

Friedrich Glasl

Konflikt- management

Ein Handbuch für Führungskräfte,
Beraterinnen und Berater

9., aktualisierte und ergänzte Auflage

Haupt Verlag Bern · Stuttgart · Wien
Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Einführung

| | |
|---|----|
| 1. Sozialer Konflikt und Konfliktlösung im Sozialen..... | 13 |
| 1.1 Inflation des Konfliktbegriffes..... | 13 |
| 1.2 Definition des «sozialen Konfliktes»..... | 14 |
| 1.3 Was ist kein sozialer Konflikt?..... | 18 |
| 1.4 Unterschiedliche Begriffe der Konfliktbehandlung..... | 20 |
| 1.5 Der Aufbau des Buches..... | 23 |

Teil 1 Konfliktdiagnose

| | |
|---|----|
| 2. Menschenbild und soziale Konflikte..... | 29 |
| 2.1 Das dreifältige Wesen des Menschen..... | 29 |
| 2.1.1 Der Mensch in unterschiedlichen sozialen Beziehungen..... | 31 |
| 2.1.2 Die drei Subsysteme der Organisation..... | 36 |
| 2.2 Der geistige Kern der Persönlichkeit..... | 37 |
| 2.3 Seelische Funktionen in sozialen Konflikten..... | 39 |
| 2.3.1 Verzerrungen der Perzeptionen (1), des Denk- und Vorstellungslebens (2)..... | 41 |
| 2.3.2 Beeinträchtigungen des Gefühlslebens (3)..... | 42 |
| 2.3.3 Korrumpierungen des Willenslebens (4)..... | 45 |
| 2.3.4 Veränderungen im äusseren Verhalten (5)..... | 47 |
| 2.3.5 Effekte des Konfliktverhaltens (6)..... | 50 |
| 2.4 Die seelischen Funktionen als Ansatzpunkte für Konfliktmanagement | 52 |
| 3. Typologie von Konflikten..... | 53 |
| 3.1 Übersicht über die wichtigsten Systematisierungsversuche..... | 53 |
| 3.1.1 Konflikte nach Streitgegenständen..... | 54 |
| 3.1.2 Konflikte nach ihren Erscheinungsformen..... | 55 |
| 3.1.3 Konflikte nach den Eigenschaften der Konfliktparteien..... | 57 |
| 3.2 Die Problematik Handlungs-orientierter Typologien..... | 60 |
| 3.3 Dimensionen einer Handlungsorientierten Typologie..... | 65 |
| 3.4 Der Konfliktrahmen (die Arena): Mikro-, Meso- und Makro- Konflikte..... | 67 |
| 3.4.1 Konflikte im mikro-sozialen Rahmen..... | 68 |
| 3.4.2 Konflikte im meso-sozialen Rahmen..... | 69 |
| 3.4.3 Konflikte im makro-sozialen Rahmen..... | 70 |
| 3.5 Einige Konsequenzen für Konflikte in verschieden weitem sozialem Rahmen..... | 71 |
| 3.6 Die Reichweite der Bemühungen..... | 72 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 3.6.1 | Friktion, Reibungskonflikt, Issue-Konflikt | 72 |
| 3.6.2 | Positionskampf | 73 |
| 3.6.3 | Systemveränderungs-Konflikt | 73 |
| 3.7 | Die dominante Äusserungsform des Konfliktes | 74 |
| 3.7.1 | Formgebundener und formloser Konflikt | 74 |
| 3.7.2 | Heisser und kalter Konflikt | 76 |
| 3.8 | Zwei Konflikttypen näher betrachtet: | |
| | Heisse und kalte Konflikte | 77 |
| 3.8.1 | Heisser Konflikt | 77 |
| 3.8.2 | Kalter Konflikt | 80 |
| 3.8.3 | Gegenüberstellung heisser und kalter Konflikte | 84 |
| 3.8.4 | Anwendungsnutzen für die Konfliktbehandlung | 86 |
| 3.9 | Zum Begriff des Mobbing's | 90 |
| 4. | Modelle der Konfliktdiagnose | 93 |
| 4.1 | Bestimmung des Konflikttyps und Konfliktdiagnose | 93 |
| 4.2 | Zwei Hauptsphären der Konfliktbetrachtung | 95 |
| 4.3 | Linear-kausales und rekursiv vernetztes Denken bei der Konfliktdiagnose | 97 |
| 4.4 | Der sozial-ökologische Ansatz | 101 |
| 4.5 | Das Was und das Wie sind gleich wichtig | 104 |
| 5. | Inhaltliche Dimensionen der Konfliktdiagnose | 105 |
| 5.1 | Die Konfliktgegenstände: «Issues» | 106 |
| 5.2 | Der Konfliktverlauf | 113 |
| 5.3 | Die Stakeholders bzw. die Konfliktparteien | 116 |
| 5.4 | Die gegenseitigen Beziehungen der Parteien | 120 |
| 5.4.1 | Informelle Beziehungen | 121 |
| 5.4.2 | Formelle Positionen und Beziehungen der Parteien | 123 |
| 5.4.2.1 | Die Organisation als Konfliktpotential | 124 |
| 5.4.2.2 | Abhängigkeitsbeziehungen als Konfliktpotential | 128 |
| 5.4.2.3 | Typologie von Organisationen und Konfliktpotential | 142 |
| 5.4.2.4 | Zusammenfassung: Organisation als Konfliktpotential | 151 |
| 5.5 | Die Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt | 152 |
| 5.6 | Schlussbemerkungen zur Konfliktdiagnose | 163 |
| 5.6.1 | Ganzheitliche Diagnosen | 164 |
| 5.6.2 | Drei Schritte der Diagnose | 166 |
| 6. | Konfliktkonstellationen im meso-sozialen Rahmen | 167 |
| 6.1 | Die Bedeutung der Exponenten der Konfliktparteien | 167 |
| 6.1.1 | Soziale Ansteckung | 169 |
| 6.1.2 | Ansatzpunkte für die Konfliktbehandlung | 171 |
| 6.2 | Die Beziehungen der Repräsentanten zu ihren Parteien | 172 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.2.1 | Formelle Mandatsverhältnisse und die Persönlichkeit des Repräsentanten | 173 |
| 6.2.2 | Grundtypen der Beziehungen zwischen Repräsentant und Basisgruppe | 174 |
| 6.2.2.1 | «Volkstribun» (Abhängiger Repräsentant) | 175 |
| 6.2.2.2 | «Senator» (Unabhängiger Repräsentant)..... | 177 |
| 6.2.2.3 | «König im Exil» (Quasi-Repräsentant, Selbstmandatierung) | 178 |
| 6.2.3 | Konsequenzen für die Konfliktbehandlung | 179 |
| 6.3 | Drei Konfliktkonstellationen nach Horst-Eberhard Richter | 184 |
| 6.3.1 | «Das Sanatorium» | 186 |
| 6.3.2 | «Die Festung» | 188 |
| 6.3.3 | «Theater» | 190 |
| 6.3.4 | Vierter Typ: «Die Kreuzritterschar» | 192 |

