommunikation 4 Vol. VI 1970

Dr. M. C. Demetrescu	Anwendung der Informationstheorie auf die Soziologie von Organisationen und Systemen	Applications of Information Theory to the Sociology of Organizations and Systems	161
Eugen Bruno	Dialog in der Entwicklungsplanung	Dialogue in Planning for Development	171
Aleksander Matejko	Kybernetisches Modell des sozialen Systems	A Cybernetic Model of the Social System	177
Werner Lindlahr/ Karsten Trebesch	Kriterien, Maximen und Hypothesen zur Analyse von Entscheidungsprozessen in Konferenzen	Criteria, Maxims, and Hypotheses for the Analysis of Decision-making Processes in Meetings	190
Dr. Erhard Blankenburg/ Wolfgang Schnelle	Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konfliktaustragung	Bargaining or Problem Solving as Ways of Resolving Conflict	201

Autorenverzeichnis von Kommunikation 4 Vol. VI 1970
List of Authors of Kommunikation 4 Vol. VI 1970

DR. EBERHARD BLANKENBURG · Lilianhof · D-78 Freiburg-Günterstal · Germany · Tel. 0761-29232
EUGEN BRUNO · Nieder-Ramstädter-Str. 87 · D-61 Darmstadt · Germany · Tel. 06151-48436
PROF. DR. MIHAI DEMETRESCU · Faculty of Economic Cybernetics · 12 Rue Icoanei · Bucharest · Rumania
WERNER LINDLAHR · Herderstr. 3 · D-2085 Quickborn · Germany · Tel. 04106-4645
ALEKSANDER MATEJKO · University of Alberta · Edmonton, Alberta · Canada
DR. J. NIEDEREICHHOLZ · Rechenzentrum der Universität · Englerstr. 2 · D-75 Karlsruhe · Germany
WOLFGANG SCHNELLE · Marienhöhe 39 · D-2085 Quickborn · Germany · Tel. 04106-3022
KARSTEN TREBESCH · Apartado 61306 (Chacao) · Caracas · Venezuela

Inhalt von Kommunikation VI/3 1970
Contents of Kommunikation VI/3 1970

Dr. Stefan Jensen

Der Begriff der Planung im Rahmen der Theorie
Sozialer Systeme
The Concept of Planning within the Framework of the
Theory of Social Systems

Dr. Hans van der Haas

Von Hardwaresteuerung zu Softwaresteuerung
From Hardware Control to Software Control

Dr. Heinz Karl Klein, Dr. Albert Wahl

Zur „Logik“ der Koordination interdependenter Entschei-
dungen in komplexen Organisationen (TeilII)
On the “Logic” of the Coordination of Interdependent
Decisions in Complex Organizations (Part II)

Vorschau auf Beiträge in kommenden Heften
Preview of the Contents of Coming Issues

Prof. Dr. Abraham A. Moles

Die Zukunft des bebauten Raumes
The Future of Built-up Areas

Heinrich Juptner

Ergonomische Kommunikation
Ergonomic Communication

Wolfgang Schnelle

Wie lassen sich politische Aufgaben planen?
How can Political Tasks be Planned?

EDITORIAL

Vorbemerkung

Die Redaktion macht es sich zur Aufgabe, zwischen ihr und dem Autor eine Rückkopplung herzustellen. Wir wollen also versuchen, jedem Autor ein interessiertens und kritisches Gegenüber zu sein. Der Autor kann erwarten, daß seine Arbeit mit ihm diskutiert wird. Die Redaktion will alle eingehenden Beiträge sehr aufmerksam bearbeiten. Um eine solche – unserer Meinung nach für Autor und Redaktion fruchtbare – Diskussion um wichtige Dinge und nicht um Formales führen zu können, möchten wir einige Hinweise für die Arbeit geben.

Grundsätzliches zu den Arbeiten

Die Redaktion erwartet, daß jede Arbeit neue Einsichten ermöglicht. Das bedeutet, daß zum Beispiel ein gegebener Sachverhalt mit einem neuen Instrumentarium behandelt wird oder verschiedene Problemkreise zueinander in Beziehung gesetzt werden. Reine Beschreibungsarbeiten werden nur in Ausnahmefällen angenommen. Grundsätzlich sollte versucht werden, von einer kybernetischen Betrachtungsweise auszugehen.

