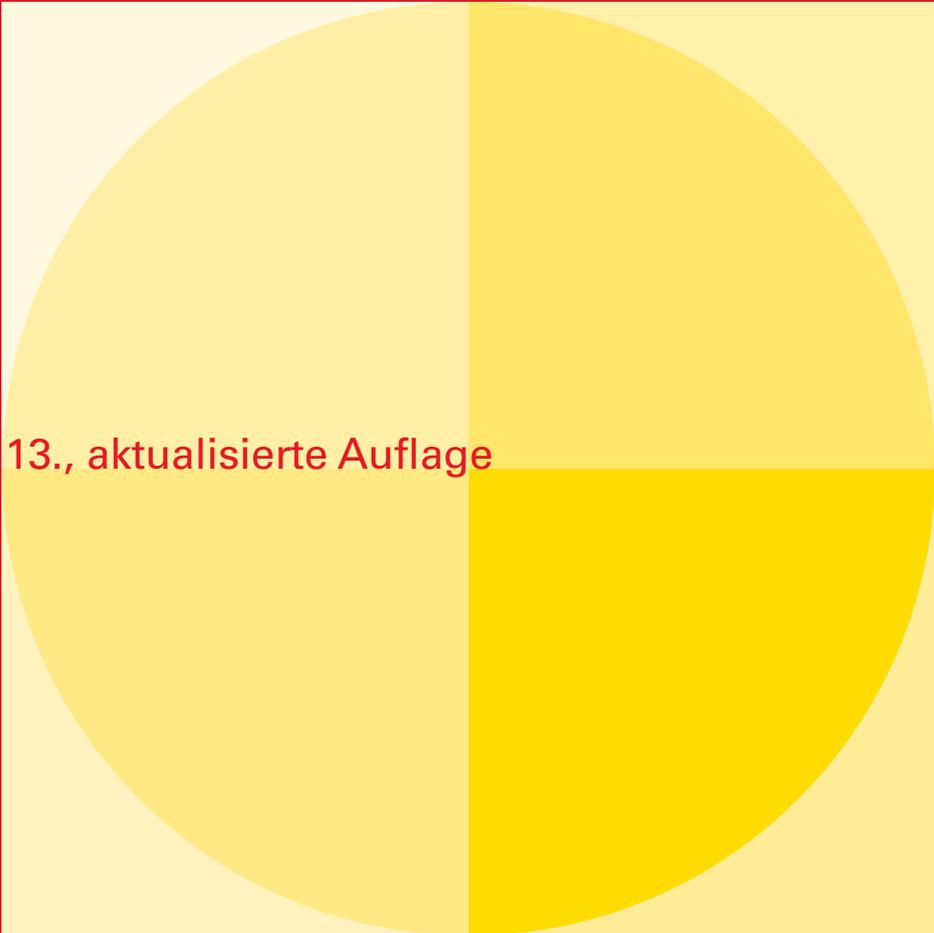


Friedrich Glasl

Konflikt- management

Ein Handbuch für Führung,
Beratung und Mediation



13., aktualisierte Auflage

■ Haupt

Freies Geistesleben

Friedrich Glasl

Konflikt- management

Ein Handbuch für Führung,
Beratung und Mediation

13., aktualisierte Auflage

Haupt Verlag
Verlag Freies Geistesleben

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

13. Auflage: 2024
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

ISBN E-Book: 978-3-258-48384-9
ISBN Print: 978-3-258-08384-1 (Haupt)
ISBN Print: 978-3-7725-2813-2 (Geistesleben)

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

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © 2024 Haupt Bern
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.
Layout und Satz: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen

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	24

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 Konfliktraumen (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	169
5.6.1	Ganzheitliche Diagnosen	169
5.6.2	Drei Schritte der Diagnose	171
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	344
11.2.2 Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen	351
11.2.3 Auf das Wollen der Parteien bezogene Interventionen	363
11.2.4 Verhaltens-orientierte Interventionen	367
11.3 Transformationen und Wendeerlebnisse der seelischen Funktionen	373
12. Die fünf Diagnosedimensionen als Ansatzpunkte für Interventionen	383
12.1 Issue-bezogene Interventionen	383
12.1.1 Inventarisieren der Issues	384
12.1.2 Issue-Konsens	386
12.1.3 Fraktionieren der Issues (nach R. Fisher)	386
12.1.4 Flexibilisieren der Issues	388
12.1.5 Transponieren der Issues	391
12.2 Auf den Konfliktprozess bezogene Interventionen	393
12.2.1 Vergangenheitsbezogene Interventionen	394
12.2.2 Gegenwartsbezogene Interventionen	399
12.2.3 Zukunftsbezogene Interventionen	401

12.3	Auf die Parteien bezogene Interventionen	401
12.3.1	Interventionen zur Stärkung der internen Integration der Parteien	402
12.3.2	Interventionen zum Auflockern fixierter interner Konstellationen.	404
12.3.3	Interventionen zur Erweiterung der Handlungsspielräume der Exponenten	406
12.4	Die Beziehungen zwischen den Parteien als Interventionsfeld.	407
12.4.1	Interventionen, bezogen auf die informellen Beziehungen	409
12.4.2	Interventionen, bezogen auf die formellen Beziehungen	412
12.5	Auf die Grundeinstellungen bezogene Interventionen.	414
12.6	Schlussbemerkungen zu den Kapiteln 11 und 12	417
13.	Allgemeine Prinzipien für Interventionen der Konfliktbehandlung	423
13.1	Interventionsprinzipien im Spannungsfeld von Praxis-Theorie und sozialen Techniken	423
13.2	Polarität und Rhythmus bei der Konfliktbehandlung.	424
13.2.1	Pendelbewegung zwischen spezieller und genereller Orientierung («Fokus – Ganzes»)	425
13.2.2	Pendelbewegung zwischen Konfrontieren und Zusammenführen («Differenzieren – Integrieren», «Polarisieren – Synthetisieren»). .	425
13.2.3	Pendelbewegung zwischen Identifizieren und Distanzieren («psychische Nähe – psychische Distanz»)	426
13.3	Das Zusammenwirken der polaren Prinzipien	427
14.	Strategiemodelle der Konfliktbehandlung	431
14.1	Übersicht der Strategie- und Rollenmodelle	432
14.2	Eskalationsgrad und Strategiemodelle	436
14.2.1	Moderation, Konflikt-Moderation, supervisorische Mediation. .	436
14.2.2	Prozessbegleitung, «Prozesskonsultation», Transformative Mediation	436
14.2.3	System-therapeutische Prozessbegleitung, system-therapeutische Mediation.	438
14.2.4	Vermittlung, Mediation im klassischen Sinn (MedArb).	438
14.2.5	Schiedsverfahren, Arbitrage (ArbMed)	438
14.2.6	Machteingriff	439
14.2.7	Die «Chairperson»	440
14.2.8	Der «Conciliator»	440
14.3	Vergleichspunkte für Rollenmodelle	441
14.4	Indikatoren für die Strategie- und Rollenwahl.	442
15.	Strategie- und Rollenmodelle näher betrachtet	445
15.1	Moderation, Konflikt-Moderation, Supervisorische Mediation	445
15.2	Prozessbegleitung, Prozesskonsultation, Transformative Mediation . . .	448
15.3	System-therapeutische Prozessbegleitung/ System-therapeutische Mediation	453

