

Konfliktbewältigung

(www.konflikt.de; Trigon)



Univ.-Doz. Dr.rer.pol. habil. Friedrich Glasl, geboren 1941 in Wien, A. Studium der Politischen Wissenschaften in Wien. Als Werkstudent berufs-tätig im Druckerei- und Verlagswesen, für Service Civil International (UNESCO) und in einer Stadtverwaltung. 1967-1985 Berater am NPI-Institut für Organisationsentwicklung, Zeist (NL). 1983 Habilitation an der Universität Wuppertal in Wirtschaftswissenschaften/Organisationslehre 1984 Mitgründer der Trigon Entwicklungsberatung, Dozent an der Universität Salzburg

eingetragener Mediator, Mediator und Mediationstrainer BM

Autor zahlreicher Fachartikel über Führung, Organisation und Konflikt-management und der Standardwerke „Konfliktmanagement“, „Selbsthilfe in Konflikten“, „Dynamische Unternehmensentwicklung“

Verheiratet, 3 Kinder, lebt in Salzburg

Freizeitaktivitäten: schreibt Lyrik, Märchen und Hörspiele (Internationaler Hörspielpreis 1966); betreibt mit Frau und Freunden ein Marionettentheater

T: +43 (316) 403 251; friedrich.glasl@trigon.at

Konfliktmanagement



Konflikte sind unangenehm, sowohl für die Beteiligten als auch für diejenigen, die Zeugen einer konflikthafter Auseinandersetzung werden. Häufig haben die Beteiligten das Gefühl, „sich jetzt wehren zu müssen“, fühlen sich einem Angreifer ausgeliefert, meinen, dass die gewohnten Formen des Umgangs miteinander hier versagen.

Die Trigon-Beraterinnen und Berater möchten auf dieser Website Wege aufzeigen, sich in Konflikten zurecht zu finden und auch in heiklen Situationen

konstruktiv zu handeln. Konflikte können kompliziert und verfahren sein – doch es gibt immer Möglichkeiten, allein oder mit Unterstützung anderer Lösungsmöglichkeiten zu finden und zu gehen.

Konflikt verstehen



Typisch für viele Konflikte ist, dass sich alle Beteiligte als Opfer fühlen. Sie haben die Kontrolle über die Situation verloren und sind „Getriebene“, die auf die Angriffe der anderen Partei reagieren (müssen). Um handlungsfähig zu werden, ist ein Verständnis der Hintergründe und Gesetzmäßigkeiten von Konflikten hilfreich.

Nutzen von Konflikten



Als Kern von Konflikten finden sich immer Differenzen, die für die involvierten Menschen zu unerträglichen Spannungen führen, mit denen sie nicht gut umgehen können. Diese Differenzen können sein:

- unterschiedliche Wahrnehmungen,
- verschiedene Erklärungen bzw. Denkmuster der beteiligten Personen für Ereignisse oder Situationen,
- unterschiedliche emotionale Reaktionen auf Personen oder Ereignisse,
- divergierende bis gegensätzliche Bedürfnisse bzw.

Interessen oder Ziele.

Das Bestehen von derartigen Differenzen ist aber an sich noch kein Konflikt mit all seinen möglichen destruktiven Wirkungen. Erst die Art und Weise, wie die Betroffenen mit diesen Unterschieden umgehen, macht, ob es zum **Konflikt oder zu einer **innovativen Bewältigung** der Differenz kommt.**

Denn Differenzen sind nicht nur unvermeidlich sondern auch notwendig. Das zeigt der Blick auf viele Aspekte der Natur: Das ausgewogene Verhältnis von Säuren und Basen ist für die Gesundheit notwendig. Die Unterschiedlichkeit von männlichen und weiblichen Qualitäten ist eine universelle Lebensbedingung, so wie nur aus der Begegnung zweier unterschiedlicher Wesen – Mann und Frau – neues Leben entstehen kann. Im Sozialen hat erst die

Kombination vieler unterschiedlicher Fähigkeiten, Erfahrungen und Neigungen, Arbeitsteilung und Spezialisierung die Entwicklung unserer Gesellschaft und Kultur möglich gemacht.

