

# Inhaltsübersicht

<b>1.</b>	<b>Einführung: Sozialer Konflikt und Konfliktlösung im Sozialen . . . . .</b>	<b>11</b>
1.1	Inflation des Konfliktbegriffes . . . . .	11
1.2	Definition des «sozialen Konfliktes» . . . . .	12
1.3	Was ist kein sozialer Konflikt? . . . . .	16
1.4	Unterschiedliche Begriffe der Konfliktbehandlung . . . . .	17
1.5	Der Aufbau des Buches . . . . .	21

## Teil I

### Konfliktdiagnose

<b>2.</b>	<b>Menschenbild und soziale Konflikte . . . . .</b>	<b>25</b>
2.1	Das dreifältige Wesen des Menschen . . . . .	25
2.1.1	Der Mensch in unterschiedlichen sozialen Beziehungen . . . . .	27
2.1.2	Die drei Subsysteme der Organisation . . . . .	32
2.2	Der geistige Kern der Persönlichkeit . . . . .	33
2.3	Seelische Faktoren in sozialen Konflikten . . . . .	34
2.3.1	Verzerrungen der Perzeptionen, des Denk- und Vorstellungslebens . . . . .	36
2.3.2	Beeinträchtigungen des Gefühlslebens . . . . .	38
2.3.3	Korrumpierungen des Willenslebens . . . . .	40
2.3.4	Veränderungen im äusseren Verhalten . . . . .	42
2.3.5	Effekte des Konfliktverhaltens . . . . .	45
<b>3.</b>	<b>Typologie von Konflikten . . . . .</b>	<b>47</b>
3.1	Übersicht über die wichtigsten Systematisierungsversuche . . . . .	47
3.1.1	Konflikte nach Streitgegenständen . . . . .	48
3.1.2	Konflikte nach ihren Erscheinungsformen . . . . .	49
3.1.3	Konflikte nach den Eigenschaften der Konfliktparteien . . . . .	51
3.2	Die Problematik Handlungs-orientierter Typologien . . . . .	54
3.3	Dimensionen einer Handlungs-orientierten Typologie . . . . .	59
3.4	Der Konfliktraumen (die Arena): Mikro-, Meso- und Makro-Konflikte . . . . .	60
3.4.1	Konflikte im mikro-sozialen Rahmen . . . . .	62
3.4.2	Konflikte im meso-sozialen Rahmen . . . . .	62
3.4.3	Konflikte im makro-sozialen Rahmen . . . . .	63
3.5	Einige Konsequenzen für Konflikte in verschieden weitem sozialem Rahmen . . . . .	64