15.4	Klassische Vermittlung, klassische Mediation	459
15.5	Die «Conciliation»	466
15.6	Schiedsverfahren, richterlicher Entscheid, Arbitrage (ArbMed)	469
15.7	Machteingriff.	473
15.8	Vergleich der Strategie- und Rollenmodelle.	476
15.8.1	Interventionsschwerpunkte	477
15.8.2	Akzeptanz der Drittpartei und der Konfliktlösung durch die Parteien	479
15.8.3	Durchsetzungsmacht der Drittpartei	480
15.8.4	Hantieren des Abstandes zwischen den Konfliktparteien.	481
15.8.5	Anteil der Selbsttätigkeit der Konfliktparteien und der Drittpartei	482
15.8.6	Zeitaufwand	483
15.8.7	Kurative und präventive Wirkungen der Interventionen	484
15.9	Wandel des Rollenkonzeptes im Konfliktbehandlungsprozess	485
15.10	Von non-direktiven zu direktiven Interventionen.	486
16.	Phasen der Konfliktbehandlungsstrategien	489
16.1	Phasenmodelle in der Literatur	489
16.2	Gesamtstrategie und spezielle Strategien	490
16.3	Prinzipien für die Gesamtstrategie.	492
16.3.1	Die Pendelbewegung zwischen den polaren Prinzipien	492
16.3.2	Dilemma zwischen Untersuchen und Eingreifen.	493
16.3.3	Kurzfristige und langfristige Maßnahmen	494
16.3.4	Konsolidierung durch zyklische Überlappung.	495
16.4	Die erste Hauptphase der Konfliktbehandlung: Orientierungsphase.	497
16.5	Die zweite Hauptphase der Konfliktbehandlung: Spezielle Konfliktbehandlungsstrategien	504
16.5.1	Phasen der Moderationsstrategie	504
16.5.2	Phasen der Prozessbegleitung/transformativen Mediation	505
16.5.3	Phasen der System-therapeutischen Prozessbegleitung/Mediation	510
16.5.4	Phasen der Klassischen Vermittlungsstrategie	512
16.5.5	Phasen der Conciliation-Strategie	513
16.5.6	Phasen des Schiedsverfahrens.	514
16.5.7	Phasen eines Machteingriffes.	515
16.5.8	Phasenmodelle der modernen Mediation.	515
16.6	Die dritte Hauptphase der Konfliktbehandlung: Konsolidierungsphase.	518
17.	Schlussbemerkung	523
 Anhang		
18.	Literaturverzeichnis	527
19.	Sachwortregister	563



Einführung

1. Sozialer Konflikt und Konfliktlösung im Sozialen

Dieses Buch befasst sich mit Konflikten in Organisationen und hat ein zweifaches Ziel: Zum ersten will es Hilfen zum Erkennen und Verstehen von Konflikten bieten, zum zweiten soll es bei der konstruktiven Bewältigung sozialer Konflikte theoretische und praktische Anregungen bieten. Das Buch wendet sich in erster Linie an professionelle Helfer, Vermittler und Mediatorinnen, Beraterinnen und Trainer, darüber hinaus aber auch an Führungskräfte, Personalvertreter, Politiker und andere Personen, die sich in ihrem Beruf mit Reibungen, Spannungen und Konflikten aktiv auseinandersetzen müssen. Weil Gegensätze, Reibungen, Spannungen und Konflikte zu den alltäglichen Erscheinungen unseres Arbeitslebens gehören, muss heute von diesen Personen verlangt werden, dass sie mit Konflikten fachkundig und konstruktiv umgehen können.

1.1 Inflation des Konfliktbegriffes

Seit den späten Sechzigerjahren des vorigen Jahrhunderts hat das Interesse für soziale Konflikte in der Gesellschaft und in Organisationen stark zugenommen. In vielen großen und kleinen Spannungen drückt sich aus, dass wir uns mitten in tiefgreifenden Umwälzungen befinden. Für die heutigen Probleme – man denke dabei an die weltweiten ökologischen Missstände, an weltwirtschaftliche Fragen, an die ungleiche Verteilung des Wohlstandes zwischen der nördlichen und der südlichen Halbkugel unseres Globus! – sind die Lösungskonzepte unserer Elterngeneration absolut nicht mehr ausreichend. Das einseitig technokratische Denken der Nachkriegsjahre hat ja gerade die Probleme heraufbeschworen, mit denen wir jetzt ringen. Die Vertreter der bekannten «New-Age-Bewegung» behaupten deshalb, dass wir an der Schwelle zu einem völlig neuen Zeitalter leben, in dem sich unser Denken, Fühlen, Wollen und Handeln revolutionieren muss, wenn wir als Menschheit nicht in den Abgrund schlittern wollen. Darum prallen neue Denkweisen auf alte Denkgewohnheiten, und neue Visionen für die Gestaltung unseres Zusammenlebens stoßen auf den Widerstand gefestigter Interessen und deren Konzepte. Das makro-soziale Feld befindet sich in heftiger Turbulenz!

Alles was sich im kulturell-geistigen Bereich, im politisch-sozialen System und im volks- und weltwirtschaftlichen Umfeld der Organisationen abspielt, übt seine Wir-

kungen auf das Innenleben der Organisationen aus. Gegensätze und Spannungen werden auf diesem Wege vielfach «importiert». Sie zeigen sich vielleicht als innerbetriebliche Störungen, obschon ihre Wurzeln in gesellschaftlichen Faktoren zu suchen sind.

