

Edition Rosenberger

Bruno Rüttinger
Jürgen Sauer

Konflikt und Konfliktlösen

Kritische Situationen erkennen
und bewältigen

3. Auflage



Springer Gabler

Edition Rosenberger

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

Bruno Rüttinger · Jürgen Sauer

Konflikt und Konfliktlösen

Kritische Situationen erkennen
und bewältigen

3. Auflage

 Springer Gabler

Bruno Rüttinger
Seeheim-Jugenheim, Deutschland

Jürgen Sauer
Fribourg, Schweiz

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag Leonberg.

Edition Rosenberger

ISBN 978-3-658-07811-9

ISBN 978-3-658-07812-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-07812-6

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 Nachdruck 2016

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2002

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort

In jedem Unternehmen treten immer wieder Unstimmigkeiten, Spannungen und Auseinandersetzungen auf. Konflikte sind allgegenwärtig und unausweichlich, eben ganz normale und alltägliche Erscheinungen. Mitarbeiter aus allen Organisationsbereichen sind in vielfältiger Weise von unterschiedlichen Konflikten betroffen. An die Führungskräfte wird dabei die Erwartung gerichtet, dass sie mit Konflikten angemessen umgehen und sie sogar dauerhaft beilegen können. Jeder Betroffene weiß, dass dies keine einfache Aufgabe ist. Führungskräfte erleben oft ihre unangenehmsten Zeiten, wenn sie mit Konflikten konfrontiert sind, für deren Lösung sie sich verantwortlich fühlen.

Dieses Buch soll Anregungen geben und Vorgehensmöglichkeiten aufzeigen, die dem Leser im täglichen Umgang mit Konflikten helfen, den richtigen Weg zu finden. Ein wichtiges Anliegen beim Schreiben dieses Buches war daher die praxisnahe Darstellung von wissenschaftlichen Forschungsergebnissen. Das Buch bietet aber auch an der Konfliktforschung interessierten Studierenden und Wissenschaftlern einen Überblick über das Themengebiet.

An dieser Stelle möchten wir uns bei Herrn Dr. WALTER ROSENBERGER bedanken, ohne dessen gelegentliche Ermunterung dieses Buch – wenigstens zu diesem Zeitpunkt – nicht geschrieben worden wäre.