Differenzen, d.h. Unterschiede jeglicher Art, wird es immer geben müssen, wo Menschen miteinander arbeiten und leben. In Verbindung mit der – ebenso elementaren – Tatsache begrenzter Ressourcen bergen sie jedoch das Potenzial von Konflikten in sich. Es geht deshalb darum, in der von Menschen erlebten Spannung zu erkennen, welche Alarmsignale durch die Spannungen bzw. Konflikte gegeben werden. Sie sind zumeist ein Hinweis dafür, dass die bestehenden Verhältnisse (Zielsetzungen, Strukturen, Spielregeln, Funktions- und Rollenaufteilungen, Arbeitsabläufe usw.) nicht mehr zeitgemäß sind und erneuert werden müssten. Und sie können zu einer tiefen Krise führen, die einen wichtigen Anstoß dafür gibt, dass die eigene Identität gründlich hinterfragt und neu definiert wird.



So hat schon Louis Coser 1956 (The functions of social conflict, Glencoe, Ill.) darauf hingewiesen, dass durch das Austragen einer Spannung bzw. eines Konflikts

- verdrängte oder verdeckte Probleme an die Oberfläche kommen
- der Zusammenhalt einer Gemeinschaft (Team, Organisation, Volk) gestärkt werden kann,
- die Kreativität und die Effektivität von Individuen oder Gemeinschaften vorübergehend gesteigert werden mag,
- durch destruktive Aktionen überkommene Strukturen aufgelöst werden usw.

So hat sich in Konfliktbegleitungs- und Mediations-Prozessen in den meisten Fällen gezeigt, dass durch das Akzeptieren der Signale eines Konflikts und durch die konstruktive Auseinandersetzung mit den Differenzen, die ihnen eigentlich zugrunde liegend, ein wesentlicher Entwicklungsschritt gelungen ist.

In ein und derselben Ausgangssituation kann ein Konflikt zu Nutzen oder Schaden für die Beteiligten führen – je nachdem, wie kompetent der Konflikt ausgetragen wird (siehe Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten, S.14. Bern/Stuttgart/Wien 2004).

Bei folgender Situation kann der Nutzen sein:	... besteht die Gefahr:
In der Organisation bestehen diffuse Standpunkte. Menschen zeigen bei Auseinandersetzungen kein Profil.	Es werden endlich klare Positionen eingenommen. Personen werden deutlich sichtbar und spürbar.	Übertriebene und erstarrte Standpunkte bilden sich. Menschen zeigen extreme und fanatische Züge
Das Leben in der Gemeinschaft ist grau und lustlos.	Es kommt zu intensiven Emotionen, Energie wird geweckt.	Emotionen überwiegen und führen zu Unsachlichkeit.
Bestehende Strukturen sind erstarrt und wirken behindernd. Alte Denkgewohnheiten sind tief eingewurzelt.	Starre Formen werden radikal aufgelöst. Alte Prinzipien und Gewohnheiten werden	Jegliche Form wird zerstört, Chaos und Anarchie bleiben. Es tritt totale Verunsicherung auf, jeder Halt geht verloren.

Bestehende Machtstrukturen unterdrücken Innovationen.	hinterfragt. Es kommt zu Machtwechsel und Erneuerungen.	Macht und Gegenmacht zerstören einander.
---	--	--



Wenn Menschen die Herausforderung eines Konflikts annehmen können, haben sie die Chance, zu lernen, sich zu verbessern und zu entwickeln. Deshalb ist die Angst vor Konflikten oft eine verdeckte Angst vor Veränderungen.

Wenn Menschen konfliktfähig und Organisationen „konfliktfest“ sind, können die signalisierten Differenzen zum Guten gewendet werden.