Aber auch das Umgekehrte ist der Fall: Konflikte werden aus dem Innenleben der Organisationen in das Umfeld exportiert. In einer psychiatrischen Klinik (beschrieben von E. Drukker/J. Hendriks 1981) wuchsen sich die Spannungen zwischen einigen Direktionsmitgliedern zu Konflikten in der ganzen Organisation aus, die über die Gesundheitsbehörden schließlich auch auf das niederländische Parlament übergriffen und dort zu einer Regierungskrise führten. Oder: In einem großen Chemieunternehmen führte die Uneinigkeit der Unternehmensleitung bezüglich Sicherheitsmaßnahmen zu einer Katastrophe, die langfristig großen volkswirtschaftlichen Schaden verursachte und dadurch im Lande die politischen Gegensätze vertiefte.

Wir kennen als Zeitgenossen diese Zustände. Aber es taucht dabei sofort eine Gefahr auf: Die Zunahme der Gegensätze und Spannungen hat zu einer bedenklichen Inflation des Konfliktbegriffes geführt! Rundfunk, Fernsehen und Zeitungen stürzen sich auf «attraktive Sensationen» und bezeichnen oft schon jede kleine Meinungsdivergenz oder Auseinandersetzung als Konflikt oder schwere Krise. Durch die Medien der Massenkommunikation werden somit auch relativ harmlose Differenzen zu schweren Kämpfen dramatisiert. In der Regel dient dies wenig einer konstruktiven Bewältigung dieser Probleme. Gewiss: Presse und Funk erfüllen eine wichtige Signal- und Kontrollfunktion. Aber durch eine journalistische Dramatisierung der Spannung kann sich die Auseinandersetzung tatsächlich zu einem viel dramatischeren Geschehen auswachsen. Es wirkt dann der bekannte Mechanismus der «selbstbestätigenden Prognose».

Aus diesem Grunde treten wir für eine differenzierte Verwendung des Begriffes Konflikt ein. Ein zu weiter «Container-Begriff», in den jeder das hineininterpretieren kann, was er möchte, dient nur der Vernebelung oder Polarisierung. Im Umgang mit dem Begriff «Konflikt» zeigt sich ein ähnliches Phänomen wie mit dem Begriff «Macht»: Er wird auf alle möglichen Situationen ausgeweitet und emotionell überladen – und bewirkt eine Mythologisierung der Situation und eine Phantombildung. Die Betroffenen fühlen sich dadurch in kurzer Zeit machtlos und hilflos. Entweder resignieren sie – oder sie schlagen in blinder Wut um sich und zerstören noch mehr.

1.2 Definition des «sozialen Konfliktes»

Eine Überprüfung der Konfliktdefinitionen in der Literatur zeigt eine große Bandbreite des Begriffes. (Dies ist ja bei allen sozialwissenschaftlichen Gegenständen der Fall, weil allgemein akzeptierte Meta-Begriffe noch fehlen.)

Die Definitionen unterscheiden sich durch die Vielfalt der Aspekte sowie durch ihre Weite und Schärfe.

Am breitesten ist wohl die Umschreibung von D. Berlew (1977): «Ein Konflikt ist gegeben, wenn man untereinander eine Uneinigkeit hat.» Dieser Begriff ist aber theoretisch wie praktisch unbrauchbar, denn nach dieser Umschreibung lebt jeder mit jedem im Konflikt, weil es unwahrscheinlich ist, dass wir mit auch nur einem Menschen in jeder Hinsicht Einigkeit besitzen. Auch der Konfliktbegriff von Ralf Dahrendorf (1961) ist so weit und unbestimmt: «Der Begriff des Konflikts soll zunächst jede Beziehung von Elementen bezeichnen, die sich durch objektive (<latente>) oder subjektive (<manifeste>) Gegensätzlichkeit bezeichnen lässt.»

Nach Fritz Simon (2010, S. 11) ist Konflikt «ein Kommunikationsprozess (= sozialer Prozess), oder Denk- und Fühlprozess (= psychischer Prozess) bei dem eine Position verneint wird («Negation») und darauf eine «Negation der Negation» erfolgt, die Auswirkungen auf der Verhaltensebene hat. Das ist für einen sozialen Konflikt zu weit gefasst, wenn die Art des Verhaltens bei der Verneinung offen bleibt. Die Negation der Negation kann zu einem Diskurs führen, oder zu einer Einigung auf eine dritte Position, oder zu einem Akzeptieren der bestehenden Unvereinbarkeit, oder auch zu einer kämpferischen Auseinandersetzung etc. Die Unvereinbarkeit auf der sachlichen und gedanklichen sowie emotionalen Ebene wurde von Johann Galtung (1969) als «Problem auf der inhaltlichen Ebene» bezeichnet, das einem Konflikt zugrunde liegen kann, aber an sich noch nicht «sozialer Konflikt» ist. Klaus Eidenschink (2023) folgt mit seinem sehr weiten Konfliktverständnis explizit Niklas Luhmann und betont die Funktion von Konflikten in einem sehr breiten und allgemeinen Verständnis, bleibt aber die oftmals versprochene Begriffsklärung schuldig.

Gleichfalls sehr weit definiert L. von Rosenstiel (1980, p. 165): «Ein interindividueller – sogenannter sozialer – Konflikt liegt dann vor, wenn zwischen Konfliktparteien, die jeweils aus zumindest einer Person bestehen, unvereinbare Handlungstendenzen beobachtet werden.» Diese Definition macht Handlungstendenzen, Haltungen und Einstellungen zum Kernpunkt – ohne zu sagen, dass dies für die Parteien als störend oder blockierend erlebt wird.

Viele anglo-amerikanische Autoren betonen in ihren Definitionen Gegensätze zwischen den Zielen bzw. Interessen, welche die Parteien verfolgen. Beispiele dafür sind L. Kriesberg (1973, p. 17): «Social conflict is a relationship between two or more parties who (or whose spokesmen) believe they have incompatible goals.» Ähnlich lauten auch die Umschreibungen von G. Schwarz (1977, pp. 121 f.), von H. Werbik (1976) und E. Billmann (1978): Von Konflikten sprechen Werbik und Billmann dann, «... wenn zwei Parteien (Personen, Gruppen, Institutionen) un-

vereinbare Ziele verfolgen, so dass eine Partei nur dann ihr Ziel erreichen kann, wenn die andere Partei ihr Ziel nicht erreicht.» Offen bleibt hier jedoch, ob dies eine subjektive Erfahrung oder eine objektive Realität sein muss. Und es ist sehr oft der Fall, dass die Zielerreichung der einen Partei nicht die Zielerreichung der anderen ausschließen muss.

