

Friedrich Glasl

Konflikt- management

**Ein Handbuch für Führung,
Beratung und Mediation**

12., aktualisierte und erweiterte Auflage

**Haupt Verlag
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)	43
2.3.3	Korrumpierungen des Willenslebens (4)	45
2.3.4	Veränderungen im äußeren Verhalten (5)	48
2.3.5	Effekte des Konfliktverhaltens (6)	52
2.4	Die seelischen Funktionen als Ansatzpunkte für Konfliktmanagement	54
3.	Typologie von Konflikten	55
3.1	Übersicht über die wichtigsten Systematisierungsversuche	55
3.1.1	Konflikte nach Streitgegenständen	56
3.1.2	Konflikte nach ihren Erscheinungsformen	57
3.1.3	Konflikte nach den Eigenschaften der Konfliktparteien	59
3.2	Die Problematik Handlungs-orientierter Typologien	62
3.3	Dimensionen einer Handlungs-orientierten Typologie	67
3.4	Der Konfliktrahmen (die Arena): Mikro-, Meso- und Makro-Konflikte	69
3.4.1	Konflikte im mikro-sozialen Rahmen	70
3.4.2	Konflikte im meso-sozialen Rahmen	71
3.4.3	Konflikte im makro-sozialen Rahmen	72
3.5	Einige Konsequenzen für Konflikte in verschieden weitem sozialem Rahmen	73
3.6	Die Reichweite der Bemühungen	74

3.6.1	Friktion, Reibungskonflikt, Issue-Konflikt	74
3.6.2	Positionskampf	75
3.6.3	Systemveränderungs-Konflikt	75
3.7	Die dominante Äußerungsform des Konfliktes	76
3.7.1	Formgebundener und formloser Konflikt	76
3.7.2	Heißer und kalter Konflikt	77
3.8	Zwei Konflikttypen näher betrachtet: Heiße und kalte Konflikte	78
3.8.1	Heißer Konflikt	79
3.8.2	Kalter Konflikt	82
3.8.3	Gegenüberstellung heißer und kalter Konflikte	86
3.8.4	Anwendungsnutzen für die Konfliktbehandlung	88
3.9	Zum Begriff des Mobbings	92
4.	Modelle der Konfliktdiagnose	95
4.1	Bestimmung des Konflikttyps und Konfliktdiagnose	95
4.2	Zwei Hauptsphären der Konfliktbetrachtung	97
4.3	Linear-kausales und rekursiv vernetztes Denken bei der Konfliktdiagnose	100
4.4	Sozial-ökologisch systemtheoretischer Ansatz	103
4.5	Das Was und das Wie sind gleich-wichtig	106
5.	Inhaltliche Dimensionen der Konfliktdiagnose	109
5.1	Die Konfliktgegenstände: «Issues»	110
5.2	Der Konfliktverlauf	117
5.3	Die Stakeholders bzw. die Konfliktparteien	120
5.4	Die gegenseitigen Beziehungen der Parteien	124
5.4.1	Informelle Beziehungen	125
5.4.2	Formelle Positionen und Beziehungen der Parteien	127
5.4.2.1	Die Organisation als Konfliktpotential	129
5.4.2.2	Abhängigkeitsbeziehungen als Konfliktpotential	133
5.4.2.3	Typologie von Organisationen und Konfliktpotential	147
5.4.2.4	Zusammenfassung: Organisation als Konfliktpotential	156
5.5	Die Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt	157
5.6	Schlussbemerkungen zur Konfliktdiagnose	168
5.6.1	Ganzheitliche Diagnosen	168
5.6.2	Drei Schritte der Diagnose	170
6.	Konfliktkonstellationen im meso-sozialen Rahmen	173
6.1	Die Bedeutung der Exponenten der Konfliktparteien	173
6.1.1	Soziale Ansteckung	175
6.1.2	Ansatzpunkte für die Konfliktbehandlung	177
6.2	Die Beziehungen der Repräsentanten zu ihren Parteien	178
6.2.1	Formelle Mandatsverhältnisse und die Persönlichkeit des Repräsentanten	179

6.2.2	Grundtypen der Beziehungen zwischen Repräsentant und Basisgruppe	180
6.2.2.1	«Volkstribun» (Abhängiger Repräsentant)	181
6.2.2.2	«Senator» (Unabhängiger Repräsentant)	183
6.2.2.3	«König im Exil» (Quasi-Repräsentant, Selbstmandatierung)	184
6.2.3	Konsequenzen für die Konfliktbehandlung	185
6.3	Drei <u>Konflikt</u> konstellationen nach Horst-Eberhard Richter	190
6.3.1	«Das Sanatorium»	192
6.3.2	«Die Festung»	194
6.3.3	«Theater»	196
6.3.4	Vierter Typ: «Die Kreuzritterschar»	198

