

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 Korruptionen 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 Mobbing's	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