

# Gerhard Schwarz · Konfliktmanagement

Gerhard Schwarz

# **Konflikt- Management**

Konflikte erkennen,  
analysieren, lösen

4., ergänzte Auflage

**GABLER**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Schwarz, Gerhard:**

Konfliktmanagement : Konflikte erkennen, analysieren, lösen /

Gerhard Schwarz. – 4. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 1999

ISBN 978-3-322-99683-1

ISBN 978-3-322-99682-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-99682-4

1. Auflage 1990
- Nachdruck 1991
2. Auflage 1995
- Nachdruck 1996
3. Auflage 1997
4. Auflage 1999

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1999

Softcover reprint of the hardcover 4th edition 1999

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Schrimpf und Partner, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

ISBN 978-3-322-99683-1

# Inhalt

Vorwort zur 1. Auflage	9
Vorwort zur 2. Auflage	11
Vorwort zur 3. Auflage	12
Vorwort zur 4. Auflage	12
<b>1. Kapitel: Was ist ein Konflikt?</b>	<b>13</b>
Der Sinn der Konflikte	13
Konflikte bearbeiten Unterschiede	15
Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her	20
Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität	22
Konflikte garantieren Gemeinsamkeit	24
Konflikte garantieren Veränderung	25
Konflikte erhalten das Bestehende	30
<b>2. Kapitel: Konfliktanalyse</b>	<b>33</b>
Den Konflikt anerkennen	39
Wer hat welche Rolle?	42
Rational – emotional	44
Panne oder notwendiger Konflikt?	56
Gruppenentscheidung oder Einzelentscheidung	61
Gesagt – gemeint	66
Subjektive Befindlichkeit	68
Erforschung der Konfliktgeschichte	70
Seelenkonto	72
Konfliktlandschaft	74
Konfliktgewinn	75
Negativprobe: Was wird verschwiegen?	76
Gruppendynamische Analysemethoden	76
Konfliktarten als Analyseinstrument	79

<b>3. Kapitel: Konfliktarten</b>	81
Persönliche Konflikte	84
Urvertrauen gegen Urmißtrauen: Leben und Tod	86
Zugehörigkeit gegen Trennung:	
Gruppe und Individuum	92
Selbstbestimmung gegen Fremdbestimmung:	
Junge und Alte	93
Selbstverehrung gegen Liebe: Frauen und Männer	96
Paarkonflikte	98
Identitätskonflikte: Individuum versus Paar	99
Distanzkonflikte: Nähe – Ferne	101
Entwicklungsconflikte	102
Clankonflikte: Schwiegermutterkonflikte	103
Transaktionskonflikte: Kommunikationskonflikte	104
Rollenkonflikte	107
Symmetrie versus Komplementarität	109
Konkurrenz: Wer ist besser?	110
Dreieckskonflikte	111
Koalitionskonflikte: Paar versus Dreieck	114
Rivalität: Zwei kämpfen um die Gunst eines Dritten	120
Delegationskonflikte	122
Versachlichungskonflikte	123
Gruppenkonflikte	126
Untergruppenkonflikte	128
Territorialkonflikte	130
Rangkonflikte	132
Normierungs- und Bestrafungskonflikte	136
Zugehörigkeitskonflikte: Membership, Außenseiter und Neue	140
Führungskonflikte: Leadership	146
Reifungs- und Ablösungskonflikte	150
Substitutionskonflikte	151
Loyalitäts- oder Verteidigungskonflikte	154
Organisationskonflikte	155
Abteilungsgegoismus: Gruppe versus Organisation	157

Herrschaftskonflikte: Zentrale gegen Außenstellen	159
Doppelmitgliedschaftskonflikte	163
Veränderungskonflikte	167
Auflösung und Neuformierung von Gruppen	169
Rollenänderungen	170
Soziotechnische Änderungen am Beispiel EDV	171
Norm- und Standardänderungen	176
Normkonflikte	177
Normkonflikte zwischen Subgruppen	177
Normendichte	178
Normendauer	178
Strukturkonflikte	180
Verfassungs- Repräsentations- und Legitimationskonflikte	182
Institutionskonflikte	186
Tote und Lebende	187
Individuum und Gruppe	190
Alte und Junge	193
Männer und Frauen	194
Systemkonflikte	195
Interkulturelle Konflikte	196
Qualität – Quantität	208
Abstimmungen	208
Geld	214
Computer – oder die Abschaffung der Sklaverei?	214
<b>4. Kapitel: Konfliktlösungen</b>	<b>217</b>
Flucht	219
Vernichtung	224
Unterwerfung oder (moderner:) Unterordnung	227
Delegation	229
Kompromiß	240
Konsens	241