Teil 2 Die Dynamik der Eskalation

7.	Einführung zur Eskalationsproblematik	203
7.1	Der Nutzen einer zusammenhängenden Eskalationstheorie	203
7.2	Fünf Eskalationsphasen nach Louis Pondy Vom latenten zum manifesten Konflikt	205
7.3	Vier Eskalationsphasen bei internationalen Krisen nach Quincy Wright Von der erlebten Spannung zum militärischen Eingriff	207
7.4	Vierundvierzig Stufen der Eskalation nach Herman Kahn Vom «normalen Wahnsinn» zum «bizarren Wahnsinn»	208
8.	Eskalierende Basismechanismen: die Eskalationstreiber	213
8.1	Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration	214
8.2	Teufelskreise durch Spiegelverhalten	219
8.2.1	Reiz-Reaktionsmuster: «Wie Du mir – so ich Dir!»	219
8.2.2	Äußerungen verdrängen unausgesprochene «Innerungen» ...	220
8.2.3	Jede Seite strebt nach «Ich über dir!»	220
8.2.4	Die eskalierenden Effekte der dämonisierten Zone	221
8.3	Issue-Lawine und Simplifizierung	222
8.3.1	Bewusste Ausweitung der Streitfragen (Issues) zu taktischen Zwecken	222
8.3.2	Unbewusste Ansteckung anderer Issues	223
8.3.3	Kognitive Komplexitätsreduktion	224
8.4	Wechselseitige Kausalitätsumkehrung bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen	226
8.5	Ausweitung der sozialen Arena bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren	229
8.6	Beschleunigung durch «pessimistische Antizipation»	233
9.	Wendepunkte in der Eskalation	237

10. Stufenmodell der Eskalation	243
10.1 Stufe eins: Verhärtung	246
10.2 Stufe zwei: Debatte und Polemik	249
10.3 Stufe drei: Taten statt Worte!	260
10.4 Stufe vier: Sorge um Image und Koalition	269
10.5 Stufe fünf: Gesichtsverlust	278
10.6 Stufe sechs: Drohstrategien und Erpressung	290
10.7 Stufe sieben: Begrenzte Vernichtungsschläge	306
10.8 Stufe acht: Zersplitterung, totale Zerstörung	312
10.9 Stufe neun: Gemeinsam in den Abgrund	314
10.10 Gesamtbild der neun Eskalationsstufen	314
10.11 Leitemotionen und Schwellenerlebnisse der Eskalation	317
10.11.1 Schwellenerlebnisse aus affektlogischer Sicht	317
10.11.2 Konsiderationen beim Schwellenübertritt	319
10.12 Eskalation auf heiße und kalte Weise	325

Teil 3 Strategie der Konfliktbehandlung

11. Interventionen der Konfliktbehandlung	337
11.1 Grundsätzliche Ausrichtung der Interventionen	337
11.1.1 Präventive Interventionen	337
11.1.2 Kurative Interventionen	338
11.1.3 De-eskalierende Interventionen	338
11.1.4 Eskalierende Interventionen	339
11.1.5 Vier prinzipielle Interventionsrichtungen	340
11.2 Die sechs seelischen Funktionen als Ansatzpunkte für Interventionen	341
11.2.1 Auf Perzeptionen und Denken orientierte Interventionen	343
11.2.2 Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen	350
11.2.3 Auf das Wollen der Parteien bezogene Interventionen	362
11.2.4 Verhaltens-orientierte Interventionen	366
11.3 Wendeerlebnisse in allen seelischen Funktionen	372
12. Die fünf Diagnosedimensionen als Ansatzpunkte für Interventionen....	375
12.1 Issue-bezogene Interventionen	375
12.1.1 Inventarisieren der Issues	376
12.1.2 Issue-Konsens	378
12.1.3 Fraktionieren der Issues (nach R. Fisher)	378
12.1.4 Flexibilisieren der Issues	380
12.1.5 Transponieren der Issues	381
12.2 Auf den Konfliktprozess bezogene Interventionen	384
12.2.1 Vergangenheitsbezogene Interventionen	385
12.2.2 Gegenwartsbezogene Interventionen	389
12.2.3 Zukunftsbezogene Interventionen	391
12.3 Auf die Parteien bezogene Interventionen	392