L. Brown (1983) geht einen Schritt weiter, indem er zu den Interessengegensätzen ausdrücklich auch noch Verhaltensgegensätze nimmt (p.4): «Conflict is incompatible behavior between parties whose interests differ.» Er folgt somit den Definitionen von L. Pondy (1967), S. Schmidt und T. Kochan (1972), D. Katz und R. Kahn (1978) und anderen. Schmidt und Kochan betonen überdies noch, dass zwischen den Parteien Abhängigkeiten von gemeinsamen Ressourcen und in gegenseitigen Aktivitäten bestehen müssen. Durch die Ressourcenabhängigkeit fallen aber sehr viele Konflikte außerhalb dieser Definition, die primär um ideelle Streitgegenstände gehen: Ideologie- und Glaubenskämpfe, die bis zur gegenseitigen Ausrottung eskalieren können.

Ken Thomas (1976) kommt nach dem Vergleich vieler gängiger Definitionen zu der folgenden Begriffsbeschreibung (p.891): «Dyadic conflict will be considered to be a process which includes the perceptions, emotions, behaviors, and outcomes of the two parties (...). Conflict is the process which begins when one party perceives that the other has frustrated, or is about to frustrate, some concern of his.» Dyadischer Konflikt steht bei Thomas für sozialen Konflikt. Diese Definition kommt der Wirklichkeit sehr nahe, weil nicht nur gegensätzliche Interessen und Absichten einen Konflikt bedingen, sondern alle seelischen Tätigkeiten dazu beitragen: Perzeptionen, Gefühle, Verhalten. Auch einseitige Sicht der Dinge und einseitige Aktion kann Konflikt bedingen. Es braucht also nicht immer zwei Parteien, die übereinstimmend einen Konflikt erleben und im Handeln austragen. Vor allem bei Konfliktlösungen, die bloß von einer Partei unternommen werden, zeigt sich dies.

Sehr umfassend ist auch die Definition, die Hugo Prein (1982, p.1) gibt (aus dem Holländischen übersetzt von F. G.): «Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig ob zu recht oder nicht) der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feindseligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert.» Prein betont noch mehr die Möglichkeit bloß einseitiger Konfliktsicht, Interessen, Verhaltensweisen und dergleichen, die doch zu einer sozialen Konfliktsituation führen können.

Viele der bereits genannten Elemente umfasst die Definition von Bruno Rüttinger (1980, p. 22), die besagt:

«Soziale Konflikte sind

- Spannungssituationen,
- in denen zwei oder mehrere Parteien,
- die voneinander abhängig sind,
- mit Nachdruck versuchen,
- scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne
- zu verwirklichen und
- sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.»

Rüttinger wird somit der Erfahrungstatsache sehr gerecht, und seine Definition ist mit den bezeichneten Elementen doch scharf gefasst. Er erlaubt es, deutlich von Nicht-Konflikt zu unterscheiden. Ein wichtiger Mangel erscheint uns aber, dass Rüttinger davon ausgeht, dass beide (oder mehrere) Parteien die Situation übereinstimmend als Situation der Gegnerschaft erleben. Dem ist nicht so – und dennoch kommt es zu allen bekannten Konfliktmechanismen, zur Eskalation usw.

Unsere eigene Definition sozialer Konflikte versucht eine Synthese der Konfliktdefinitionen – vor allem von Ken Thomas, Hugo Prein und Bruno Rüttinger – mit einer prägnanten Eingrenzung:

«Sozialer Konflikt ist eine Interaktion

- zwischen Aktoren (*Individuen, Gruppen, Organisationen usw.*),
- wobei wenigstens ein Akteur
- eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten
im Wahrnehmen
und im Denken bzw. Vorstellen
und im Fühlen
und im Wollen
- mit dem anderen Akteur (*den anderen Aktoren*) in der Art erlebt,
- dass beim Verwirklichen dessen,
was der Akteur denkt, fühlt oder will eine Beeinträchtigung
- durch einen anderen Akteur (*die anderen Aktoren*) erfolge.»

Dabei kommt es uns vor allem auf das folgende an:

- Es besteht eine Interaktion, also ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln; es muss nicht immer grobes Gewalthandeln gegeben sein,
- es genügt, dass bloß einer der Aktoren die Unvereinbarkeit als solche erlebt und subjektiv dementsprechend handelt; objektiv lässt sich doch niemals zweifelsfrei feststellen, ob dieses Erleben da ist oder nicht,
- die Unvereinbarkeit kann im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen, also bloß auf der kognitiven bzw. perzeptiven Ebene gegeben sein – aber es muss auch noch ein entsprechendes Realisierungshandeln (z. B. verbale Kommunikation) dazu kommen; kein sozialer Konflikt ist dann gegeben, wenn sich bloß unsere Denk- und Vorstellungsinhalte widersprechen – ohne dass es zu irgendwelchen Aktio-

- nen kommt (z. B. Überzeugungs- oder Bekehrungsversuche, Brainwashing oder andere mentale Beeinflussungen),
- die Unvereinbarkeit muss auch im Gefühls- bzw. im Willensleben gegeben sein; zu Beginn eines Konfliktes sind vielleicht nur widersprüchliche Begriffe vorhanden, die später auch das Fühlen und Wollen erfassen können,
 - wenigstens eine Partei (Aktor) erlebt die Interaktion (ob zurecht oder zu unrecht ist gleichgültig) so, dass sie die Gründe für das Nicht-Verwirklichen der eigenen Gedanken, Gefühle und/oder Intentionen der anderen Partei zuschreibt; es ist dabei unerheblich, ob dies von der Gegenpartei bewusst oder unbewusst, willentlich oder unabsichtlich so geschieht,
 - ohne die Realisierung und das Erleben der Beeinträchtigung (Behinderung, Widerstand, Abwehr oder Angriff) seitens immerhin einer Partei kann von einem sozialen Konflikt nicht gesprochen werden. Denn sonst wäre unsere ganze Erdenexistenz per definitionem nur Konflikt, weil wir wahrscheinlich anders wahrnehmen und denken, anders fühlen und wollen als unsere Mitmenschen,
 - selbst wenn nur eine Partei dies subjektiv so erlebt, wird sie sich auch in ihrer Kommunikation mit dem vermeintlichen Gegner und im übrigen Verhalten so benehmen, dass sie die Beeinträchtigung durch den anderen Akteur unwirksam machen will.