Teil 2 Die Dynamik der Eskalation

| | | |
|-------|---|-----|
| 7. | Einführung zur Eskalationsproblematik. | 197 |
| 7.1 | Der Nutzen einer zusammenhängenden Eskalationstheorie | 197 |
| 7.2 | Fünf Eskalationsstufen nach Louis Pondy | 199 |
| | Vom latenten zum manifesten Konflikt | 199 |
| 7.3 | Vier Eskalationsphasen bei internationalen Krisen nach Quincy Wright | 200 |
| | Von der erlebten Spannung zum militärischen Eingriff | 200 |
| 7.4 | Vierundvierzig Stufen der Eskalation nach Herman Kahn..... | 202 |
| | Vom «normalen Wahnsinn» zum «bizarren Wahnsinn» | 202 |
| 8. | Basismechanismen der Eskalationsdynamik | 207 |
| 8.1 | Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration | 208 |
| 8.2 | Issue-Lawine und Simplifizierung..... | 213 |
| 8.2.1 | Bewusste Ausweitung der Streitfragen (Issues) zu taktischen Zwecken | 213 |
| 8.2.2 | Unbewusste Ansteckung anderer Issues | 214 |
| 8.2.3 | Kognitive Komplexitätsreduktion | 215 |
| 8.3 | Wechselseitige Kausalitätsumkehrung bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen | 216 |
| 8.4 | Ausweitung der sozialen Arena bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren | 220 |
| 8.5 | Beschleunigung durch «pessimistische Antizipation»..... | 224 |
| 9. | Wendepunkte in der Eskalation | 227 |
| 10. | Phasenmodell der Eskalation | 233 |
| 10.1 | Stufe eins: Verhärtung | 234 |
| 10.2 | Stufe zwei: Debatte und Polemik | 239 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 10.3 | Stufe drei: Taten statt Worte! | 249 |
| 10.4 | Stufe vier: Sorge um Image und Koalition | 256 |
| 10.5 | Stufe fünf: Gesichtsverlust | 266 |
| 10.6 | Stufe sechs: Drohstrategien und Erpressung | 277 |
| 10.7 | Stufe sieben: Begrenzte Vernichtungsschläge | 292 |
| 10.8 | Stufe acht: Zersplitterung, totale Zerstörung | 297 |
| 10.9 | Stufe neun: Gemeinsam in den Abgrund | 299 |
| 10.10 | Gesamtbild der neun Eskalationsstufen | 300 |
| 10.11 | Eskalation auf heisse und kalte Weise | 302 |