Psychische Faktoren in Konflikten

Konfliktsituationen sind immer auch Stress-Situationen. Diverse Forschungsarbeiten belegen, dass im Konfliktfall auf „Ur-Mechanismen“ zurückgeschaltet wird: Das Großhirn ist weitgehend inaktiv, das Stammhirn handelt – und das sehr rasch.



Dabei werden alle psychischen Bereiche zusehends eingeschränkt und deformiert:

Wahrnehmungen, die für den „Kampf“ unwichtig sind, werden ausgeblendet – wir hören nur noch, was in unser Bild (oder in unsere Argumentationsstrategie) passt. Auch das **Denken** wird vereinfacht: Wir trennen nur noch schwarz und weiß, Freund und Feind. Differenzierte Betrachtungen haben in der Not keinen Platz! Im Gefühlsleben dominieren Angst, Wut und Misstrauen. Der **Wille** engt sich auf die eigenen, bedrohten Bedürfnisse ein, die Interessen anderer (auch Dritter) haben keine Bedeutung mehr. Dementsprechend sind auch die **Handlungsoptionen** recht begrenzt: Das ums (seelische) Überleben kämpfende Ich kennt nur Angriff (wenn es sich stark genug fühlt), Flucht (wenn es sich schwächer fühlt) oder tot stellen (wenn keine Flucht möglich ist). Dem heutigen Menschen wird dabei das Wort zur Waffe und der Schreibtisch zur Festung. Wer in Konfliktsituationen konstruktiv handeln will, muss deshalb auch die eigenen Reaktionsmuster kennen und Alternativen entwickeln. Methodische Ansätze können erst greifen, wenn innere Stabilität aufgebaut und der eigene psychische Nebel beseitigt ist.

Dynamik von Konflikten



Das Denken, Fühlen und Wollen von Menschen, die in einem Konflikt stehen, ist verändert. Es beginnt eine Bewegung, die die beiden verfangenen Parteien immer mehr voneinander entfremdet. Damit stellt sich eine Dynamik ein, die tendenziell zu einer weitergehenden Verzerrung der Bilder voneinander, einer wachsenden Fixierung der negativen Einstellungen und zu

destruktiverem Verhalten führt. Folgende sich gegenseitig verstärkende Mechanismen lassen sich unterscheiden:

Zunehmende Projektion

Die jeweils andere Partei wird Ursache aller Probleme. Jede weitere negative Entwicklung wird vermeintlich durch „die Anderen“ verursacht. Eigenes Fehlverhalten wird tendenziell übersehen, verdrängt, da die Gegenpartei mit ihrer Art das eigene Verhalten induziert hat.

Ausweitung der Streitpunkte

Um die eigene Position zu stärken und die andere Seite vielleicht doch noch zu überzeugen, wird immer mehr an Themen und Argumenten zusammengetragen. Andererseits verschließen sich die Betroffenen immer mehr. Die Situation wird immer unübersichtlicher und komplexer.

Komplexitätsreduktion

Als Gegenreaktion auf die unbefriedigende Unübersichtlichkeit und die Zunahme der Komplexität der Verhältnisse, suchen die Parteien subjektiv nach der Ursache allen Übels und finden sie in radikalen stereotypen Vereinfachungen.

Unfähigkeit, ambivalente Situationen zu ertragen

Der Blick auf die eigenen Anteile am Konfliktverlauf wird den Parteien zunehmend verstellt. Sie betrachten das eigene Verhalten nur noch als Reaktion auf das Verhalten der Gegenseite. „Ich kann ja gar nicht anders, ich muss ja diesen Angriffen der Gegenpartei begegnen / zuvorkommen!“.

Regression

Bei zunehmender Tiefe eines Konfliktes zeigt sich, dass die betroffenen Personen auf Verhaltensmuster zurückgreifen, die nicht ihrer wirklichen Reife entsprechen, sondern frühkindlichen oder pubertären Mustern vergleichbar sind. Die eigene Entwicklung der Betroffenen im eskalierenden Konflikt verläuft rückwärts.