Darmstadt, im Januar 2000

BRUNO RÜTTINGER UND JÜRGEN SAUER

Inhalt

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | V |
| Abbildungen und Tabellen | XI |
| 1. Grundbegriffe der Konfliktforschung | 1 |
| Einführungsfragen | 3 |
| 1.1 Was ist ein sozialer Konflikt? | 5 |
| 1.2 Konfliktepisoden | 10 |
| 1.3 Wodurch unterscheidet sich ein Konflikt von einer Aggression? | 13 |
| 1.4 Sozialer Konflikt und Meinungsverschiedenheit | 15 |
| 1.5 Latenter Konflikt | 16 |
| 1.6 Vershobener – echter Konflikt | 17 |
| 1.7 Klassifikation von Konflikten | 19 |
| 1.8 Wettbewerb und Kooperation | 26 |
| 1.9 Wettbewerb und Konflikt | 37 |
| 1.10 Die Komplexität von Konflikten | 40 |
| 1.11 Sind Konflikte vermeidbar? | 42 |
| 1.12 Sind Konflikte schädlich? | 45 |
| 2. Bedingungen der Konfliktentstehung im Betrieb | 53 |
| Einführungsfragen | 55 |
| 2.1 Einleitung | 57 |
| 2.2 Allgemeine Voraussetzungen von Konflikten | 57 |
| 2.2.1 Die Notwendigkeit koordinierten Handelns | 57 |
| 2.2.2 Relative Selbstständigkeit der Kontrahenten | 60 |
| 2.3 Spezielle Ursachen | 60 |
| 2.3.1 Gegensätzliche Beurteilung | 60 |
| 2.3.1.1 Erfahrung | 61 |
| 2.3.1.2 Welche Informationen sind zugänglich? | 63 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 2.3.1.3 | Nach welchen Informationen wird gesucht? _____ | 68 |
| 2.3.1.4 | Wie werden Informationen verarbeitet? _____ | 69 |
| 2.3.2 | <i>Gegensätzliche Bewertung</i> _____ | 73 |
| 2.3.2.1 | Gegensätzliche Ziele _____ | 74 |
| 2.3.2.1.1 | Formale Ziele _____ | 75 |
| 2.3.2.1.2 | Informelle Gruppenziele _____ | 79 |
| 2.3.2.1.3 | Persönliche Ziele _____ | 81 |
| 2.3.2.2 | Gegensätzliche Normen und Werte _____ | 83 |
| 2.3.3 | <i>Verteilungskonflikt</i> _____ | 87 |
| 2.3.4 | <i>Beziehungskonflikt</i> _____ | 90 |
| 2.4 | Konfliktfördernde Bedingungen _____ | 91 |
| 2.4.1 | <i>Verhalten auf Abhängigkeit</i> _____ | 93 |
| 2.4.2 | <i>Reaktion auf Frustration</i> _____ | 93 |
| 2.4.3 | <i>Gruppengröße</i> _____ | 97 |
| 2.5 | Typische Konflikte _____ | 99 |
| 2.5.1 | <i>Hierarchische Konflikte</i> _____ | 99 |
| 2.5.2 | <i>Konflikte in der Stab-Linien-Organisation</i> _____ | 102 |
| 2.5.3 | <i>Konflikte in Matrixorganisationen</i> _____ | 107 |
| 2.5.4 | <i>Konflikte in Arbeitsgruppen</i> _____ | 110 |
| 3. | Bedingungen des Konfliktverlaufs _____ | 113 |
| | Einführungsfragen _____ | 115 |
| 3.1 | Situative Bedingungen _____ | 117 |
| 3.2 | Wettbewerbshaltung _____ | 121 |
| 3.3 | Spezielle Bedingungen des Konfliktverlaufs _____ | 130 |
| 4. | Konfliktvermeidung _____ | 137 |
| | Einführungsfragen _____ | 139 |
| 4.1 | Warum Konfliktvermeidung? _____ | 141 |
| 4.2 | Gegenseitige Abhängigkeit _____ | 142 |
| 4.3 | Relative Selbstständigkeit _____ | 143 |
| 4.4 | Vermeidung von Beurteilungskonflikten _____ | 148 |
| 4.4.1 | <i>Förderung des Informationsangebots</i> _____ | 148 |
| 4.4.2 | <i>Förderung der Informationsaufnahme und -verarbeitung</i> _____ | 159 |

| | |
|--|------------|
| 4.5 Vermeidung von Bewertungskonflikten _____ | 163 |
| 4.5.1 Gestaltung der formalen Ziele _____ | 163 |
| 4.5.2 Belohnungssystem _____ | 170 |
| 4.5.3 Auswahlverfahren _____ | 171 |
| 4.6 Vermeidung von Verteilungskonflikten _____ | 173 |
| 4.7 Vermeidung von Beziehungskonflikten _____ | 178 |
| 5. Vermeiden von Wettbewerbsverhalten _____ | 181 |
| Einführungsfragen _____ | 183 |
| 5.1 Einleitung _____ | 185 |
| 5.2 Strukturorientierte Maßnahmen _____ | 185 |
| 5.3 Personenorientierte Maßnahmen _____ | 189 |
| 5.3.1 Sensitivity Training _____ | 191 |
| 5.3.2 Teamentwicklung _____ | 197 |
| 5.3.3 Coaching _____ | 199 |
| 6. Konfliktbehandlung _____ | 201 |
| Einführungsfragen _____ | 203 |
| 6.1 Einleitung _____ | 205 |
| 6.2 Konfliktvermeidung _____ | 208 |
| 6.3 Konfliktunterdrückung _____ | 210 |
| 6.4 Konfliktlösung _____ | 215 |
| 6.4.1 Konfliktanalyse _____ | 215 |
| 6.4.2 Veränderung von allgemeinen Konflikteinstellungen _____ | 217 |
| 6.4.3 Verhaltensbeeinflussung _____ | 218 |
| 6.5 Konfliktüberbrückung _____ | 233 |
| 6.6 Empirische Befunde zur Konfliktbehandlung _____ | 235 |
| 6.6.1 Konfliktbehandlung von Führungskräften _____ | 236 |
| 6.6.2 Intraorganisationale Einflussstrategien _____ | 238 |
| 6.6.3 Mobbing _____ | 240 |
| Literatur _____ | 243 |
| Stichwortverzeichnis _____ | 251 |
| Zu den Autoren _____ | 253 |