3.6	Die Reichweite der Bemühungen . . . . .	65
3.6.1	Friktion, Reibungskonflikt, Issue-Konflikt, Friktion . . . . .	65
3.6.2	Positionskampf . . . . .	65
3.6.3	Systemveränderungs-Konflikt . . . . .	66
3.7	Die dominante Äusserungsform des Konfliktes . . . . .	67
3.7.1	Formgebundener und formloser Konflikt . . . . .	67
3.7.2	Heisser und kalter Konflikt . . . . .	69
3.8	Zwei Konflikte näher betrachtet: Heisse und kalte Konflikte . . . . .	70
3.8.1	Heisser Konflikt . . . . .	70
3.8.2	Kalter Konflikt . . . . .	73
3.8.3	Gegenüberstellung heisser und kalter Konflikte . . . . .	77
3.8.4	Anwendungsnutzen für die Konfliktbehandlung . . . . .	79
<b>4.</b>	<b>Modelle der Konfliktdiagnose . . . . .</b>	<b>83</b>
4.1	Bestimmung des Konflikttyps und Konfliktdiagnose . . . . .	83
4.2	Zwei Hauptsphären der Konfliktbetrachtung . . . . .	85
4.3	Linear-kausales und vernetztes Denken bei der Konfliktdiagnose . . . . .	87
4.4	Der sozial-ökologische Ansatz . . . . .	90
4.5	Das Was und das Wie sind gleichwertig . . . . .	93
<b>5.</b>	<b>Inhaltliche Dimensionen der Konfliktdiagnose . . . . .</b>	<b>95</b>
5.1	Die Konfliktgegenstände: «Issues» . . . . .	96
5.2	Der Konfliktverlauf . . . . .	103
5.3	Die Konfliktparteien . . . . .	105
5.4	Die gegenseitigen Beziehungen der Parteien . . . . .	112
5.4.1	Informelle Beziehungen . . . . .	112
5.4.2	Formelle Positionen und Beziehungen der Parteien . . . . .	114
5.4.2.1	Die Organisation als Konfliktpotential . . . . .	115
5.4.2.2	Abhängigkeitsbeziehungen als Konfliktpotential . . . . .	119
5.4.2.3	Typologie von Organisationen und Konfliktpotential . . . . .	132
5.4.2.4	Zusammenfassung: Organisation als Konfliktpotential . . . . .	140
5.5	Die Grundeinstellungen der Parteien zum Konflikt . . . . .	142
5.6	Schlussbemerkungen zur Konfliktdiagnose . . . . .	152
<b>6.</b>	<b>Konfliktkonstellationen im meso-sozialen Rahmen . . . . .</b>	<b>155</b>
6.1.	Die Bedeutung der Führer der Konfliktparteien . . . . .	155
6.1.1	Soziale Ansteckung . . . . .	157
6.1.2	Ansatzpunkte für die Konfliktbehandlung . . . . .	158
6.2	Die Beziehungen der Repräsentanten zu ihren Parteien . . . . .	159
6.2.1	Formelle Mandatsverhältnisse und die Persönlichkeit des Repräsentanten . . . . .	161
6.2.2	Grundtypen der Beziehungen zwischen Repräsentant und Basisgruppe . . . . .	162

6.2.2.1	«Volkstribun» (abhängiger Repräsentant) . . . . .	163
6.2.2.2	«Senator» (unabhängiger Repräsentant) . . . . .	164
6.2.2.3	«König im Exil» (quasi-Repräsentant, Selbstmandatierung) . . . . .	166
6.2.3	Konsequenzen für die Konfliktbehandlung . . . . .	167
6.3.	Drei Konfliktkonstellationen nach Horst-Eberhard Richter . . . . .	171
6.3.1	«Das Sanatorium» . . . . .	172
6.3.2	«Die Festung» . . . . .	174
6.3.3	«Theater» . . . . .	176
6.4	Vierter Typ: «Die Kreuzritterschar» . . . . .	178

## Teil II

### Die Dynamik der Eskalation

<b>7.</b>	<b>Einführung zur Eskalationsproblematik</b> . . . . .	183
7.1	Der Nutzen einer zusammenhängenden Eskalationstheorie . . . . .	183
7.2	Fünf Eskalationsstufen nach Louis Pondy: Vom latenten zum manifesten Konflikt . . . . .	185
7.3	Vier Eskalationsphasen bei internationalen Krisen nach Quincy Wright: Von der erlebten Spannung zum militärischen Eingriff . . . . .	186
7.4	Vierundvierzig Stufen der Eskalation nach Herman Kahn: Vom «normalen Wahnsinn» zum «bizarren Wahnsinn» . . . . .	187
<b>8.</b>	<b>Basismechanismen der Eskalationsdynamik</b> . . . . .	191
8.1	Zunehmende Projektion bei wachsender Selbstfrustration . . . . .	192
8.2	Issue-Lawine und Simplifizierung . . . . .	196
8.2.1	Bewusste Ausweitung der Streitfragen (Issues) zu taktischen Zwecken . . . . .	197
8.2.2	Unbewusste Ansteckung anderer Issues . . . . .	197
8.2.3	Kognitive Komplexitätsreduktion . . . . .	198
8.3	Wechselseitige Kausalitätsumkehrung bei gleichzeitiger Simplifizierung der Kausalitätsbeziehungen . . . . .	200
8.4	Ausweitung des sozialen Rahmens bei gleichzeitiger Tendenz zum Personifizieren . . . . .	203
8.5	Beschleunigung durch «pessimistische Antizipation» . . . . .	207
<b>9.</b>	<b>Wendepunkte der Eskalation</b> . . . . .	211
<b>10.</b>	<b>Phasenmodell der Eskalation</b> . . . . .	215
10.1	Stufe eins: Verhärtung . . . . .	216
10.2	Stufe zwei: Polarisierung und Debatte . . . . .	221
10.3	Stufe drei: Taten statt Worte! . . . . .	231
10.4	Stufe vier: Sorge um Image und Koalition . . . . .	238