1.3 Was ist kein sozialer Konflikt?

Nur solche Interaktionssituationen, in denen die oben genannten Merkmale insgesamt gegeben sind, bezeichnen wir als sozialen Konflikt.

Nun gibt es eine Fülle von Interaktionen, in denen nicht alle dieser Bedingungen gleichermaßen erfüllt sind, die für den Konflikt konstituierend sind. Wir nennen sie deshalb gar nicht sozialen Konflikt, sondern:

- *Unvereinbarkeiten nur im kognitiven Bereich*
Ich kann Begriffe anders definieren als mein Kollege – und wir können uns dieser Unterschiede – ohne Feindschaft! – voll bewusst sein. – Ich kann ein Ereignis anders wahrgenommen haben als meine Frau – ohne dass diese Unterschiede oder Gegensätze zum Erleben der Beeinträchtigung führen. – Kognitive Gegensätze können also vielfältig bestehen. Sie allein brauchen noch nicht zum Konflikt zu führen, sondern sind vielmehr Voraussetzung für Kreativität und Leben. Aus dem Verschieden-Sein werden neue Ideen geboren. Konfliktlösung strebt deshalb nicht eine Beseitigung dieser Gegensätze an, sondern soll die Parteien lehren, mit ihnen konstruktiv umzugehen.

Wenn wir uns der kognitiven Unvereinbarkeiten bewusst sind, dann sprechen wir von *logischen Widersprüchen, semantischen Unterschieden oder Perzeptionsdifferenzen*.

– *Unvereinbarkeiten nur im Fühlen*

Mich befriedigt klassische Musik weit mehr als Jazz – für meinen Sohn ist dies umgekehrt. Wir können diese Unterschiede erleben und gegenseitig anerkennen, ohne uns gegenseitig daran zu ärgern. Erst wenn auf Grund dieser Vorliebe der Kampf um den gemeinsamen Plattenspieler beginnt, kann dies zum Konflikt werden: Dann ist das Erleben der Beeinträchtigung in der Realisierung da. Die Unvereinbarkeiten in diesem Bereich können wir als *emotionale Gegensätze* oder als *Ambivalenz* (Sympathie und Antipathie gleichzeitig) erleben. Sobald wir uns ihrer bewusst sind und dazu auch unvereinbare Vorstellungen usw. bilden, sprechen wir von einer «*Spannung*».

– *Unvereinbarkeiten nur im Wollen*

Bloße Willensunterschiede ohne entsprechendes Umsetzen ins Handeln sind für sich noch kein Konflikt. Wir sprechen hier von «*Antagonismen*». Sobald sich zu den intentionalen Antagonismen auch Gefühlsgegensätze und unvereinbare Vorstellungen gesellen, entsteht eine «*Krise*»: Sie kann in Kürze zu feindseligem Verhalten führen.

– *Unvereinbare Verhaltensweisen stoßen aufeinander*

Sehr oft ist das Verhalten des einen Aktors unvereinbar mit dem Verhalten des anderen: In einer dichten Menschenmenge stoßen wir einander unversehens mit den Ellbögen an, oder wir treten im Lift dem Nebenmann auf die Schuhe. So lange jedoch dieses beeinträchtigende Verhalten nicht auch mit entsprechenden Absichten, Gefühlen und Vorstellungen einhergeht, sprechen wir nur von einem «*Inzident*». Aber auch ein Inzident kann sich zu einer Krise oder zu einem vollen Konflikt auswachsen, wenn z. B. im dichten Verkehr ein Auto das andere berührt und leicht beschädigt und sich dazu Ärger einstellt – und wenn wir überdies auch den Eindruck haben, dass sich der Fahrer des teureren Autos sehr überheblich benimmt ...

Diese Elemente und Begriffe fassen wir im Schema (Fig. 1.1) zusammen.

	Unvereinbarkeiten erlebt im				
	Wahrnehmen	Denken	Fühlen	Wollen	Handeln
Logischer Widerspruch		x			
Meinungsdifferenz		x			
Missverständnis	x	x			
Fehlperzeption	x				
Semantische Unterschiede		x	x		
Gefühlsgegensätze			x		
Ambivalenz			x		
Antagonismus				x	
Inzident					x
Spannung		x	x		
Krise	x	x	x	x	→ x
Sozialer Konflikt	x	und x	und x	und x	und x

Fig. 1.1: Konflikte und Nicht-Konflikte

Unsere Methoden der Konfliktdiagnose und der Konfliktbehandlung sind auf diesen Konfliktbegriff aufgebaut. Wenn bloß ein Missverständnis vorhanden ist, dann genügt eine der beschriebenen Methoden, z. B. der «Perzeptionsklärung», um die Gegensätze aufzulösen. Und falls ein «Inzident» spielt, reicht es aus, wenn wir eine Erklärung über unsere wahren Absichten abgeben: Dies ist das Wesentliche einer «Entschuldigung», d. h., wir anerkennen zwar den Zusammenstoß auf der Verhaltensebene, geben jedoch zu verstehen, dass dies nicht absichtlich geschehen ist und bei uns auch nichts mit negativen Gefühlen zu tun hat.

In den Kapiteln über die Eskalationsdynamik werden wir noch beschreiben, wie eine Meinungsdifferenz, eine Spannung oder ein Antagonismus zu einem tiefen Konflikt eskalieren kann, der die ganze Person in ihren Bann zieht. Aber bei frühzeitigem Erkennen braucht es nicht so weit zu kommen.

1.4 Unterschiedliche Begriffe der Konfliktbehandlung

In der Fachliteratur und in der Umgangssprache finden sich viele Ausdrücke für Eingriffe (Interventionen) in die Konfliktsituation, wie z. B. *Konfliktlösung*, *Konfliktmanagement*, *Konfliktregelung* usw. Es empfiehlt sich, diese Bezeichnungen nicht als gleichwertig und austauschbar zu betrachten, sondern für spezielle Arten der Interventionen zu verwenden.

