

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 Korruptierungen 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 Mobblings..... | 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..... | 129 |
| 5.4.2.3 | Typologie von Organisationen und Konfliktpotential..... | 143 |
| 5.4.2.4 | Zusammenfassung: Organisation als Konfliktpotential..... | 151 |
| 5.5 | Die Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt..... | 153 |
| 5.6 | Schlussbemerkungen zur Konfliktdiagnose..... | 164 |
| 5.6.1 | Ganzheitliche Diagnosen..... | 164 |
| 5.6.2 | Drei Schritte der Diagnose..... | 166 |
| 6. | Konfliktkonstellationen im meso-sozialen Rahmen..... | 169 |
| 6.1 | Die Bedeutung der Exponenten der Konfliktparteien..... | 169 |
| 6.1.1 | Soziale Ansteckung..... | 171 |
| 6.1.2 | Ansatzpunkte für die Konfliktbehandlung..... | 173 |
| 6.2 | Die Beziehungen der Repräsentanten zu ihren Parteien..... | 174 |
| 6.2.1 | Formelle Mandatsverhältnisse und die Persönlichkeit des Repräsentanten..... | 175 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 6.2.2 | Grundtypen der Beziehungen zwischen Repräsentant und Basisgruppe. | 176 |
| 6.2.2.1 | «Volkstribun» (Abhängiger Repräsentant) | 177 |
| 6.2.2.2 | «Senator» (Unabhängiger Repräsentant). | 179 |
| 6.2.2.3 | «König im Exil» (Quasi-Repräsentant, Selbst-mandatierung) | 180 |
| 6.2.3 | Konsequenzen für die Konfliktbehandlung. | 181 |
| 6.3 | Drei Konfliktkonstellationen nach Horst-Eberhard Richter | 186 |
| 6.3.1 | «Das Sanatorium» | 188 |
| 6.3.2 | «Die Festung» | 190 |
| 6.3.3 | «Theater» | 192 |
| 6.3.4 | Vierter Typ: «Die Kreuzritterschar» | 194 |

Teil 2 Die Dynamik der Eskalation

| | | |
|-------|---|-----|
| 7. | Einführung zur Eskalationsproblematik. | 199 |
| 7.1 | Der Nutzen einer zusammenhängenden Eskalationstheorie | 199 |
| 7.2 | Fünf Eskalationsstufen nach Louis Pondy Vom latenten zum manifesten Konflikt | 201 |
| 7.3 | Vier Eskalationsphasen bei internationalen Krisen nach Quincy Wright Von der erlebten Spannung zum militärischen Eingriff | 202 |
| 7.4 | Vierundvierzig Stufen der Eskalation nach Herman Kahn Vom «normalen Wahnsinn» zum «bizarren Wahnsinn» | 204 |
| 8. | Basismechanismen der Eskalationsdynamik | 209 |
| 8.1 | Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration | 210 |
| 8.2 | Issue-Lawine und Simplifizierung. | 215 |
| 8.2.1 | Bewusste Ausweitung der Streitfragen (Issues) zu taktischen Zwecken. | 215 |
| 8.2.2 | Unbewusste Ansteckung anderer Issues. | 216 |
| 8.2.3 | Kognitive Komplexitätsreduktion. | 217 |
| 8.3 | Wechselseitige Kausalitätsumkehrung bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen | 218 |
| 8.4 | Ausweitung der sozialen Arena bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren. | 222 |
| 8.5 | Beschleunigung durch «pessimistische Antizipation» | 226 |
| 9. | Wendepunkte in der Eskalation | 229 |
| 10. | Phasenmodell der Eskalation | 235 |
| 10.1 | Stufe eins: Verhärtung. | 236 |
| 10.2 | Stufe zwei: Debatte und Polemik. | 241 |
| 10.3 | Stufe drei: Taten statt Worte! | 251 |
| 10.4 | Stufe vier: Sorge um Image und Koalition | 259 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 10.5 | Stufe fünf: Gesichtsverlust | 268 |
| 10.6 | Stufe sechs: Drohstrategien und Erpressung | 279 |
| 10.7 | Stufe sieben: Begrenzte Vernichtungsschläge | 294 |
| 10.8 | Stufe acht: Zersplitterung, totale Zerstörung | 300 |
| 10.9 | Stufe neun: Gemeinsam in den Abgrund | 302 |
| 10.10 | Gesamtbild der neun Eskalationsstufen | 302 |
| 10.11 | Eskalation auf heisse und kalte Weise | 305 |

