

Friedrich Glasl

# **Konflikt- management**

Ein Handbuch für Führungskräfte,  
Beraterinnen und Berater

10., überarbeitete 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 Handlungs-orientierten 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 . . . . .	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	Wendelerlebnisse 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
12.1.3	Fraktionieren der Issues (nach R.Fisher). . . . .	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	Interventionsprinzipien 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	System-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	Vergleichspunkte 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	System-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 System-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
 <b>Anhang</b>		
18.	Literaturverzeichnis . . . . .	483
19.	Sachwortregister . . . . .	517