

Friedrich Glasl

# **Konflikt- management**

Ein Handbuch für Führungskräfte,  
Beraterinnen und Berater

8., 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 Faktoren 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
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 Konfliktraumen (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 Mobbings	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 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
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 Vom latenten zum manifesten Konflikt . . . . .	199
7.3	Vier Eskalationsphasen bei internationalen Krisen nach Quincy Wright Von der erlebten Spannung zum militärischen Eingriff . . . . .	200
7.4	Vierundvierzig Stufen der Eskalation nach Herman Kahn 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 des sozialen Rahmens 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	277
10.7	Stufe sieben: Begrenzte Vernichtungsschläge	292
10.8	Stufe acht: Zersplitterung	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 Faktoren 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
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	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
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
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	Phasen einer modernen Mediation . . . . .	473
16.6	Die dritte Hauptphase der Konfliktbehandlung: Konsolidierungsphase . . . . .	473
17.	Schlussbemerkung . . . . .	477
 <b>Anhang</b>		
18.	Literaturverzeichnis . . . . .	481
19.	Sachwortregister . . . . .	511