Teil 3 Strategie der Konfliktbehandlung

| | | |
|--------|---|-----|
| 11. | Interventionen der Konfliktbehandlung | 315 |
| 11.1 | Grundsätzliche Ausrichtung der Interventionen | 315 |
| 11.1.1 | Präventive Interventionen | 315 |
| 11.1.2 | Kurative Interventionen | 316 |
| 11.1.3 | De-eskalierende Interventionen | 316 |
| 11.1.4 | Eskalierende Interventionen | 317 |
| 11.1.5 | Vier prinzipielle Interventionsrichtungen | 318 |
| 11.2 | Die sechs seelischen Funktionen als Ansatzpunkte für Interventionen | 319 |
| 11.2.1 | Auf Perzeptionen und Denken orientierte Interventionen | 321 |
| 11.2.2 | Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen | 327 |
| 11.2.3 | Auf das Wollen der Parteien bezogene Interventionen | 340 |
| 11.2.4 | Verhaltens-orientierte Interventionen | 343 |
| 11.3 | Wendeerlebnisse in allen seelischen Funktionen | 349 |
| 12. | Die fünf Diagnosedimensionen als Ansatzpunkte für Interventionen | 351 |
| 12.1 | Issue-bezogene Interventionen | 351 |
| 12.1.1 | Inventarisieren der Issues | 352 |
| 12.1.2 | Issue-Konsens | 354 |
| 12.1.3 | Fraktionieren der Issues (nach R. Fisher) | 354 |
| 12.1.4 | Flexibilisieren der Issues | 355 |
| 12.1.5 | Transponieren der Issues | 357 |
| 12.2 | Auf den Konfliktprozess bezogene Interventionen | 359 |
| 12.2.1 | Vergangenheitsbezogene Interventionen | 360 |
| 12.2.2 | Gegenwartsbezogene Interventionen | 365 |
| 12.2.3 | Zukunftsbezogene Interventionen | 367 |
| 12.3 | Auf die Parteien bezogene Interventionen | 367 |
| 12.3.1 | Interventionen zur Stärkung der internen Integration der Parteien | 368 |
| 12.3.2 | Interventionen zum Auflockern fixierter interner Konstellationen | 370 |
| 12.3.3 | Interventionen zur Erweiterung der Handlungsspielräume der Exponenten | 372 |
| 12.4 | Die Beziehungen zwischen den Parteien als Interventionsfeld | 373 |

