

Gerhard Schwarz · Konfliktmanagement

Gerhard Schwarz

KONFLIKT- MANAGEMENT

Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung

GABLER

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Schwarz, Gerhard:

Konfliktmanagement: 6 Grundmodelle der Konfliktlösung / Gerhard Schwarz. - Wiesbaden: Gabler, 1990

ISBN-13: 978-3-409-19605-5 e-ISBN-13: 978-3-322-85805-4

DOI: 10.1007/978-3-322-85805-4

1. Auflage 1990

Nachdruck 1991

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen
der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1991
Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1991

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Alle Rechte vorbehalten. 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.

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 chlorarm 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: SATZPUNKT Ewert, Braunschweig

ISBN-13: 978-3-409-19605-5

Vorwort

Dieses Buch ist das Ergebnis von 25 Jahren Konfliktmanagement für Wirtschaftsunternehmen und Vereine, für Behörden und Kirchen, in Schulen und Krankenhäusern. 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 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 zufriedenstellenden Ergebnis führen als andere.

Wenn es für eine bestimmte Konfliktsituation aber jeweils bessere oder schlechtere Lösungen gibt, dann ist es notwendig, daß die Beteiligten einen Lernprozeß durchmachen, indem sie etwa die Nachteile ihres eingefahrenen Konfliktverhaltens einsehen und andere Lösungen, die für sie besser sind, in Betracht ziehen. 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 fast immer 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 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 über die Voraussetzungen unserer Kultur und ihre bevorzugte Denkform zu reflektieren. So wird sich herausstellen, daß Konflikte ohne die Relativierung der „Logik“ nur zum Teil verständlich sein können.

In der Praxis des Konfliktmanagements kommt es allerdings nicht allein auf den Besitz oder Nicht-Besitz 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 heraus, daß es eine universelle Logik, von der her alles verständlich und einordenbar ist, nicht gibt. Alle Philosophen wissen, 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 zu erklären versucht. Sie nahmen die ihnen bekannten Denkmodelle und erklärten damit das Unbekannte, zum Beispiel den Anfang der Welt (eine klassische unerklär-bare Voraussetzung allen Denkens).

Wir sind damit bereits bei einer der wichtigsten Voraussetzungen von Konflikten: Die Konfliktpartner gehen 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

Inhalt

Vorwort	5
1. Was ist ein Konflikt?	13
1.1 Der Sinn der Konflikte	13
1.1.1 Der Sinn von Konflikten liegt im Bearbeiten der Unterschiede	15
1.1.2 Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her	18
1.1.3 Der Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität	20
1.1.4 Konflikte garantieren Gemeinsamkeit	21
1.1.5 Konflikte garantieren Veränderung	22
1.1.6 Konflikte erhalten das Bestehende	26
2. Konfliktanalyse	27
2.1 Den Konflikt anerkennen	32
2.2 Wer hat welche Rolle?	33
2.3 Emotional – Sachlich	35
2.4 Gesagt – Gemeint	36
2.5 Subjektive Befindlichkeit	37
2.6 Erforschung der Konfliktgeschichte	40
2.7 Konfliktlandschaft	40
2.8 Konfliktgewinn	42
2.9 Negativprobe	42
2.10 Gruppendynamische Prozeßanalyse	43
2.11 Konfliktarten als Analyseinstrument	45
3. Konfliktarten	47
3.1 Persönliche Konflikte	49
3.1.1 Urvertrauen gegen Urmißtrauen: Leben und Tod	52
3.1.2 Zugehörigkeit gegen Trennung: Individuum versus Gruppe	55

3.1.3	Selbstbestimmung gegen Fremdbestimmung: Junge und Alte	56
3.1.4	Selbstverehrung gegen Liebe: Frauen und Männer ..	59
3.2	Paarkonflikte	61
3.2.1	Identitätskonflikte: Individuum versus Paar	62
3.2.2	Distanzkonflikte: Nähe – Ferne	63
3.2.3	Entwicklungskonflikte	65
3.2.4	Clankonflikte: „Schwiegermutterkonflikte“	66
3.2.5	Transaktionskonflikte	67
3.2.6	Rollenkonflikte	69
3.2.7	Symmetrie versus Komplementarität	71
3.2.8	Konkurrenz: Wer ist besser?	73
3.3	Dreieckskonflikte	74
3.3.1	Koalitionskonflikte: Paar versus Dreieck	76
3.3.2	Rivalität: Zwei kämpfen um die Gunst eines Dritten	82
3.3.3	Delegationskonflikte	83
3.3.4	Versachlichungskonflikte	85
3.4	Gruppenkonflikte: Grundmuster Jagdgruppe – „Gang“	87
3.4.1	Untergruppenkonflikte: Paar oder Dreieck versus Gruppe	89
3.4.2	Territorialkonflikte	90
3.4.3	Rangkonflikte	96
3.4.4	Normierungs- und Bestrafungskonflikte	99
3.4.5	Zugehörigkeitskonflikte: Membership	101
3.4.6	Führungskonflikte: Leadership	103
3.4.7	Reifungs- und Ablösungskonflikte	106
3.4.8	Substitutionskonflikte	108
3.4.9	Verteidigungskonflikte	110
3.5	Organisationskonflikte: Grundmuster Stammesfehden	111
3.5.1	Abteilungsegoismus: Gruppe versus Organisation ...	113
3.5.2	Herrschaftskonflikte: Zentrale gegen Außenstellen ..	114
3.5.3	Doppelmitgliedschaftskonflikte	118
3.5.4	Veränderungskonflikte	121
3.5.4.1	Auflösung und Neuformierung von Gruppen	123
3.5.4.2	Rollenänderungen	124

3.5.4.3	Soziotechnische Änderungen am Beispiel EDV	125
3.5.4.4	Norm- und Standardänderungen	130
3.5.5	Normkonflikte	131
3.5.5.1	Normkonflikte zwischen Subgruppen	131
3.5.5.2	Normendichte	132
3.5.5.3	Normendauer	132
3.5.6	Strukturkonflikte	133
3.5.7	Verfassungs-, Repräsentations- und Legitimations- konflikte	135
3.6	Institutionskonflikte	139
3.7	Systemkonflikte	139
4.	Konfliktlösungen	141
4.1	Flucht	142
4.2	Vernichtung	144
4.3	Unterwerfung oder (moderner:) Unterordnung	146
4.4	Delegation	149
4.5	Kompromiß	157
4.6	Konsens	158
5.	Produktwidersprüche und Organisationskonflikte	167
	Literatur	187