Der Überbegriff für jegliche Art von Intervention ist *Konfliktbehandlung*. Dieses Wort bezeichnet alle möglichen Bemühungen, auf Konflikte einzuwirken. Es ist

neutral und besagt überhaupt nicht, ob sich die Parteien durch die Interventionen nur mit dem Konflikt abfinden, oder ob sie bloß die weiteren Folgen unter Kontrolle halten wollen, ob sie die Probleme auch in ihren Wurzeln gelöst haben usw. Konfliktbehandlung bezeichnet nur ein Aktiv-Werden eines handelnden Subjektes: einer Konfliktpartei, mehrerer Parteien, von einem Interessensvertreter oder einer neutralen Drittpartei usw.

Des weiteren unterscheiden wir *präventive* Konfliktbehandlung und *kurative* Konfliktbehandlung: Präventive Konfliktbehandlung soll durch rechtzeitige Maßnahmen von vornherein ein Ausbrechen oder Eskalieren eines Konfliktes verhindern. Kurative Konfliktbehandlung setzt ein, wenn bereits ein Kampf gegeben ist bzw. Schaden aufgetreten ist. Im Kapitel über die Interventionen gehen wir noch ausführlich auf beide Arten ein.

Sowohl für präventive als auch für kurative Konfliktbehandlung unterscheiden wir die gängigsten Bezeichnungen, je nachdem sie auf die folgenden Aspekte eines Konfliktes gerichtet sind:

1. Beeinflussung des vorhandenen *Konfliktpotentials*: Es kann an persönlichen Faktoren der Parteien liegen, dass eine Spannung zu einem Konflikt eskaliert: Die Charakterstruktur, bestimmte Verhaltensgewohnheiten, Auffassungen, Intentionen usw. – Es kann an sachlichen Faktoren liegen: Die mangelhafte Organisationsstruktur, eine unzureichende Funktionsabgrenzung, Probleme der Ablauforganisation usw. Diese Faktoren können in wechselseitiger Vernetzung Konflikte zwischen Akteuren begünstigen, fördern oder sogar provozieren. Interventionen können sich vorrangig auf diese Faktoren des Konfliktpotentials richten.
2. Beeinflussung des *Konfliktprozesses*: Durch Aktionen und Gegenaktionen entsteht eine Kette verbaler oder nonverbaler Verhaltensweisen. Der Konfliktprozess wird von Mechanismen bestimmt, die zu Verzerrungen im Denk- und Vorstellungsleben und in der Wahrnehmungsfähigkeit der Parteien führen; andere Mechanismen verstärken das gegenseitige Misstrauen, oder es tritt eine Radikalisierung im Willensleben auf. All dies führt zu Verkettungen und Verstrickungen des Konfliktprozesses. Interventionen können sich auf die Faktoren des Konfliktprozesses konzentrieren.
3. Beeinflussung der *Konfliktfolgen*: Der Konfliktprozess hat zu sachlichen oder persönlichen Auswirkungen geführt: Jemand fühlt sich beleidigt oder ausgestoßen, der Umsatz ist durch die Konflikte gesunken oder im Zuge des Kampfes ist konkreter Sachschaden aufgetreten usw. Diese Wirkungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt sein.

In der Literatur hat sich ein Sprachgebrauch eingebürgert, der unseren Definitionen entspricht (siehe E. Regnet 1992; A. Hugo-Becker und H. Becker 2000).

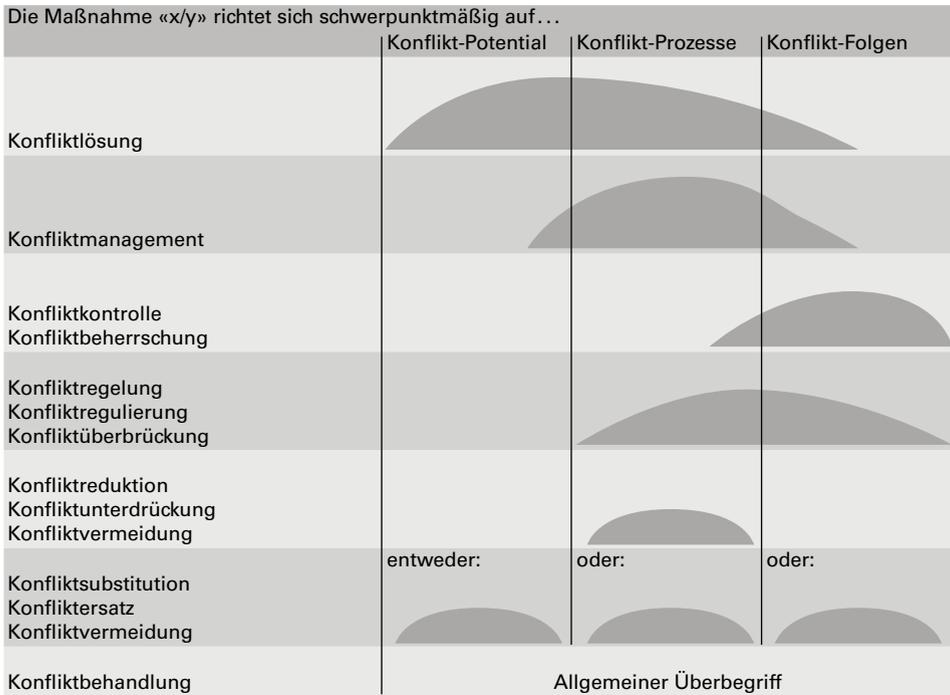


Fig. 1.2: Schwerpunkte der Interventionsarten. Begriffsübersicht

Konfliktlösung (resolution of conflicts, conflict-solving): Nach dem Verständnis der meisten Autoren soll Konfliktlösung die Quellen des Konfliktes beseitigen. R. Walton (1969, p. 5) betont, dass mit Konfliktlösung die wirksame und zumeist endgültige Beseitigung der ursprünglichen Differenzen und Spannungen der Parteien erreicht werden soll. Konfliktinterventionen konzentrieren sich hierbei vor allem auf das Konfliktpotential, indem z. B. die Organisation verbessert wird, Zielkonflikte bereinigt werden, der Einsatz knapper Güter allgemein oder durch organisatorische Maßnahmen geregelt wird; oder es kommt zum Personalaustausch, unterqualifizierte Mitarbeiter werden weitergebildet und dergleichen. Ähnlich gebraucht J. Galtung (1973) diesen Begriff: Konfliktlösung setzt voraus, dass die vordem unvereinbaren Ziele der Parteien durch Interventionen wieder vereinbar geworden sind und sich die Beziehungen zwischen den Parteien wieder normalisieren. Also: Konfliktlösung wirkt auch auf den Konfliktprozess ein, durch Klärung der Vorstellungen und Haltungen der Parteien oder durch wirksame Beeinflussung der Bedingungen für eine De-Eskalation des Konfliktprozesses.

