



Gerhard Schwarz

# Konfliktmanagement

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

8. Auflage



GABLER

Gerhard Schwarz

## **Konfliktmanagement**

Gerhard Schwarz

# **Konfliktmanagement**

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

8. Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Dr. Gerhard Schwarz**, Universitätsdozent für Philosophie (Universität Wien) und Gruppendynamik (Universität Klagenfurt), arbeitet seit mehr als dreißig Jahren auf den Gebieten Organisationsentwicklung, Gruppendynamik und Konfliktmanagement. Er ist Berater namhafter Unternehmen vor allem in Deutschland und Österreich und gefragter Referent auf Kongressen.

- 1. Auflage 1990
- 2. Auflage 1995
- 
- 
- 7. Auflage 2005
- 8. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010, Softcover 2013

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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.

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: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Satz: FROMM MediaDesign, Selters/Ts.

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-8349-1155-1 Hardcover

ISBN 978-3-8349-4405-4 Softcover

# Inhalt

Vorwort	9
<b>1. Kapitel: Was ist ein Konflikt?</b>	15
Der Sinn der Konflikte	15
Konflikte bearbeiten Unterschiede	16
Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her	20
Konflikt als Widerspruch	22
Der Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität	24
Konflikte garantieren Gemeinsamkeit	25
Konflikte garantieren Veränderung	26
Der Sinn der Konflikte in Mythos und Religion	29
Sinn der Konflikte in Unternehmen	30
Konflikte erhalten das Bestehende	32
Pannen und Konflikte	34
Wie kann man Pannen von echten Konflikten unterscheiden?	36
<b>2. Kapitel: Konfliktanalyse</b>	39
Methoden der Konfliktanalyse	44
Den Konflikt anerkennen	45
Wer hat welche Rolle?	50
Rational – emotional – sozial	52
Die „doppelte Wahrheit“	65
Gruppenentscheidung oder Einzelentscheidung	71
Gesagt – gemeint – angekommen	75
Was wird verschwiegen?	77
Erforschung der Konfliktgeschichte	79
Seelenkonto	83
Konfliktlandschaft	86
Konfliktgewinn	88
Konfliktanalyse und Gruppendynamik	89
Zusammenfassung der Analysemethoden	93
Diagnose von Konflikten	95

<b>3. Kapitel: Konfliktarten</b>	97
Persönliche Konflikte	99
Die vier Grundkonflikte und ihre Prägungen	102
1. Grundkonflikt: Die verstandbetonte Prägung	105
2. Grundkonflikt: Die gefühlsbetonte Prägung	112
3. Grundkonflikt: Die ordentliche Persönlichkeit	118
4. Grundkonflikt: Der Wagemutige	126
Paarkonflikte	131
Identitätskonflikte	132
Distanzkonflikte (Nähe – Ferne)	134
Entwicklungskonflikte	135
Clankonflikte: Schwiegermutterkonflikte	136
Transaktionskonflikte: Kommunikationskonflikte	137
Rollenkonflikte	140
Symmetrie versus Komplementarität	142
Konkurrenz: Wer ist besser?	143
Dreieckskonflikte	144
Koalitionskonflikte: Paar versus Dreieck	147
Eifersuchtskonflikte	150
Rivalität: Zwei kämpfen um die Gunst eines Dritten	153
Delegationskonflikte	155
Versachlichungskonflikte	157
Gruppenkonflikte	160
Untergruppenkonflikte	162
Territorialkonflikte	164
Rangkonflikte	166
Normierungs- und Bestrafungskonflikte	170
Inoffizielle Normen	171
Zugehörigkeitskonflikte: Membership, Außenseiter und Neue, Mobbing	174
Führungskonflikte: Leadership	181
Reifungs- und Ablösungskonflikte	184
Substitutionskonflikte	186
Loyalitäts- oder Verteidigungskonflikte	189
Organisationskonflikte	191
Abteilungsegoismus: Gruppe versus Organisation	193
Herrschaftskonflikte: Zentrale gegen Außenstellen	194
Doppelmitgliedschaftskonflikte	199

Veränderungskonflikte _____	203
Auflösung und Neuformierung von Gruppen _____	205
Rollenänderungen _____	206
Soziotechnische Änderungen am Beispiel EDV _____	207
Norm- und Standardänderungen _____	212
Normkonflikte _____	212
Normkonflikte zwischen Subgruppen _____	213
Normendichte _____	213
Normendauer _____	214
Strukturkonflikte _____	215
Verfassungs-, Repräsentations- und Legitimationskonflikte _____	218
Institutionskonflikte _____	222
Tote und Lebende _____	223
Individuum und Gruppe _____	226
Alte und Junge _____	229
Männer und Frauen _____	230
Systemkonflikte _____	231
Interkulturelle Konflikte _____	232
Qualität – Quantität _____	244
Abstimmungen _____	244
Virtuelle Konflikte _____	250
Konflikte um Virtualität _____	256
Maschinenstürmer _____	258
Virtuelle Realität als Droge _____	258
Neue Eliten, neues Analphabetentum _____	259
Zu wenig Regeln für die neuen Systeme _____	261
Datenkriminalität _____	261
Konflikte um virtuelle Realität _____	262
Realitätsverlust _____	262
Auch das perfektteste Bild muss als Bild durchschaubar sein _____	262
Die Bilder sind interaktiv veränderbar _____	263
Der politische Missbrauch von Cyberspace _____	264
Identitätsdiffusion _____	264
Kommunikationskonflikte _____	264
VRML (virtual reality markup language) _____	265
Selektionskonflikte _____	266
Virtuelle Gemeinschaften _____	267