Dämonisierte Zone

Das Handeln der Konfliktparteien besteht immer aus den gewollten Haupteffekten und den ungewollten Nebeneffekten, weil es die Emotionen erschweren, sein eigenes Verhalten ganz unter Kontrolle zu halten. Neben dem Gewollten wird immer auch Ungewolltes im Verhalten wirksam. Da jede Partei das Verhalten der Personen der anderen Seite verzerrt erlebt und interpretiert, glaubt sie auf eine neuerliche Situation angemessen reagieren zu müssen. Die

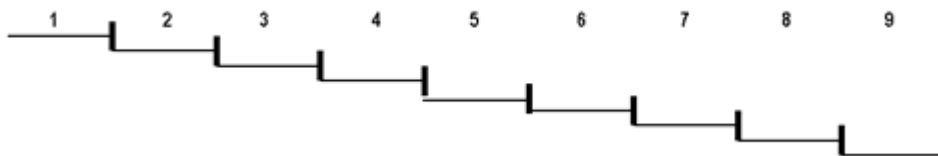
als angemessen erlebte "Antwort" ist aber im Erleben der Gegenpartei, die ihrerseits einer psychosozialen Dynamik unterworfen ist, eine Ausweitung des Konfliktfeldes. Das geschieht zirkulär und führt zur "Dämonisierten Zone", ein wachsender Bereich, für den sich keine der Parteien verantwortlich fühlt

Eskalationsdynamik

Konflikte können stufenweise intensiver und umfangreicher werden. Einige Zeit kann ein Konflikt auf einer bestimmten Stufe gehalten werden, durch bewusste oder unvorsichtige Aktionen kann aber die Schwelle zur nächsten Stufe überschritten werden. Die treffsichere Einschätzung der Eskalationsstufe durch den Berater bzw. die Mediatorin ist die Voraussetzung dafür, dass der richtige -> Ansatz zur Konfliktbehandlung gewählt wird und welche -> Rollen Erfolg versprechend sind.



Die Hauptmerkmale der 9 Eskalationsstufen¹ sind folgende:



1. Verhärtung:

Die Standpunkte verhärten immer wieder, prallen aufeinander. Es kommt zu zeitweiligen Ausrutschern und Korrekturen dieser Pannen. Das Bewusstsein der bestehenden Spannung bewirkt weitere Verkrampfung.

2. Debatte, Polemik:

Denken, Fühlen, Wollen polarisieren: Schwarz-Weiß-Denken. So tun als ob rational argumentiert würde. Es werden Diskrepanzen erlebt zwischen offiziellem „Oberton“ und dem, was im „Unterton“ gehört wird. Kampf um Überlegenheit.

3. Taten statt Worte:

Die Überzeugung kommt auf, dass Reden nichts mehr hilft: deshalb Strategie der vollendeten Tatsachen. Gegenseitige Fehldeutung der Taten bewirkt Konfliktbeschleunigung. Starkes Wir-Gefühl, Meinungsdruck. Empathie geht ganz verloren.

¹ Quelle:

Friedrich Glasl: Konfliktmanagement (8.Aufl.) 2004. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben).

Friedrich Glasl: Selbsthilfe in Konflikten (4.Aufl.) 2004. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben)

4. Images und Koalitionen:

Stereotype Images, Klischees bezüglich Wissen und Können und Fachkompetenz: Fixierung auf Feindbilder. Die Parteien manövrieren einander in negative Rollen. Image-Kampagnen: Werben um Anhänger. Verdecktes Reizen und Sticheln.

5. Gesichtsverlust:

Öffentliche und inszenierte Entlarvung der moralischen Verwerflichkeit des Feindes. Polarisiertes Bild durch Verteufelung des Feindes! Ausstoßung. Fanatischer Kampf um Ideologie, Werte, Prinzipien! Streben nach Rehabilitierung.