<b>5. Kapitel: Konfliktinterventionen</b>	257
Analysephase	258
Lösungsphase	264
Neue Formen des Konfliktmanagements	266
<b>6. Kapitel: Produktwidersprüche und Organisationskonflikte</b>	269
Beispiel Versicherung	270
Die Suche nach der Seele eines Produktes	291
Beispiel Telefon	295
Beispiel Auto	297
Beispiel Krankheit	300
Positive und negative Faktoren (eines Produktes)	310
Aporien des Geldes	314
Aporien der Bank	318
Aporien der Börse	322
<b>Zusammenfassung</b>	327
<b>Literaturverzeichnis</b>	329
<b>Der Autor</b>	333

# Vorwort zur 1. Auflage

Dieses Buch ist das Ergebnis von 25 Jahren Konfliktmanagement in Schulen und Krankenhäusern, für Behörden und Kirchen, für Wirtschaftsunternehmen und Vereine. Ob es sich um eine Montagegruppe handelte oder die Station eines Krankenhauses, um den Vorstand einer Versicherungsgesellschaft oder einen Pfarrberater, immer wieder traten ähnliche Verhaltensmuster und Lösungsvorschläge auf. Nach den ersten Erfolgen und Mißerfolgen begann ich Protokolle zu verfassen und Konfliktarten und -lösungen einfach zu sammeln. Anfang der 70er Jahre schälte sich aus den gesammelten Konflikten und Lösungen langsam ein System heraus. Ich lernte, welche Lösungen für welche Konflikte häufiger zu einem zufriedenstellenderen Ergebnis führten als andere.

Wenn es für eine bestimmte Konfliktsituation aber jeweils bessere oder schlechtere Lösungen gab, dann war es notwendig, daß die Beteiligten einen Lernprozeß durchmachten, indem sie etwa die Nachteile ihres eingefahrenen Konfliktverhaltens einsahen und andere Lösungen, die für sie besser waren, in Betracht zogen. Konfliktmanagement hat unter anderem den Sinn, daß Menschen ihre individuellen Präferenzen des Konfliktlösungsverhaltens erkennen und verändern lernen.

Später erkannte ich, daß dieser Lernprozeß nach einer allgemein beschreibbaren Gesetzmäßigkeit abläuft. So stand etwa fast immer Flucht vor der Aggressionsentwicklung, Kompromißfindung vor der mühevollen Konsensfindung. Als ich dann bei der Analyse historischer Entwicklungen des menschlichen Konfliktverhaltens quasi dieselben Entwicklungsschritte entdeckte, durch die auch Individuen in ihrem Lernprozeß gehen müssen, um ihr Konfliktverhalten zu verbessern, meinte ich, ein brauchbares System für die Einteilung von Lösungen gefunden zu haben.

Ob die Wissenschaft vom menschlichen Konfliktverhalten schon so weit ist, daß man ein universelles Ordnungsprinzip auch für Konfliktarten einführen kann, scheint fraglich. Für die praktische Arbeit brauchte ich selber jedenfalls eines, um die vielen Konfliktfälle ordnen und daraus allgemeine Schlußfolgerungen ziehen zu



können. Ordnungsprinzipien sind ja schon deshalb notwendig, allerdings auch kontrovers, weil sie an die jeweils bevorzugten Denkgewohnheiten einer Kultur anschließen. Natürlich gilt das auch umgekehrt, jede „Logik“ definiert ein bestimmtes Ordnungsprinzip. Es wird daher notwendig sein, ein wenig die Voraussetzungen unserer Kultur und ihre bevorzugten Denkformen zu reflektieren. So wird sich herausstellen, daß ohne die Relativierung der „Logik“ Konflikte nur zum Teil verständlich sein können.

In der Praxis des Konfliktmanagements kommt es allerdings nicht allein auf den Besitz oder Nichtbesitz eines solchen Ordnungsprinzips an, sondern auf die Erfahrung und das Fingerspitzengefühl. Ich selber mache mir meist erst nach einer Intervention eine Theorie dazu, warum sie erfolgreich oder nicht erfolgreich war. In der jeweiligen Konfliktsituation agiere ich analysierend und auch nach „Gefühl“. Auch oder gerade das „Gefühl“ ist für diesen Zweck eine brauchbare Erkenntnisform.

Speziell bei der Analyse von Konflikten stellt sich nämlich heraus, daß es keine universelle Logik gibt, von der her alles verständlich, subsumierbar und einordenbar ist. Es wissen alle Philosophen, daß es kein System gibt, das alles erklärt. Jedes System und auch jede Logik erklärt immer nur Teilaspekte und läßt anderes unerklärt und damit unverstanden. Unverstandenes oder gar Unverstehbares ängstigt aber. Deshalb haben die Menschen zu allen Zeiten das Unerklärbare trotzdem zu erklären versucht. Sie nahmen die ihnen bekannten Denkmodelle und erklärten damit das Unbekannte, zum Beispiel den Anfang der Welt (eine klassische unerklärbare Voraussetzung allen Denkens).