Teil 3 Strategie der Konfliktbehandlung

| | | |
|--------|---|-----|
| 11. | Interventionen der Konfliktbehandlung | 313 |
| 11.1 | Grundsätzliche Ausrichtung der Interventionen | 313 |
| 11.1.1 | Präventive Interventionen | 313 |
| 11.1.2 | Kurative Interventionen | 314 |
| 11.1.3 | De-eskalierende Interventionen | 314 |
| 11.1.4 | Eskalierende Interventionen | 315 |
| 11.1.5 | Vier prinzipielle Interventionsrichtungen | 316 |
| 11.2 | Die sechs seelischen Funktionen als Ansatzpunkte für Interventionen | 317 |
| 11.2.1 | Auf Perzeptionen und Denken orientierte Interventionen. ... | 318 |
| 11.2.2 | Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen. ... | 325 |
| 11.2.3 | Auf das Wollen der Parteien bezogene Interventionen | 338 |
| 11.2.4 | Verhaltens-orientierte Interventionen | 341 |
| 11.3 | Wendeerlebnisse in allen seelischen Funktionen | 347 |
| 12. | Die fünf Diagnosedimensionen als Ansatzpunkte für Interventionen ... | 349 |
| 12.1 | Issue-bezogene Interventionen | 349 |
| 12.1.1 | Inventarisieren der Issues | 350 |
| 12.1.2 | Issue-Konsens | 352 |
| 12.1.4 | Flexibilisieren der Issues | 353 |
| 12.1.5 | Transponieren der Issues | 355 |
| 12.2 | Auf den Konfliktprozess bezogene Interventionen | 357 |
| 12.2.1 | Vergangenheitsbezogene Interventionen | 358 |
| 12.2.2 | Gegenwartsbezogene Interventionen | 363 |
| 12.2.3 | Zukunftsbezogene Interventionen | 365 |
| 12.3 | Auf die Parteien bezogene Interventionen | 365 |
| 12.3.1 | Interventionen zur Stärkung der internen Integration der Parteien. | 366 |
| 12.3.2 | Interventionen zum Auflockern fixierter interner Konstellationen | 368 |
| 12.3.3 | Interventionen zur Erweiterung der Handlungsspielräume der Exponenten | 370 |
| 12.4 | Die Beziehungen zwischen den Parteien als Interventionsfeld. | 371 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 12.4.1 | Interventionen, bezogen auf die informellen Beziehungen ... | 372 |
| 12.4.2 | Interventionen, bezogen auf die formellen Beziehungen | 375 |
| 12.5 | Auf die Grundeinstellungen bezogene Interventionen | 377 |
| 12.6 | Schlussbemerkungen zu den Kapiteln 11 und 12 | 381 |
| 13. | Allgemeine Prinzipien für Interventionen der Konfliktbehandlung. | 385 |
| 13.1 | Interventionssprinzipien im Spannungsfeld von Praxis-Theorie und sozialen Techniken | 385 |
| 13.2 | Polarität und Rhythmus bei der Konfliktbehandlung. | 386 |
| 13.2.1 | Pendelbewegung zwischen spezieller und genereller Orientierung («Fokus – Kontext» bzw. «Differenzieren – Integrieren») | 387 |
| 13.2.2 | Pendelbewegung zwischen Konfrontieren und Zusammenführen («Differenzieren – Integrieren», «Polarisieren – Synthetisieren») | 387 |
| 13.2.3 | Pendelbewegung zwischen Identifizieren und Distanzieren («psychische Nähe – psychische Distanz») | 388 |
| 13.3 | Das Zusammenwirken der polaren Prinzipien | 389 |
| 14. | Strategiemodelle der Konfliktbehandlung | 393 |
| 14.1 | Übersicht der Strategie- und Rollenmodelle | 394 |
| 14.2 | Eskalationsgrad und Strategiemodelle | 396 |
| 14.2.1 | Moderation | 396 |
| 14.2.2 | Prozessbegleitung («Prozesskonsultation») | 398 |
| 14.2.3 | Sozio-therapeutische Prozessbegleitung. | 398 |
| 14.2.4 | Vermittlung (Mediation im klassischen Sinn) | 399 |
| 14.2.5 | Schiedsverfahren | 399 |
| 14.2.6 | Machteingriff | 399 |
| 14.2.7 | Der «Chairman» | 400 |
| 14.2.8 | Der «Conciliator» | 400 |
| 14.3 | Vergleichspunkt für Rollenmodelle. | 401 |
| 14.4 | Indikatoren für die Strategie- und Rollenwahl. | 403 |
| 15. | Strategie- und Rollenmodelle näher betrachtet | 405 |
| 15.1 | Moderation | 405 |
| 15.2 | Prozessbegleitung, Prozesskonsultation | 408 |
| 15.3 | Sozio-therapeutische Prozessbegleitung. | 413 |
| 15.4 | Klassische Vermittlung, klassische Mediation | 418 |
| 15.5 | Die «Conciliation» | 425 |
| 15.6 | Schiedsverfahren, richterlicher Entscheid. | 428 |
| 15.7 | Machteingriff | 432 |
| 15.8 | Vergleich der Strategie- und Rollenmodelle. | 435 |
| 15.8.1 | Interventionsschwerpunkte | 436 |
| 15.8.2 | Akzeptanz der Drittpartei und der Konfliktlösung durch die Parteien. | 438 |

