

Gerhard Schwarz

# Konflikt- management

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

*9. Auflage*



SpringerGabler

Gerhard Schwarz

# Konflikt- management

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

*9. Auflage*



Springer Gabler

---

# Konfliktmanagement

---

Gerhard Schwarz

# Konfliktmanagement

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

9. Auflage



Springer Gabler

Gerhard Schwarz  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-8349-4597-6  
DOI 10.1007/978-3-8349-4598-3

ISBN 978-3-8349-4598-3 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1990, 1995, 1996, 1998, 2000, 2003, 2005, 2010, 2014  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung,  
die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zu-  
stimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Über-  
setzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen  
Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in die-  
sem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass  
solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu be-  
trachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter, Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe  
Springer Science+Business Media.

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

# 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 verstandsbetonte 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	174
Führungskonflikte: Leadership	181
Reifungs- und Ablösungskonflikte	184
Substitutionskonflikte	186
Loyalitäts- oder Verteidigungskonflikte	189
Organisationskonflikte	191
Abteilungsegoismus: Gruppe versus Organisation	193
Herrschafskonflikte: 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	234
Interkulturelle Konflikte	235
Qualität – Quantität	247
Konflikte um Virtualität	259
Maschinenstürmer	261
Virtuelle Realität als Droge	261
Neue Eliten, neues Analphabetentum	262
Zu wenig Regeln für die neuen Systeme	264
Datenkriminalität	264
Konflikte um virtuelle Realität	265
Realitätsverlust	265
Auch das perfektste Bild muss als Bild durchschaubar sein	265
Die Bilder sind interaktiv veränderbar	266
Der politische Missbrauch von Cyberspace	267
Identitätsdiffusion	267
Kommunikationskonflikte	267
VRML (virtual reality markup language)	268
Selektionskonflikte	269
Virtuelle Gemeinschaften	270

Virtuelle Arbeitswelt	273
Identitätskonflikte im Metaraum	275
Nationalstaaten versus Cyberstaat	277
<b>4. Kapitel: Konfliktlösungen</b>	281
Flucht	283
Vernichtung	286
Unterwerfung oder (moderner:) Unterordnung	289
Delegation	292
Kompromiss	304
Konsens	304
Konflikteskalation	316
<b>5. Kapitel: Konfliktinterventionen</b>	321
Analysephase	322
Lösungsphase	326
Neue Formen	330
Kosten und Nutzen	330
<b>6. Kapitel: Produktwidersprüche und Organisationskonflikte</b>	341
Beispiel Versicherung	343
Die Suche nach der Seele eines Produkts	363
Beispiel Telefon	367
Beispiel Auto	369
Mehrdimensionale Ursachenforschung	371
Beispiel Krankheit	372
Positive und negative Faktoren in Gruppen und Organisationen	382
Positive und negative Faktoren eines Produkts	386
Trialektik des Geldes	390
Trialektik der Geldinstitute	401
Trialektik der Börse	406
<b>Schlussbemerkung</b>	411
<b>Literaturverzeichnis</b>	413
<b>Der Autor</b>	421
<b>Stichwortverzeichnis</b>	423

# Vorwort zur 9. Auflage

Ein Vorwort zu einer 9. Auflage zu schreiben ist für einen Autor naturgemäß eine Freude. Das Buch ist inzwischen auch ins Russische übersetzt worden, eine englische Übersetzung ist (endlich) in Vorbereitung.

Wieder einmal habe ich einen Teil dieses Buches zu einem eigenen gemacht: aus dem Kapitel über die Trialektik des Geldes habe ich das Buch „Religion des Geldes“ gemacht. Man konnte mich überzeugen, dass sich das von mir erfundene Wort „Trialektik“ nicht für einen Buchtitel eignet. Außerdem glaube ich, dass wir uns in der Sakralisierungsphase einer neuen Religion befinden. Während sich die meisten anderen Religionen (zum Beispiel das Christentum) bereits in der dritten, nämlich der Säkularisierungsphase befinden, ist das Geld als „Gott des Kapitalismus“ (Simmel) erst in der ersten Phase, die dadurch gekennzeichnet ist, dass alle Bereiche des Lebens ökonomisiert werden.

Damit ist gemeint, dass das Geld als Prinzip der Kommunikation nicht nur dem Bereich der Wirtschaft (das war ja immer so), sondern auch in der Kultur, der Wissenschaft, der Kunst, der Bildung, der Gesundheit, ja sogar im privaten Bereich eine immer größere Rolle spielt.

Damit kommen aber alle, die mit Geld zu tun haben, in die unvermeidlichen Konflikte, die darin bestehen, dass die drei Bereiche (Gesetzesgerechtigkeit, Bedürfnisgerechtigkeit, Leistungsgerechtigkeit) ausbalanciert werden müssen.

Diesen unvermeidlichen Konflikten habe ich also ein eigenes Buch gewidmet. Ich habe dennoch dieses Kapitel im vorliegenden Buch bestehen lassen, da es ein schönes Beispiel für Konflikte darstellt, die sich in Produkten verbergen.

Ergänzt habe ich auch die Ausführungen über die drei Ebenen der Kommunikation (rational, emotional und strukturell) durch die

Hinweise auf die archaischen Muster. Auch hier habe ich zum Buch über die „Heilige Ordnung der Männer“ einen zweiten Band geschrieben, der sich mit den heute noch wirksamen Steinzeitmustern in den Hierarchien beschäftigt.

Der Regressionsbedingungen können solche Muster erhebliche Konflikte verursachen, wenn sie den rationalen Sinndimensionen widersprechen. Viele dieser Muster rasten kollektiv ein und sind daher nicht allein vom Individuum her verständlich.

Ebenfalls ergänzt habe ich ein Kapitel über das unterschiedliche Konfliktverhalten von Männern und Frauen. Ich kann dabei auf eine bei mir eingereichte Diplomarbeit von Eva Maria Boltuch zurückgreifen.

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

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

Nicht versäumen möchte ich auch zu erwähnen, dass ich mich mit einer Publikation selber in einem Konflikt begeben habe. Zusammen mit Herbert Pietschmann habe ich ein Buch über „Mythos Urknall“ geschrieben. Dabei nehme ich den Konflikt auf, dass jede

Kultur bisher versucht hat, Antworten auf unbeantwortete Fragen zu geben. Eine solche Frage ist wohl die: „Wie ist die Welt entstanden?“ Die neueste – als wissenschaftlich bezeichnete – Version eines solchen Schöpfungsmythos ist die Theorie vom „Urkall“. Dieser Schöpfungsmythos ist nicht nur extrem unplausibel, sondern auch schädlich, weil er eine Bombe an den Anfang der Welt stellt, und damit zum Prinzip des Zeitalters macht. Aber – lassen Sie sich davon überraschen.

Wien, im September 2013

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-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 ein-

fach 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 Teilespekte 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