6. Drohstrategien:

Das Geschehen wird beherrscht von Drohung und Gegendrohung. Selbstbindungs-Aktivitäten („Stolperdrähte“): Die Parteien manövrieren sich selbst in die Sackgasse des Handlungszwanges. Stress wird durch Ultimata und Gegenultimata gesteigert.

7. Begrenzte Vernichtungsschläge:

Denken in „Ding“-Kategorien: Keinerlei menschliche Qualität wird mehr respektiert. Begrenzte Zerstörung als „passende Antwort“. Werte und Tugenden werden ins Gegenteil gekehrt: Relativ kleinerer eigener Schaden wird als „Gewinn“ gewertet.

8. Zersplitterung:

Alles ist auf den Zusammenbruch des Gegners ausgerichtet. Vitale Systemfaktoren des Feindes werden zerstört, wodurch das System unsteuerbar wird. Abschnüren der „Frontkämpfer“ vom „Hinterland“ mit dem Ziel gänzlicher Zerstörung.

9. Gemeinsam in den Abgrund:

Es gibt keinen Weg mehr zurück! Totale Konfrontation. Vernichtung des Feindes sogar zum Preis der Selbstvernichtung. Bereitschaft, mit dem eigenen Untergang die Umgebung bzw. Nachkommen nachhaltig zu schädigen.

Für die richtige Diagnose in einer größeren Organisation muss genauer untersucht werden, welche Personen oder Gruppen sich miteinander auf welcher Eskalationsstufe befinden. Vielleicht sind die Kernpersonen der Konfliktparteien miteinander auf Stufe 5 oder 6, anderen haben sich nur bis zur Stufe 3 oder 4 hineinziehen lassen – und der Rest der Organisation macht vielleicht nur bis Stufe 1 oder 2 mit. Die Vorgehensweise muss danach diese Unterschiede berücksichtigen, wie dies im -> [Konfliktkompass](#) erläutert ist.



Diagnose sozialer Konflikte

BeraterInnen oder MediatorInnen können bei der Konfliktdiagnose² in drei groben Schritten vorgehen.

Schritt 1: Eine erste, grobe Orientierung zu Beginn einer Konfliktbehandlung durch professionelle Externe richtet sich darauf, eine vorläufige Einschätzung des -> Konflikttypus zu machen. Dabei sollte unterschieden werden, ob der Konflikt in der *mikro-sozialen Arena* spielt (einzelne Personen, kleine Gruppe, Familie), oder in der *meso-sozialen Arena* (Organisationseinheiten, Organisation), oder in der *makro-sozialen Welt* (Eingriffe von Verbänden, Regierungsstellen, öffentlichen Medien usw.). Weiters ist es hilfreich zu unterscheiden, ob es um *Friktionen* geht (einzelne isolierte Streitthemen), oder um einen *Positionskampf* (der Eine will Macht und Einfluss auf Kosten eines Anderen ausweiten), oder um einen Systemveränderungs-Konflikt (bei dem es um grundlegende Änderungen der Ziele, der strategischen Positionierung, der Struktur usw.) geht. Und es ist darauf zu achten, ob es um einen -> heißen Konflikt oder einen -> kalten Konflikt geht. All dies sind erste Einschätzungen, die im Zuge der weiteren Arbeit immer wieder überprüft und verändert werden müssen. Aber von diesen Einschätzungen hängen die späteren Aktionen ab, auch wie der Konflikt weiter diagnostiziert wird.



Schritt 2: Die professionellen Externen machen sich nun selbst anhand der fünf Diagnosedimensionen ein Bild von der Konfliktsituation:

1. „**Issues**“: Um welche **Streitthemen** bzw. **Dissenspunkte** geht es den Beteiligten?
2. **Konfliktprozess**: Gibt es schon eine **Konfliktgeschichte**? Wo sind Wendepunkte aufgetreten? Wie weit ist der Konflikt eskaliert?
3. **Konfliktparteien**: Wer ist am Streit beteiligt? Wer ist „stakeholder“ im Konflikt? Wie ist die **interne** Beschaffenheit der Parteien?
4. **Beziehungen zwischen den Konfliktparteien**: Was ist formal dafür vorgegeben? Wie sieht es informal damit aus?
5. **Strategie-Kalkül** der Beteiligten: Was wollen sie erreichen? Welchen Preis wollen sie dafür bezahlen?