| | | |
|-------------------|--|------------|
| 15.8.3 | Durchsetzungsmacht der Drittpartei | 439 |
| 15.8.4 | Hantieren des Abstandes zwischen den Konfliktparteien..... | 440 |
| 15.8.5 | Anteil der Selbsttätigkeit der Konfliktparteien und der Drittpartei | 441 |
| 15.8.6 | Zeitaufwand..... | 442 |
| 15.8.7 | Kurative und präventive Wirkungen der Interventionen | 443 |
| 15.9 | Wandel des Rollenkonzeptes im Konfliktbehandlungsprozess..... | 444 |
| 15.10 | Von non-direktiven zu direktiven Interventionen..... | 445 |
| 16. | Phasen der Konfliktbehandlungsstrategien | 447 |
| 16.1 | Phasenmodelle in der Literatur | 447 |
| 16.2 | Gesamtstrategie und spezielle Strategien | 448 |
| 16.3 | Prinzipien für die Gesamtstrategie | 450 |
| 16.3.1 | Die Pendelbewegung zwischen den polaren Prinzipien | 450 |
| 16.3.2 | Dilemma zwischen Untersuchen und Eingreifen | 450 |
| 16.3.3 | Kurzfristige und langfristige Massnahmen..... | 452 |
| 16.3.4 | Konsolidierung durch zyklische Überlappung..... | 453 |
| 16.4 | Die erste Hauptphase der Konfliktbehandlung: Orientierungsphase .. | 455 |
| 16.5 | Die zweite Hauptphase der Konfliktbehandlung: Spezielle Konfliktbehandlungsstrategien | 462 |
| 16.5.1 | Phasen der Moderationsstrategie | 462 |
| 16.5.2 | Phasen der Prozessbegleitung | 463 |
| 16.5.3 | Phasen der sozio-therapeutischen Prozessbegleitung | 468 |
| 16.5.4 | Phasen der Klassischen Vermittlungsstrategie..... | 469 |
| 16.5.5 | Phasen der Conciliation-Strategie..... | 471 |
| 16.5.6 | Phasen des Schiedsverfahrens | 471 |
| 16.5.7 | Phasen eines Machteingriffes..... | 472 |
| 16.5.8 | Phasenmodelle der modernen Mediation | 473 |
| 16.6 | Die dritte Hauptphase der Konfliktbehandlung: Konsolidierungsphase..... | 476 |
| 17. | Schlussbemerkung | 479 |
| Anhang | | |
| 18. | Literaturverzeichnis | 483 |
| 19. | Sachwortregister | 517 |