Konfliktmanagement bedeutet, dass sich die Interventionen hauptsächlich auf den Konfliktprozess richten (R. Kahn und E. Boulding 1964; R. Walton 1969), so dass die Konflikte einen guten Verlauf nehmen. Es wird mit einer Verbesserung der Vorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Konfliktparteien versucht, die gegenseitige Aggressionssteigerung zu durchbrechen. Oft liegt dem Konfliktmanagement die Auffassung zugrunde, dass Gegensätze wesentliche Elemente des sozialen Lebens sind und deshalb die Konfliktparteien lernen sollten, mit ihnen weniger destruktiv umzugehen (so auch K. Boulding 1964, pp.75 f. und K. Thomas 1976).

Konfliktkontrolle, Konfliktbeherrschung: Die möglichen schädlichen Folgen sozialer Konflikte sollen unterbunden oder minimalisiert werden, ohne aber direkt auf das Konfliktpotential oder den Konfliktprozess Einfluss auszuüben. Dies kann u. a. durch Strafen, Schadensvergütungen und dergleichen geschehen.

Konfliktregelung, Konfliktregulierung, Konfliktüberbrückung, Konfliktkanalisierung: Mit diesen Maßnahmen ist eine äußere Beeinflussung des Verhaltens der Parteien durch gegenseitig vereinbarte oder generell auferlegte Regelungen bezweckt. B. Rüttinger (1980, p. 196) spricht von «Konfliktüberbrückung», wenn eine Konfliktlösung nicht erreichbar ist: durch Eingreifen des Vorgesetzten, Betonung gemeinsamer Ziele usw. tritt der Konflikt in den Hintergrund. Verschiedene Formen der «institutionalisierten Konfliktlösung» (J. Galtung 1973) sowie «Konfliktregulatoren» sind Konfliktregelungen in diesem Sinne.

Konfliktreduktion, Konfliktunterdrückung, Konfliktvermeidung: So wird zu meist polemisch eine Abschwächung der Konfliktäußerungen im Konfliktprozess genannt. H. Schmid (1972) bezeichnet alle sozialwissenschaftlich fundierten Ansätze der Konfliktbehandlung als bloße «Konfliktreduktion», weil sie – wie er meint – nur die Formen und Auswirkungen der Konflikte im Interesse des kapitalistischen Systems abschwächen, ohne auf die prinzipiellen Probleme einzugehen.

Konfliktsubstitution, Konfliktersatz, Konfliktverschiebung: Dies bedeutet, dass wahlweise auf einen oder mehrere der Anknüpfungsmomente (Potentiale, Prozesse, Folgen) so eingewirkt wird, dass die ursprünglichen Faktoren des Konfliktes in den Hintergrund treten, oder indem die Aggression auf andere Personen oder Objekte abgelenkt oder umgeleitet wird. Dies kann geschehen, indem z. B. die anfänglichen Streitpunkte durch weniger schwierige ersetzt werden, oder indem sich die Parteien durch andere Personen vertreten lassen usw.

G. Schwarz (1995) beschreibt als «Konfliktlösungen» einige Vorgehensweisen, die einerseits von den Konfliktparteien als Verfahren der Konfliktaustragung oder der Konfliktbewältigung gesucht werden: u. a. Flucht, Vernichtung des Gegners, Unterordnung des einen unter den anderen usw. (p.215ff.). Schwarz erwähnt zwar nicht die Quellen, knüpft jedoch deutlich an bei den Modellen von R. Blake, H. Shepard und J. Mouton (1964) sowie K. Thomas und L. Pondy (1977, p.109ff.). Mit den

hier angeführten Haltungen werden typische unkritische Lösungserwartungen der Parteien oder praktizierte Mechanismen der Konfliktverschiebung usw. beschrieben und reflektiert, jedoch keine Konfliktinterventionen geboten, die bei einer Erkenntnis der wirksamen Prozesse und Mechanismen in Konflikten ansetzen.

Aus diesen unterschiedlichen Bezeichnungen ergeht bereits, dass es viele Wege der Konfliktbehandlung gibt. Es lässt sich nicht von vornherein sagen, dass einer davon schlecht sei. Es kommt vielmehr auf die gesamte Situation an, auf die Bereitschaft der Konfliktparteien, die verfügbare Zeit und Energie und Fachkenntnis – und auf die Haltung der Drittpartei.

1.5 Der Aufbau des Buches

Im unmittelbar folgenden Kapitel 2 stellen wir die seelischen Faktoren dar, die in jedem Konflikt eine Rolle spielen. Es kommt zu besonderen Veränderungen und Trübungen im Wahrnehmen, Denken und Vorstellen der Konfliktparteien; das Gefühls- und das Willensleben wird stark beeinträchtigt – und all dies resultiert in Verhaltensweisen, die zu einer weiteren Verstrickung im Konflikt führen. Dieses Kapitel ist die Basis für die weiteren orientierenden und diagnostischen Aktionen jeder intervenierenden Partei.

Vor jeder Intervention brauchen wir eine grobe Orientierung: Was spielt sich ab? Wie gehen die Parteien miteinander um? Welche Chancen hat eine Konfliktbehandlung?

Von dieser ersten Orientierung hängt bereits viel ab: Wie soll ich Informationen einholen? Wenn wir hier zu Anfang den falschen Weg einschlagen, dann kann bereits vieles verdorben sein. Deshalb muss uns diese erste Orientierung ausreichende Anhaltspunkte liefern, wie wir die ersten Schritte zu setzen haben und was wir tun können, um überhaupt einen Zugang zum Konflikt zu gewinnen. Wir können auch erkennen, was wir unbedingt unterlassen sollen.

Diesen Zwecken dient unsere Darstellung der *Konflikttypen* in Kapitel 3.