Abbildungen und Tabellen

| | | |
|---------|---|-----|
| Abb. 1 | Wettbewerbssituation _____ | 31 |
| Abb. 2 | Kooperative Situation _____ | 32 |
| Abb. 3 | Für die Zielerreichung typische Situationen _____ | 33 |
| Abb. 4 | Bewertungskonflikte aufgrund gegensätzlicher Ziele _____ | 75 |
| Abb. 5 | Sozialer Rollenkonflikt _____ | 77 |
| Abb. 6 | Ursachen der Konfliktentstehung _____ | 98 |
| Abb. 7 | Stab-Linien-Organisation _____ | 102 |
| Abb. 8 | Matrixorganisation _____ | 108 |
| Abb. 9 | Prisoner's Dilemma Game _____ | 123 |
| Abb. 10 | Lastwagen-Spiel _____ | 132 |
| Abb. 11 | Muster für eine einseitige Kommunikation _____ | 152 |
| Abb. 12 | Muster für eine zweiseitige Kommunikation _____ | 153 |
| Abb. 13 | Die Organisation als System überlappender Gruppen _____ | 187 |
| Tab. 1 | Subjektive Einschätzung des erwarteten Nutzens von zwei gegensätzlichen Handlungsplänen _____ | 21 |
| Tab. 2 | Gegensätzliche Bewertung des Handlungsplanes „Einführung des Zeiterfassungssystems“ _____ | 22 |
| Tab. 3 | Gegensätzliche Bewertung des Handlungsplanes „Einführung des Zeiterfassungssystems“ _____ | 23 |

1. Grundbegriffe der Konfliktforschung

Dieser Teil soll dazu anregen und/oder befähigen:

- *die Begriffe sozialer Konflikt, Aggression, Meinungsverschiedenheit und Wettbewerb zu bestimmen sowie die Unterschiede zwischen ihnen anzugeben;*
- *konkrete Beispiele für Beurteilungs-, Bewertungs-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte zu schildern;*
- *die Probleme zu nennen, die auftreten, wenn man versucht, alle sozialen Konflikte zu unterdrücken;*
- *Situationen zu analysieren, in denen „latente“ Konflikte vorliegen;*
- *Bedingungen zu schildern, die dazu führen, dass Konflikte verschoben werden;*
- *die Behauptungen: „Soziale Konflikte sind schädlich“ und „Wettbewerb ist nützlich“ kritisch zu würdigen;*
- *das Verhalten und Erleben von Gruppen zu beschreiben, die in Wettbewerb zueinander stehen.*

Einführungsfragen

Es erleichtert Ihnen die Einarbeitung in den nachfolgenden Text, wenn Sie nicht gleich weiterblättern, sondern zunächst versuchen, die nachfolgenden Fragen zu beantworten. Vergleichen Sie dann Ihre Antworten mit den Ausführungen, die auf den nächsten Seiten zu diesen Fragen gemacht werden.

1. Was ist gemeint, wenn man von einem sozialen Konflikt spricht?
2. Was ist der Unterschied zwischen sozialem Konflikt und Aggression?
3. Sind soziale Konflikte unvermeidbar?
4. Sind soziale Konflikte schädlich?
5. Wie unterscheiden sich sozialer Konflikt und Wettbewerb?
6. Wann wird eine Streitfrage nicht offen ausgetragen?
7. Unter welchen Bedingungen werden Konflikte nicht mit den eigentlichen Kontrahenten ausgetragen?
8. Ist Wettbewerbsverhalten leistungsfördernd?

1.1 Was ist ein sozialer Konflikt?

Häufig werden mit dem Begriff „sozialer Konflikt“ lediglich die Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezeichnet. In diesem Buch wird unter diesem Begriff mehr verstanden. Er umfasst eine Vielzahl von Spannungssituationen, die sich in jeder Organisation auffinden lassen: Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Kollegen, zwischen Arbeitsgruppen, zwischen Abteilungen, zwischen verschiedenen Funktionsbereichen wie Fertigung und Absatz, zwischen Innen- und Außendienst, zwischen Stab und Linie, zwischen Zentrale und Filiale, zwischen Vorstand und Betriebsrat, zwischen Älteren und Jüngeren, zwischen Praktikern und Theoretikern. Diese Liste möglicher Konfliktparteien lässt sich fast beliebig fortsetzen.