Darstellungsform

Es wird um verständliche Sprache und kurze Sätze gebeten. Die Arbeiten sollen möglichst frei sein von jeder Art „Fach-Chinesisch“. Soweit Fachausdrücke notwendig sind, müssen sie bereits bei der ersten Verwendung erläutert werden. Verweise auf andere Arbeiten sollen zu Gunsten direkter Definition vermieden werden. Jede Arbeit hat einen ihr eigenen Aufbau gemäß der Konzeption des Autors. Es erleichtert das Verständnis, wenn der innere Aufbau seinen Ausdruck in Absätzen findet. Alle Abschnitte sollten (kurze) Überschriften tragen.

Die Redaktion bittet die Autoren, zu ihren Artikeln eine kurze Zusammenfassung zu schreiben. Sie soll als Inhaltsübersicht vor jedem Beitrag gebracht werden.

Manuskripte

Die Redaktion bittet um endgültige Manuskripte, das heißt, der Autor sieht das von ihm eingesandte Manuskript als endgültig an. Etwaige Änderungen, die aus der Diskussion resultieren, werden hinterher berücksichtigt.

Manuskripte sollen mit Schreibmaschine, 1/2zeilig geschrieben, eingereicht werden. Aus technischen Gründen kann die KOMMUNIKATION nur in Ausnahmefällen Arbeiten veröffentlichen, deren Umfang unter 5, bzw. über 25 Schreibmaschinen-Seiten liegt. Zeichnungen und Tabellen müssen so ausgeführt und gekennzeichnet sein, daß eine eindeutige Entzifferung und Zuordnung zum Text der Arbeiten möglich ist. Bildhafte Verdeutlichung der verbalen Aussagen soll zahlreich vorgesehen werden.

Quellenangaben

Fast jede geistige Arbeit beruht auf Anregungen aus irgendwelchen Quellen. Daher sollte am Ende jeder Arbeit ein Literaturverzeichnis stehen. Anmerkungen im Text jedoch sollten auf der betreffenden Seite als Fußnote angeführt werden, um ein Vor- und Zurückblättern zu vermeiden. Die Zitierweise muß eine eindeutige und mühelose Identifikation der Quelle ermöglichen.

Autoren-Kurzbiographie

Die Autoren werden gebeten, einmalig eine Kurzbiographie zu schreiben, die jeweils am Ende des Heftes mit veröffentlicht wird.

EDITORIAL

Preliminary Note

It is the task of the editorial staff to establish a feedback with their contributing authors. Thus, an attempt will be made to give each author the benefit of editorial interest as well as of editorial criticism. Each author can expect to participate in penetrating discussions concerning his contributions. The editors will carefully check all incoming material. In order to be able to keep our discussions from degeneration into mere formalities and to ensure the maintenance of high standards – fruitful for editor and author alike in our opinion – we would like to make a few suggestions concerning the material that we shall publish.

Some Basics Concerning the Material to be Published

The editors expect each article to open new doors to the fields being investigated. This can mean that a certain theme may be approached from a different angle, or that various circles of problems may be interrelated in new ways, or that new tools may be made use of in the treatment of familiar problems. Purely descriptive work will be the exception and not the rule. The fundamental approach, however, should always be from a cybernetic standpoint.

Format

The author should keep his language understandable and his sentences short. All kinds of professional jargon are to be avoided as much as possible. Whenever special terms are unavoidable, they should be defined clearly at the point where they first appear in the article. References to other works should be held to a minimum with direct definitions being given instead. The concepts expressed in each article should represent the ideas of the authors and not be the parroting of other material. The articles should be divided into paragraphs with each paragraph having a brief subtitle in order to facilitate things for the reader.

Manuscripts

The editors request the contributing authors to deliver their manuscripts in a final form, i.e., ready for publication. Any of the changes that should result from editor-author discussions will, of course, be taken into account at a later date.

All manuscript are to be typewritten. The lines are to be double-spaced. For technical reasons, KOMMUNIKATION cannot accept any articles which are less than 5 typewritten pages or which are more than 25 pages. This condition will be waived only in the most exceptional cases. Illustrations, charts, graphs, etc. must be so presented that they are quite clear for the reader to understand. Their enumeration and arrangement in the text should create no difficulties. On the other hand, texts should be amply illustrated.

Source Material

It is seldom that one finds any kind of mental endeavours which are completely original, or which do not in some way refer to the works of others. Therefore, each author is asked to include a bibliography at the end of his article. References, however, should be typed as footnotes at the bottom of each page where they appear in the text, in order to avoid having to keep flipping the pages back and forth to compare text with the corresponding references. All quotations must be clearly identified as to author, publisher, page, etc.

Authors' Short Biography

Upon sending in an article to KOMMUNIKATION, each author is requested to include a brief autobiography which will be published at the end of each issue of the journal.