10.5	Stufe fünf: Gesichtsverlust . . . . .	247
10.6	Stufe sechs: Drohstrategien . . . . .	257
10.7	Stufe sieben: Begrenzte Vernichtungsschläge . . . . .	271
10.8	Stufe acht: Zersplitterung . . . . .	276
10.9	Stufe neun: Gemeinsam in den Abgrund . . . . .	278
10.10	Gesamtbild der neun Eskalationsstufen . . . . .	279

### Teil III Strategie der Konfliktbehandlung

<b>11.</b>	<b>Interventionen der Konfliktbehandlung . . . . .</b>	<b>289</b>
11.1	Grundsätzliche Ausrichtung der Interventionen . . . . .	289
11.1.1	Präventive Interventionen . . . . .	289
11.1.2	Kurative Interventionen . . . . .	290
11.1.3	De-eskalierende Interventionen . . . . .	290
11.1.4	Eskalierende Interventionen . . . . .	291
11.1.5	Vier prinzipielle Interventionsrichtungen . . . . .	291
11.2	Die fünf seelischen Faktoren als Ansatzpunkte für Interventionen . . . . .	293
11.2.1	Perzeptions-orientierte Interventionen . . . . .	294
11.2.2	Auf Gefühle und Einstellungen gerichtete Interventionen . . . . .	300
11.2.3	Auf das Wollen der Parteien bezogene Interventionen . . . . .	312
11.2.4	Verhaltens-orientierte Interventionen . . . . .	315
<b>12.</b>	<b>Die fünf Diagnosedimensionen als Ansatzpunkte für Interventionen . . . . .</b>	<b>321</b>
12.1	Issue-bezogene Interventionen . . . . .	321
12.1.1	Inventarisieren der Issues . . . . .	322
12.1.2	Issue-Konsens . . . . .	324
12.1.3	Fraktionieren der Issues (nach R. Fisher) . . . . .	324
12.1.4	Flexibilisieren der Issues . . . . .	325
12.1.5	Transponieren der Issues . . . . .	327
12.2	Auf den Konfliktprozess bezogene Interventionen . . . . .	329
12.2.1	Vergangenheits-bezogene Interventionen . . . . .	330
12.2.2	Gegenwarts-bezogene Interventionen . . . . .	334
12.2.3	Zukunfts-bezogene Interventionen . . . . .	335
12.3	Auf die Parteien bezogene Interventionen . . . . .	336
12.3.1	Interventionen zur Stärkung der internen Integration der Parteien . . . . .	337
12.3.2	Interventionen zum Auflockern fixierter interner Konstellationen . . . . .	338
12.3.3	Interventionen zur Erweiterung der Handlungsspielräume der Exponenten . . . . .	340
12.4	Die Beziehungen zwischen den Parteien als Interventionsfeld . . . . .	341