Neben der rationalen Diagnose kommen auch künstlerische, imaginative und intuitive Methoden zum Einsatz. Der Befund zu jeder dieser 5 Dimensionen liefert wichtige mögliche Ansatzpunkte für die Konfliktbehandlung.

Schritt 3: Im Zuge der nun folgenden eigentlichen Konfliktbehandlung werden die fünf Dimensionen mit den Beteiligten selbst vertieft, ergänzt, korrigiert. Damit wird die professionelle Fremddiagnose mehr und mehr zu einer Selbstdiagnose durch die Konfliktparteien. Und Diagnoseaktivitäten wirken schon auf den Konflikt ein.

² Quelle:

Friedrich Glasl: „Konfliktmanagement“ (8.Aufl.) 2004. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben)
 Friedrich Glasl: Konflikt-Diagnose in drei Schritten. In: perspektive mediation 1/2004, S.11-17

Konflikttypus

In der Fachliteratur finden sich viele Ansätze, Konflikttypen³ zu unterscheiden. Sinn und Zweck der hier beschriebenen Konflikttypologie ist es, MediatorInnen und KonfliktberaterInnen solche Anhaltspunkte für das professionelle Handeln zu bieten, die ohne viel Aufwand und ohne längere Recherchen zu erkennen sind. Diese Typologie ist also handlungsorientiert.



Für das praktische Vorgehen empfiehlt es sich, zu unterscheiden:

1. **Soziale Arena:** Wie weit ist das Feld, in dem der Konflikt aktiv ausgetragen wird?
2. **Reichweite des Konflikts:** Wieviel steht für die Beteiligten auf dem Spiel?
3. **Austragungsform:** Wie ist das Klima der Auseinandersetzung?

Soziale Arena des Konflikts: mikro, meso, makro

Die Dynamik eines Konfliktes ist anders, wenn die Auseinandersetzung nur zwischen zwei Individuen spielt, in und zwischen Gruppen oder in einer Organisation oder in der Gesellschaft. Abhängig vom Systemumfang eines Konfliktes muss auch die Konfliktbehandlung⁴ unterschiedlich sein.

1. **Mikro-soziale Arena:** Wenn ein Konflikt zwischen Einzelpersonen, in einer Familie oder einer Kleingruppe gegeben ist, kann sich die Konfliktbehandlung auf die Beschaffenheit der Personen und auf die Dynamik von Gruppenkonzentrieren. Oft ist dann mit der Klärung von Streitpunkte und Beziehungen der Schlüssel zur weiteren Bearbeitung der Konflikte gegeben.
2. **Meso-soziale Arena:** Bei Konflikten in Abteilungen oder anderen Organisationseinheiten wie auch in der Gesamtorganisation kommen zur mikro-sozialen Dynamik noch die Faktoren aus Kultur, Struktur, Prozessorganisation, Klima usw. des größeren Systems dazu. Deshalb ist für eine wirkungsvolle und nachhaltige Bearbeitung von Konflikten Professionalität für diese meta-persönlichen Aspekte erforderlich (Organisationsentwicklung).
3. **Makro-soziale Arena:** Eine zusätzliche Komplexitätsebene ist zu berücksichtigen, wenn Konflikte in der Gesellschaft spielen, z.B. auch wenn Interessensverbände oder politische Gruppieren in eine Organisation hinein wirken, um dort ihre Interessen zu verfolgen. Bei der Mediation in dieser Arena ist politische, ökonomische bzw. kulturelle Professionalität in der Regel unverzichtbar.