12.3.1	Interventionen zur Stärkung der internen Integration der Parteien	393
12.3.2	Interventionen zum Auflockern fixierter interner Konstellationen	394
12.3.3	Interventionen zur Erweiterung der Handlungsspielräume der Exponenten	397
12.4	Die Beziehungen zwischen den Parteien als Interventionsfeld	398
12.4.1	Interventionen, bezogen auf die informellen Beziehungen....	399
12.4.2	Interventionen, bezogen auf die formellen Beziehungen	402
12.5	Auf die Grundeinstellungen bezogene Interventionen	404
12.6	Schlussbemerkungen zu den Kapiteln 11 und 12	408
13.	Allgemeine Prinzipien für Interventionen der Konfliktbehandlung	411
13.1	Interventionsprinzipien im Spannungsfeld von Praxis-Theorie und sozialen Techniken	411
13.2	Polarität und Rhythmus bei der Konfliktbehandlung	412
13.2.1	Pendelbewegung zwischen spezieller und genereller Orientierung («Fokus – Kontext» bzw. «Differenzieren – Integrieren»)	413
13.2.2	Pendelbewegung zwischen Konfrontieren und Zusammenführen («Differenzieren – Integrieren», «Polarisieren – Synthetisieren»)	413
13.2.3	Pendelbewegung zwischen Identifizieren und Distanzieren («psychische Nähe – psychische Distanz»)	414
13.3	Das Zusammenwirken der polaren Prinzipien	415
14.	Strategiemodelle der Konfliktbehandlung	419
14.1	Übersicht der Strategie- und Rollenmodelle	420
14.2	Eskalationsgrad und Strategiemodelle	424
14.2.1	Moderation, Konflikt-Moderation, supervisorische Mediation..	424
14.2.2	Prozessbegleitung, «Prozesskonsultation», Transformative Mediation	424
14.2.3	System-therapeutische Prozessbegleitung, system-therapeutische Mediation	426
14.2.4	Vermittlung, Mediation im klassischen Sinn (MedArb)	426
14.2.5	Schiedsverfahren, Arbitrage (ArbMed)	426
14.2.6	Machteingriff	427
14.2.7	Die «Chairperson»	428
14.2.8	Der «Conciliator»	428
14.3	Vergleichspunkte für Rollenmodelle	429
14.4	Indikatoren für die Strategie- und Rollenwahl	430
15.	Strategie- und Rollenmodelle näher betrachtet	433
15.1	Moderation, Konflikt-Moderation, Supervisorische Mediation	433
15.2	Prozessbegleitung, Prozesskonsultation, Transformative Mediation...	436
15.3	System-therapeutische Prozessbegleitung/ System-therapeutische Mediation	441

15.4	Klassische Vermittlung, klassische Mediation	446
15.5	Die «Conciliation»	453
15.6	Schiedsverfahren, richterlicher Entscheid, Arbitrage (ArbMed)	457
15.7	Machteingriff	460
15.8	Vergleich der Strategie- und Rollenmodelle	464
15.8.1	Interventionsschwerpunkte	464
15.8.2	Akzeptanz der Drittpartei und der Konfliktlösung durch die Parteien	466
15.8.3	Durchsetzungsmacht der Drittpartei	467
15.8.4	Hantieren des Abstandes zwischen den Konfliktparteien	468
15.8.5	Anteil der Selbsttätigkeit der Konfliktparteien und der Drittpartei	469
15.8.6	Zeitaufwand	470
15.8.7	Kurative und präventive Wirkungen der Interventionen	471
15.9	Wandel des Rollenkonzeptes im Konfliktbehandlungsprozess	472
15.10	Von non-direktiven zu direktiven Interventionen	473
16.	Phasen der Konfliktbehandlungsstrategien	477
16.1	Phasenmodelle in der Literatur	477
16.2	Gesamtstrategie und spezielle Strategien	478
16.3	Prinzipien für die Gesamtstrategie	480
16.3.1	Die Pendelbewegung zwischen den polaren Prinzipien	480
16.3.2	Dilemma zwischen Untersuchen und Eingreifen	481
16.3.3	Kurzfristige und langfristige Maßnahmen	482
16.3.4	Konsolidierung durch zyklische Überlappung	483
16.4	Die erste Hauptphase der Konfliktbehandlung: Orientierungsphase . .	485
16.5	Die zweite Hauptphase der Konfliktbehandlung: Spezielle Konfliktbehandlungsstrategien	492
16.5.1	Phasen der Moderationsstrategie	492
16.5.2	Phasen der Prozessbegleitung/transformativen Mediation	493
16.5.3	Phasen der System-therapeutischen Prozessbegleitung/Mediation	498
16.5.4	Phasen der Klassischen Vermittlungsstrategie	500
16.5.5	Phasen der Conciliation-Strategie	501
16.5.6	Phasen des Schiedsverfahrens	502
16.5.7	Phasen eines Machteingriffes	503
16.5.8	Phasenmodelle der modernen Mediation	503
16.6	Die dritte Hauptphase der Konfliktbehandlung: Konsolidierungsphase .	506
17.	Schlussbemerkung	511
Anhang		
18.	Literaturverzeichnis	515
19.	Sachwortregister	551