Wir sind damit bereits bei einer der wichtigsten Voraussetzungen von Konflikten: Die Konfliktpartner gehen nämlich meist von verschiedenen Interessen aus und daher auch von verschiedenen Logiken, in die diese Interessen kondensiert werden. Die verschiedenen Denkgewohnheiten sind meist unreflektiert. Ihre Aufklärung schafft die Basis des Verständnisses. Im allgemeinen ist das die Voraussetzung dafür, daß auf beiden Seiten ein Lernprozeß einsetzen kann.

Für Hinweise und Korrekturen danke ich Uwe Arnold, Ernst Baumgartner, Eva Maria Boltuch, Kurt Buchinger, Herbert Durst-

berger, Irenäus Eibl-Eibesfeldt, Norbert Fett, Roland Fischer, Georg Fodor, Peter Heintel, Dieter Klein, Ewald Krainz, Traugott Lindner, Thomas Macho, Herbert Pietschmann, Helga Stattler, Paula Stegmüller, Werner Tallafuss, Jürgen Trosien.

Wien, im Oktober 1989

GERHARD SCHWARZ

## Vorwort zur 2. Auflage

Wieder einmal muß ich das Manuskript hergeben mit dem Gefühl, es nicht wirklich fertiggestellt zu haben. Zu viele neue Gedanken, Kritiken und Anregungen hat es auf die erste Auflage gegeben, als daß ich alles hätte berücksichtigen können. Was ist das für ein Konflikt? Ich denke darüber nicht nach, da er mich selbst betrifft. Meine Freunde sagen, ich sei nur gut beim Lösen fremder Konflikte, nicht bei den eigenen.

Somit freue ich mich auf die Arbeit an der dritten Auflage, die ich hiermit sofort beginne. Es wird dies die Fortsetzung der Institutionskonflikte und die der Systemkonflikte betreffen. Nachdem ich die Literatur studiert habe, sind trotzdem keine neuen Konfliktarten mehr dazugekommen. Ich kann alle beschriebenen Konflikte von der Einteilung her, die ich vorgeschlagen habe, verstehen.

Zu einem eigenen Buch möchte ich die Produktkonflikte verarbeiten. Vielleicht sogar zu mehreren Büchern. Ich habe in meinem Buch über „Die ‚Heilige Ordnung‘ der Männer“ 1985 meine gesammelten Hypothesen über Konflikte als letztes Kapitel mit aufgenommen. Damals wußte ich noch nicht, daß daraus einmal (nämlich schon fünf Jahre später) ein eigenes Buch werden würde. Deshalb vermute ich jetzt, daß ich einige Teile dieser 2. Auflage des Konfliktmanagements später zu einem eigenen Buch verarbeiten werde.

In dieser Neuauflage habe ich durchgehend Erweiterungen vorgenommen. Wesentlich ausführlicher als in der 1. Auflage gehe ich auf Institutions- und Systemkonflikte ein. Neu ist das Kapitel 5 über Konfliktinterventionen. Es basiert auf einem Artikel von mir,

der in dem Buch „Kommunikations- und Verhaltenstrainings“ (herausgegeben von Bärbel Voss, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 1995) erschienen ist. In Kapitel 6, Produktwidersprüche und Organisationskonflikte, ist mein Beitrag über Produkte, ihre Seele und ihre Widersprüche aus dem 2. Jahrbuch „Managerie“ (Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 1993) leicht gekürzt eingeflossen.

Wie immer bei meinen Publikationen bin ich dem Wiener Team der Gruppendynamik für Diskussionen und Anregungen zu Dank verpflichtet. Dies ist insbesondere, zusätzlich zu den schon im Vorwort zur 1. Auflage genannten Personen, noch Bernhard Pesendorfer.

Wien, im März 1995

GERHARD SCHWARZ

## Vorwort zur 3. Auflage

Nicht alles, was ich in der 2. Auflage großmündig für die 3. Auflage versprochen habe, kann ich schon einlösen. Also beginne ich, an der 4. Auflage zu arbeiten.

Wien, im August 1997

GERHARD SCHWARZ

## Vorwort zur 4. Auflage

Es scheint doch für mich typisch zu sein, daß ich immer wieder einzelne Gedanken eines Buches zu einem neuen Buch ausbaue. Dies ist nun mit den hier schon öfter erwähnten „archaischen Mustern“ geschehen sowie mit dem Thema „Geld“. Ich habe daher diese Themen für die 4. Auflage nicht mehr weiter vertieft. Einige Anregungen aus dem Kollegenkreis habe ich wieder eingearbeitet. Für weitere Anregungen bin ich dankbar.

Wien, im Januar 1999

GERHARD SCHWARZ