

Organisationsentwicklung in der Praxis
Herausgegeben von PD Dr. Friedrich Glasl

Band 2

! Haupt
Freies Geistesleben

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

Der Autor dieses Werkes, PD Dr. *Friedrich Glasl*,
ist erreichbar über die Trigon-Internetseite: www.trigon.at
oder via E-Mail: friedrich.glasl@trigon.at

1. Auflage 1980
2. Auflage 1990
3. Auflage 1992
4. Auflage 1993
5. Auflage 1997
6. Auflage 1999
7. Auflage 2002

Bibliografische Information der *Deutschen Bibliothek*

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-06719-3 (Haupt)

ISBN 978-3-7725-0954-4 (Freies Geistesleben)

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2004 by Haupt Berne

Gestaltung: René Tschirren

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig

Dieses Papier ist umweltverträglich, weil chlorfrei hergestellt

www.haupt.ch

www.geistesleben.com

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 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 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
 Anhang		
18.	Literaturverzeichnis	481
19.	Sachwortregister	511