

Friedrich Glasl

# **Konflikt- management**

Ein Handbuch für Führung,  
Beratung und Mediation

12., aktualisierte und erweiterte Auflage

Haupt Verlag  
Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

Der Autor dieses Werkes, Prof. Dr. Dr. h.c. *Friedrich Glasl*,  
ist erreichbar über die Trigon-Internetseite: [www.trigon.at](http://www.trigon.at)  
oder via E-Mail: [friedrich.glasl@trigon.at](mailto:friedrich.glasl@trigon.at)

12. Auflage: 2020  
11. Auflage: 2013  
10. Auflage: 2011  
9. Auflage: 2010  
8. Auflage: 2004  
7. Auflage: 2002  
6. Auflage: 1999  
5. Auflage: 1997  
4. Auflage: 1993  
3. Auflage: 1992  
2. Auflage: 1990  
1. Auflage: 1980

Bibliografische Information der *Deutschen Nationalbibliothek*

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

ISBN 978-3-258-08162-5 (Haupt)  
ISBN 978-3-7725-2812-5 (Freies Geistesleben)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 1980 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Layout und Satz: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen

Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)  
[www.geistesleben.com](http://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 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 Mobblings. ....	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 Konfliktkonstellationen 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
<b>13.</b>	<b>Allgemeine Prinzipien für Interventionen der Konfliktbehandlung . . . . .</b>	<b>411</b>
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
<b>14.</b>	<b>Strategiemodelle der Konfliktbehandlung. . . . .</b>	<b>419</b>
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
<b>15.</b>	<b>Strategie- und Rollenmodelle näher betrachtet . . . . .</b>	<b>433</b>
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
<b>Anhang</b>		
18.	Literaturverzeichnis .....	515
19.	Sachwortregister .....	551