Ein sozialer Konflikt ist ein alltägliches Ereignis, das auch sonst in den meisten sozialen Beziehungen anzutreffen ist. Dennoch ist es sehr schwer, eine allgemein anerkannte Begriffsbestimmung zu finden. Dies wird leicht verständlich, wenn man die Vielfalt der Formen betrachtet, in denen ein sozialer Konflikt auftreten kann:

Kontrahenten: Kinder einer Schule bis Regierungen,

Streitfragen: alltägliche Probleme eines Betriebs bis internationale Themen,

Verläufe: sachliches Problemlösen bis Machtkampf mit aggressiven Mitteln.

Schon diese wenigen Beispiele zeigen, wie schwierig es sein muss, ein so vielschichtiges und vielfältiges Phänomen einheitlich zu bestimmen (vgl. GRUNWALD & REDEL, 1989). Zur Begriffsklärung sollen zunächst zwei typische Konfliktsituationen beschrieben werden.

Beispiel:

Zwei Abteilungsleiter streiten sich um die frei gewordene Stelle des Hauptabteilungsleiters. Sie intrigieren gegeneinander, stellen bei wichtigen Personen ihre Vorzüge und die Nachteile ihres Konkurrenten dar und bilden Koalitionen, um ihr Vorhaben durchzusetzen.

Leicht formalisiert lässt sich diese Situation folgendermaßen beschreiben (A und B seien die beiden Kontrahenten; x sei die Erlangung oder Kontrolle der freigewordenen Stelle):

A erhofft sich Nutzen aus x, befürchtet Schaden aus nicht-x,
B erhofft sich Nutzen aus x, befürchtet Schaden aus nicht-x.

Ähnlich strukturiert sind die Streitfälle über die Kontrolle oder den Besitz von Gütern, Mitteln oder Positionen wie Geld, Nahrung, Boden, Macht, Einfluss, Marktanteil, Gewinn etc. Eine andere Situation illustriert folgendes Beispiel.

Beispiel:

Zwei Direktoren streiten sich über das einzuführende Beurteilungsverfahren. Der eine möchte ein einheitliches Verfahren für das gesamte Unternehmen, der andere spezielle Verfahren für die einzelnen Unternehmensbereiche. Sie versuchen, sich gegenseitig zu überzeugen, und tauschen Argumente aus. Sie beginnen, andere wichtige Personen für ihren Plan zu gewinnen, um mit ihrer Hilfe den Gegenplan zu blockieren.

Leicht formalisiert ausgedrückt (A und B seien wieder die Personen; x, y seien die beiden Handlungspläne: Einführung eines allgemeinen bzw. eines spezifischen Beurteilungssystems):

A erhofft sich Nutzen aus x, befürchtet Schaden aus y,
B erhofft sich Nutzen aus y, befürchtet Schaden aus x.

Die Situation ist etwas verändert, wenn sich der eine Direktor für ein bestimmtes Beurteilungsverfahren einsetzt, der andere Direktor sich dagegen ausspricht, ohne dass er schon ein Alternativverfahren vorschlagen kann. In diesem Fall kann die Situation folgendermaßen formalisiert werden:

A erhofft sich Nutzen aus x , befürchtet Schaden aus nicht- x ,
B befürchtet Schaden aus x , erhofft sich Nutzen aus nicht- x .

Während im ersten Beispiel die Kontrahenten dieselben Pläne anstreben, nämlich die Kontrolle oder Erlangung der gleichen Position – die allerdings insofern gegensätzlich sind, als die Position nur von einem eingenommen werden kann –, geht es in den beiden letzten Beispielen um die Durchsetzung von gegensätzlichen Handlungsplänen, hier: um die Einführung unterschiedlicher Beurteilungsverfahren.

Die genannten Situationen haben gemeinsam, dass mehrere voneinander abhängige Personen gegensätzliche Handlungspläne zu realisieren versuchen. In Anlehnung an diese Situationen soll folgende Bestimmung gelten:

Soziale Konflikte sind
Spannungssituationen,
in denen zwei oder mehr Parteien,
die voneinander abhängig sind,
mit Nachdruck versuchen,
scheinbar oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne
zu verwirklichen und
sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.

Die einzelnen Teile dieser Begriffsbestimmung sollen genauer erläutert werden:

Spannungssituation: Die Beziehung zwischen den Konfliktpartnern ist gespannt. Sie ist oft – wenn auch nicht immer – gekennzeichnet durch Stress, Angst und Feindseligkeit. Personen, die einen Konflikt austragen, tendieren darüber hinaus häufig dazu, gewichtige Konflikte zu personalisieren. Der