Nach dieser ersten Orientierung können wir zur eigentlichen Diagnose schreiten. Kapitel 4 erörtert die Dimension der Diagnose, deren Erkundung gleichzeitig Ansatzpunkte für die Konfliktbehandlung ergeben muss. Die Kernfragen der Diagnose sind in Kürze:

1. Um welche Streitfragen geht es den Konfliktparteien eigentlich? Was ist der Streitgegenstand?
2. Wie ist es dazu gekommen? Was spielt sich dabei gegenwärtig ab? Hier stellen wir die wichtigsten Diagnosegesichtspunkte zur Eskalation dar. Das Verstehen

der eskalierenden Prozesse ist für uns die wichtigste Basis für strategische Entscheidungen der Konfliktbehandlung. Im Teil 2 gehen wir dann in allen Details auf die vielfältigen Mechanismen der Eskalation ein.

3. Wer streitet eigentlich mit wem? In diesem Abschnitt sehen wir uns die Beschaffenheit der Konfliktparteien genau an.
4. Wie stehen die Parteien zueinander? Wie gehen sie mit den gegenseitigen Beziehungen eigentlich um? Welche Zwänge schafft die Organisation? Wie gestalten die Parteien informell die gegenseitigen Beziehungen?
5. Worauf wollen die Konfliktparteien eigentlich hinaus? Warum und wozu begeben sie sich in den Konflikt? Was wollen sie damit gewinnen? Was setzen sie dafür ein? Wie stehen sie grundsätzlich zu Konflikten?

Für die vertiefte Diagnose in Organisationen werden im Kapitel 5 noch verschiedene Aspekte behandelt: Wie stehen die Anführer der Konfliktparteien zu ihren eigenen Leuten? Welche Rollen bilden sich dabei?

Teil 2 ist eine Erweiterung und Vertiefung der Konfliktdiagnose.

Hier lege ich den Kern meines Konfliktmodells nochmals unter die Lupe: Die Dynamik der Eskalation. Was spielt sich im einzelnen ab? Erst durch gründliche Kenntnis der Eskalationsdynamik können wir die für jede Konfliktsituation passende Rolle, Strategie und Interventionsform finden. Seit dem Erscheinen der ersten Auflage unseres Buches Konfliktmanagement 1980 haben wir von vielen professionellen Helferinnen und Helfern in Konflikten dafür überwältigende Bestätigungen bekommen. Es hat seinen praktischen Wert deutlich bewiesen.

Teil 3 befasst sich mit den Möglichkeiten der Konfliktbehandlung. Wir knüpfen dabei an die diagnostischen Überlegungen des Teils I an und bringen zu den einzelnen Ansatzpunkten eine Vielzahl methodischer Möglichkeiten. Diese weiten wir in den letzten Kapiteln aus zu Interventionsstrategie-Konzepten und Rollenmodellen für die Drittpartei.

Die Beschäftigung mit sozialen Konflikten führt unweigerlich in eine sehr komplexe Materie. Dabei mussten wir aus vielen wissenschaftlichen Disziplinen schöpfen: Aus Psychologie und Psychiatrie, im besonderen aus den modernen Konzepten der Familientherapie, der Organisations- und Führungslehren, der Soziologie und Politikwissenschaften. Dadurch läuft natürlich auch der Leser immer wieder Gefahr, auf Gebiete zu kommen, die ihm weniger vertraut sind und wo er den roten Faden nur zu leicht verlieren kann. Diese Übersicht mag ein wenig dazu beitragen, angesichts der vielen verschlungenen Wege und Pfade heil aus dem Wald zu gelangen und wieder zu den Hauptstrassen zurückzufinden.



Teil 1

Konflikt diagnose

2. Menschenbild und soziale Konflikte

2.1 Das dreifältige Wesen des Menschen

Die theoretische und praktische Beschäftigung mit sozialen Konflikten führt zu einer tieferen Auseinandersetzung mit Natur und Wesen des Menschen. So hatte z. B. Sigmund Freud auf Grund der von ihm beobachteten Konflikte sein Bild der drei Seelenschichten des Menschen erarbeitet: «Es», «Ich» und «Über-Ich». Spätere Konfliktpsychologen stellten wieder andere Schichten oder Wesensglieder der menschlichen Persönlichkeit dar, zwischen denen Spannung oder Harmonie bestehen kann.

Wir gründen unsere eigene Arbeit als Konfliktforscher und praktischer Konfliktberater auf ein ganzheitliches Menschenbild, das den Menschen als dreifältiges Wesen versteht: Leib – Seele – Geist. Der Mensch ist mit seiner Leiblichkeit Teil der physischen Welt und der Naturkräfte; mit seiner Seele lebt er im psychischen und sozialen Element und hat Beziehungen zu anderen beseelten Wesen, wird von diesen beeinflusst und nimmt selber auf sie Einfluss; und als geistiges Wesen kann der Mensch Erfahrungen mit geistigen Wirklichkeiten haben. Wie V. Frankl (1969, p. 76) anerkennen wir, dass sich das eigentlich menschliche und soziale Geschehen nur verstehen lässt, wenn wir den Menschen nicht bloß auf seine Leiblichkeit oder auf bloße psychische Gegebenheiten reduzieren. Leib, Seele und Geist sind die drei Dimensionen des ganzen, d. h. unteilbaren menschlichen Wesens.

Die heute herrschende Denkrichtung in der Medizin der westlichen Kulturen sowie die behavioristische Psychologie knüpfen an das materialistische Menschenbild an, das die *physische Körperlichkeit* und Tierhaftigkeit des Menschen betont (siehe dazu vor allem D. Morris 1967). Als neueste Strömung haben sich dazu die Bio-Soziologie und Tier-Ätiologie gesellt, die es unternehmen, aus den Experimenten mit Tieren Erkenntnisse für das menschliche Verhalten zu gewinnen (J. Eibl-Eibesfeldt, K. Lorenz, N. Tinbergen, D. Morris usw.).

Eine andere Schule geht von dem Paradigma aus, dass der Mensch *als psychosoziales Wesen* weitgehend von den kulturellen, sozialen und ökonomischen Gegebenheiten seiner *Gesellschaft geformt* wird: Milieu, Schule, Bevölkerungsschicht usw. werden in erster Linie als prägend für das Seelenleben und die soziale Person des Menschen betrachtet. Die meisten Ansätze der Kleingruppen-Psychologie, der Sozialpsychologie und Gruppendynamik legen ihren Theorien ein solches Bild zugrunde.