| | |
|---|------------|
| 12.4.1 Interventionen, bezogen auf die informellen Beziehungen | 374 |
| 12.4.2 Interventionen, bezogen auf die formellen Beziehungen | 377 |
| 12.5 Auf die Grundeinstellungen bezogene Interventionen | 379 |
| 12.6 Schlussbemerkungen zu den Kapiteln 11 und 12 | 383 |
| 13. Allgemeine Prinzipien für Interventionen der Konfliktbehandlung | 387 |
| 13.1 Interventionsprinzipien im Spannungsfeld von Praxis-Theorie und sozialen Techniken. | 387 |
| 13.2 Polarität und Rhythmus bei der Konfliktbehandlung. | 388 |
| 13.2.1 Pendelbewegung zwischen spezieller und genereller Orientierung («Fokus – Kontext» bzw. «Differenzieren – Integrieren») | 389 |
| 13.2.2 Pendelbewegung zwischen Konfrontieren und Zusammenführen («Differenzieren – Integrieren», «Polarisieren – Synthetisieren») | 389 |
| 13.2.3 Pendelbewegung zwischen Identifizieren und Distanzieren («psychische Nähe – psychische Distanz») | 390 |
| 13.3 Das Zusammenwirken der polaren Prinzipien | 391 |
| 14. Strategiemodelle der Konfliktbehandlung. | 395 |
| 14.1 Übersicht der Strategie- und Rollenmodelle | 396 |
| 14.2 Eskalationsgrad und Strategiemodelle | 398 |
| 14.2.1 Moderation | 398 |
| 14.2.2 Prozessbegleitung («Prozesskonsultation»). | 400 |
| 14.2.3 System-therapeutische Prozessbegleitung | 400 |
| 14.2.4 Vermittlung (Mediation im klassischen Sinn). | 401 |
| 14.2.5 Schiedsverfahren. | 401 |
| 14.2.6 Machteingriff | 401 |
| 14.2.7 Der «Chairman». | 402 |
| 14.2.8 Der «Conciliator». | 402 |
| 14.3 Vergleichspunkte für Rollenmodelle | 403 |
| 14.4 Indikatoren für die Strategie- und Rollenwahl. | 405 |
| 15. Strategie- und Rollenmodelle näher betrachtet | 407 |
| 15.1 Moderation | 407 |
| 15.2 Prozessbegleitung, Prozesskonsultation | 410 |
| 15.3 System-therapeutische Prozessbegleitung | 415 |
| 15.4 Klassische Vermittlung, klassische Mediation | 420 |
| 15.5 Die «Conciliation» | 427 |
| 15.6 Schiedsverfahren, richterlicher Entscheid. | 430 |
| 15.7 Machteingriff | 434 |
| 15.8 Vergleich der Strategie- und Rollenmodelle. | 437 |
| 15.8.1 Interventionsschwerpunkte. | 438 |
| 15.8.2 Akzeptanz der Drittpartei und der Konfliktlösung durch die Parteien | 440 |

| | | |
|-------------------|--|-----|
| 15.8.3 | Durchsetzungsmacht der Drittpartei | 441 |
| 15.8.4 | Hantieren des Abstandes zwischen den Konfliktparteien | 442 |
| 15.8.5 | Anteil der Selbsttätigkeit der Konfliktparteien und der Drittpartei | 443 |
| 15.8.6 | Zeitaufwand | 444 |
| 15.8.7 | Kurative und präventive Wirkungen der Interventionen | 445 |
| 15.9 | Wandel des Rollenkonzeptes im Konfliktbehandlungsprozess | 446 |
| 15.10 | Von non-direktiven zu direktiven Interventionen | 447 |
| 16. | Phasen der Konfliktbehandlungsstrategien | 449 |
| 16.1 | Phasenmodelle in der Literatur | 449 |
| 16.2 | Gesamtstrategie und spezielle Strategien | 450 |
| 16.3 | Prinzipien für die Gesamtstrategie | 452 |
| 16.3.1 | Die Pendelbewegung zwischen den polaren Prinzipien | 452 |
| 16.3.2 | Dilemma zwischen Untersuchen und Eingreifen | 452 |
| 16.3.3 | Kurzfristige und langfristige Massnahmen | 454 |
| 16.3.4 | Konsolidierung durch zyklische Überlappung | 455 |
| 16.4 | Die erste Hauptphase der Konfliktbehandlung: Orientierungsphase .. | 457 |
| 16.5 | Die zweite Hauptphase der Konfliktbehandlung: Spezielle Konflikt- behandlungsstrategien | 464 |
| 16.5.1 | Phasen der Moderationsstrategie | 464 |
| 16.5.2 | Phasen der Prozessbegleitung | 465 |
| 16.5.3 | Phasen der System-therapeutischen Prozessbegleitung | 470 |
| 16.5.4 | Phasen der Klassischen Vermittlungsstrategie | 471 |
| 16.5.5 | Phasen der Conciliation-Strategie | 473 |
| 16.5.6 | Phasen des Schiedsverfahrens | 473 |
| 16.5.7 | Phasen eines Machteingriffes | 474 |
| 16.5.8 | Phasenmodelle der modernen Mediation | 475 |
| 16.6 | Die dritte Hauptphase der Konfliktbehandlung: Konsolidierungsphase | 478 |
| 17. | Schlussbemerkung | 481 |
| Anhang | | |
| 18. | Literaturverzeichnis | 485 |
| 19. | Sachwortregister | 519 |