12.4.1	Interventionen, bezogen auf die informellen Beziehungen . . . . .	342
12.4.2	Interventionen, bezogen auf die formellen Beziehungen . . . . .	345
12.5	Auf die Grundeinstellungen bezogene Interventionen . . . . .	347
12.6	Schlussbemerkungen zu den Kapiteln 11 und 12 . . . . .	350
<b>13.</b>	<b>Allgemeine Prinzipien für Interventionen der Konfliktbehandlung</b> . . . . .	<b>353</b>
13.1	Interventionsprinzipien im Spannungsfeld von Praxis–Theorie und sozialen Techniken . . . . .	353
13.2	Polarität und Rhythmus bei der Konfliktbehandlung . . . . .	354
13.2.1	Pendelbewegung zwischen spezieller und genereller Orientierung . . . . .	354
13.2.2	Pendelbewegung zwischen Konfrontieren und Zusammenführen . . . . .	355
13.2.3	Pendelbewegung zwischen Identifizieren und Distanzieren . . . . .	356
13.3	Das Zusammenwirken der polären Prinzipien . . . . .	357
<b>14.</b>	<b>Strategiemodelle der Konfliktbehandlung</b> . . . . .	<b>360</b>
14.1	Übersicht der Strategie- und Rollenmodelle . . . . .	361
14.2	Eskalationsgrad und Strategiemodelle . . . . .	362
14.2.1	Moderation . . . . .	362
14.2.2	Prozessbegleitung («Prozesskonsultation») . . . . .	362
14.2.3	Sozio-therapeutische Prozessbegleitung . . . . .	363
14.2.4	Vermittlung . . . . .	363
14.2.5	Schiedsverfahren . . . . .	364
14.2.6	Machteingriff . . . . .	364
14.2.7	Der «Chairman» . . . . .	365
14.2.8	Der «Conciliator» . . . . .	365
14.3	Vergleichspunkte für Rollenmodelle . . . . .	366
<b>15.</b>	<b>Strategie- und Rollenmodelle näher betrachtet</b> . . . . .	<b>368</b>
15.1	Moderation . . . . .	368
15.2	Prozessbegleitung, «Prozesskonsultation» . . . . .	371
15.3	Sozio-therapeutische Prozessbegleitung . . . . .	375
15.4	Vermittlung . . . . .	380
15.5	Die «Conciliation» . . . . .	387
15.6	Schiedsverfahren, richterlicher Entscheid . . . . .	390
15.7	Machteingriff . . . . .	393
15.8	Vergleich der Strategie- und Rollenmodelle . . . . .	396
15.9	Wandel des Rollenkonzeptes im Konfliktbehandlungsprozess . . . . .	405
<b>16.</b>	<b>Phasen der Konfliktbehandlungsstrategien</b> . . . . .	<b>406</b>
16.1	Phasenmodelle in der Literatur . . . . .	406
16.2	Gesamtstrategie und spezielle Strategien . . . . .	407

16.3	Prinzipien für die Gesamtstrategie . . . . .	409
16.3.1	Die Pendelbewegung zwischen den polären Prinzipien . . . . .	409
16.3.2	Dilemma zwischen Untersuchen und Eingreifen . . . . .	409
16.3.3	Kurzfristige und langfristige Massnahmen . . . . .	410
16.3.4	Konsolidierung durch zyklische Überlappung . . . . .	411
16.4	<u>Die erste Hauptphase der Konfliktbehandlung:</u> <u>Orientierungsphase</u> . . . . .	413
16.5	<u>Die zweite Hauptphase der Konfliktbehandlung:</u> <u>Spezielle Konfliktbehandlungsstrategien</u> . . . . .	420
16.5.1	Phasen der Moderationsstrategie . . . . .	420
16.5.2	Phasen der Prozessbegleitung . . . . .	421
16.5.3	Phasen der sozio-therapeutischen Prozessbegleitung . . . . .	426
16.5.4	Phasen der Vermittlungsstrategie . . . . .	427
16.5.5	Phasen der Conciliation-Strategie . . . . .	428
16.5.6	Phasen des Schiedsverfahrens . . . . .	428
16.5.7	Phasen eines Machteingriffes . . . . .	429
16.6	<u>Die dritte Hauptphase der Konfliktbehandlung:</u> <u>Konsolidierungsphase</u> . . . . .	430
17.	<b>Schlussbemerkung</b> . . . . .	433
18.	<b>Literaturnachweise</b> . . . . .	435
19.	<b>Sachregister</b> . . . . .	459