Virtuelle Arbeitswelt _____	270
Identitätskonflikte im Metaraum _____	272
Nationalstaaten versus Cyberstaat _____	274
<b>4. Kapitel: Konfliktlösungen _____</b>	<b>277</b>
Flucht _____	279
Vernichtung _____	282
Unterwerfung oder (moderner:) Unterordnung _____	285
Delegation _____	288
Kompromiss _____	300
Konsens _____	300
Konflikteskalation _____	311
<b>5. Kapitel: Konfliktinterventionen _____</b>	<b>317</b>
Analysephase _____	318
Lösungsphase _____	324
Neue Formen _____	326
Kosten und Nutzen _____	326
<b>6. Kapitel: Produktwidersprüche und Organisationskonflikte _____</b>	<b>337</b>
Beispiel Versicherung _____	339
Die Suche nach der Seele eines Produkts _____	359
Beispiel Telefon _____	363
Beispiel Auto _____	365
Mehrdimensionale Ursachenforschung _____	367
Beispiel Krankheit _____	368
Positive und negative Faktoren in Gruppen und Organisationen _____	378
Positive und negative Faktoren eines Produkts _____	382
Trialektik des Geldes _____	386
Trialektik der Geldinstitute _____	397
Trialektik der Börse _____	402
<b>Schlussbemerkung _____</b>	<b>407</b>
<b>Literaturverzeichnis _____</b>	<b>409</b>
<b>Der Autor _____</b>	<b>415</b>
<b>Stichwortverzeichnis _____</b>	<b>417</b>



## Vorwort zur 8. Auflage

Während ich dieses Vorwort schreibe, gibt es gerade eine Wirtschaftskrise. Wenn die Krise vorbei ist, können wir fragen: Was haben wir aus diesem Konflikt gelernt? Auf alle Fälle kann man als „Finanzminister“ (eines kleineren oder größeren Haushaltes) doch auch davon profitieren.

Aus Sicht der Konflikttheorie finden sich beim Geld widersprüchliche Dimensionen (Aporien), die in sich gut ausbalanciert sein müssen. Ein „out of balance“ der drei Dimensionen führt zum Crash: Individuell heißt das, das private Portfolio läuft aus dem Ruder, für Unternehmer oder den Staat bedeutet es Pleite. Aus diesem Anlass habe ich das Kapitel über die „Trialektik des Geldes“ erweitert. Später möchte ich aus diesem Teil ein eigenes Buch machen – aber das dauert noch eine Weile.

Außerdem habe ich viele Anregungen eingearbeitet, die ich bekommen habe.

In den 20 Jahren seit der ersten Auflage dieses Buches hat sich einiges weiter entwickelt. Die Akzeptanz von Konflikten als Vehikel einer Weiterentwicklung ist deutlich gestiegen.

Der Humor als wahrscheinlich beste Form der Konfliktintervention ist weitgehend anerkannt. (Mein neues Buch „Führen mit Humor“ ist bereits in der zweiten Auflage erschienen und stand 2007 auf der Liste der 10 wichtigsten Wirtschaftsbücher für den Wirtschaftsbuchpreis der Frankfurter Buchmesse.)

Vielleicht ist es wirklich an der Zeit, bei Konflikten nicht nur die stressige und belastende Seite zu beleuchten, sondern auch die heitere. Mein Haus- und Leibphilosoph Johann Nestroy sagt dazu: „Der Ernst (Konflikt) hat eine feierliche Seite, eine schauerliche Seite, eine erhabene Seite – überhaupt viele Seiten. Aber ein elektri-

sches Fleckerl hat er immer und da fahren bei entsprechender Reibung die Funken der Heiterkeit heraus.“

In diesem Sinne ist eine (auch) heitere Bearbeitung von Konflikten angesagt!

Wien, im September 2009

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 Institutionenkonflikte 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-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 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 Pfarrbeirat, 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 Durstberger, 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

# 1 Was ist ein Konflikt?

**B**ei Konfliktinterventionen, Vorträgen und Seminaren werde ich immer wieder nach einer Definition für den Begriff Konflikt gefragt. Natürlich gibt es so etwas – aber Definitionen, die im logischen System – und nur so sind sie möglich – einen Begriff unter ein Allgemeines unterordnen, reichen nicht aus, um die vielen Facetten des Konfliktes zu erfassen. Ich spreche daher – so wie auch die philosophische Tradition – lieber vom Sinn eines Phänomens.

Ähnlich ist es übrigens mit der Frage nach der Ursache eines Konfliktes. Ich glaube, dass man den klassischen Kausalitätsbegriff „Ursache – Wirkung“ hier nicht erfolgreich anwenden kann. Als „Ursache“ für einen Konflikt kann alles und jedes auftreten. Viele wundern sich oft über die angeblichen „Kleinigkeiten“, aus denen ein Konflikt entstand.

## Der Sinn der Konflikte

Die Frage nach der Definition und der Ursache von Konflikten sollte daher ersetzt werden durch die Frage nach dem Sinn der Konflikte. Dabei wird rasch deutlich, wieso es Konflikte gibt und wozu sie gut sind. Allerdings kommt man sofort in Kontroverse zu unserer Logik, wenn man den Sinn von Konflikten überlegt.

Viele meinen, Konflikte sollten in Organisationen gar nicht auftreten. Treten sie dennoch auf, dann hat irgendjemand irgendetwas falsch gemacht. „Konflikte sind Führungsfehler“, sagte mir einmal eine hohe Führungskraft eines Großunternehmens. Ich werde im