³ Quelle:

Friedrich Glasl „Konfliktmanagement“ (8.Aufl.) 2004. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben)

⁴ Quelle:

Friedrich Glasl: Konfliktmanagement (8.Aufl.) 2004. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben)

Friedrich Glasl: Das Kontingenz-Modell der Konfliktbehandlung. In: perspektive mediation 2/2004, S.82-87

Reichweite von Konflikten: Friktion, Positionskampf, Systemveränderung

Bei Streit und Konflikt geht es um Differenzen zu kleineren oder größeren Fragen und Themen („Issues“). Wie weit das Bemühen um Einflussnahme geht, wie viel dabei eingesetzt oder als Ergebnis erwartet wird, das macht die „Reichweite“ eines Konfliktes aus. Diese ist Teil des „Strategie-Kalküls“ der Konfliktparteien.⁵

Die Reichweite ist klein, wenn z.B. nur eine isolierte Methodenfrage Streitthema ist und wenn dafür eine Veränderung angestrebt (oder abgewehrt) wird. Die Reichweite ist hingegen groß, wenn eine Konfliktpartei eine Umgestaltung einer ganzen Organisation angestrebt wird.

1. **Friktion:** Es geht um einige begrenzte Themen. Die Streitenden betonen, dass es ihnen z.B. nur um ein anderes EDV-Programm geht und dass sie nicht die Kompetenz der IT-Abteilung anzweifeln. Mediation kann sich hier auf die Streitpunkte konzentrieren.
2. **Positionskampf:** Einzelne Personen wollen ihren Einfluss ausdehnen auf Kosten der Einflussmöglichkeiten einer anderen Person. Das ist z.B. der Kampf zweier Menschen um dieselbe Führungsfunktion, die nur einer von beiden besetzen kann. Oder das Bemühen eines Vertretungsorgans, mehr Mitsprache zu gewinnen und die Macht der Unternehmensleitung zurück zu drängen. Neben der Bearbeitung der Streitthemen ist hier die Bearbeitung der Beziehungs- und Machtfragen im Kontext der Organisation von Bedeutung.
3. **Systemveränderungs-Konflikt:** Hier geht es um das Durchsetzen von umfassenden Veränderungen eines sozialen Systems, wenn z.B. um die künftige Positionierung eines Unternehmens gestritten wird, um eine Kulturveränderung und/oder um neue Strukturen. Auch hier ist – wie bei meso-sozialen und makro-sozialen Konflikten Professionalität geboten, die diesem Systemumfang und der Reichweite gerecht wird.

Austragungsform: Heisse und kalte soziale Konflikte

Konflikte können ganz unterschiedlich ausgetragen werden. MediatorInnen müssen deshalb am Anfang ganz unterschiedlich vorgehen. Später gleicht sich das Vorgehen an. Es lassen sich in der Austragung u.a. zwei Tendenzen⁶ unterscheiden: heiss oder kalt.

⁵ Quelle:

Friedrich Glasl: Konfliktmanagement (8.Aufl.) 2004. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben)
Friedrich Glasl: Das Kontingenz-Modell der Konfliktbehandlung. In: perspektive mediation 2/2004, S.82-87
Friedrich Glasl/Trude Kalcher/Hannes Piber (Hrsg.): Professionelle Prozessberatung. 2005, Bern/Stuttgart/Wien (Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben)

⁶ Quelle:

Friedrich Glasl „Konfliktmanagement“ (8.Aufl.) 2004. Bern/Stuttgart/Wien (Haupt Verlag / Verlag Freies Geistesleben)
Friedrich Glasl: Interventionsstrategien für heiße und kalte Konflikte im mikro- und meso-sozialen Bereich. In: G.Mehta / K.Rückert (Hrsg.): Mediation und Demokratie. Heidelberg 2003

Heiße Konflikte:

Die Konfliktparteien kämpfen übereifrig dafür, dass ihre Vorstellungen durchgesetzt werden. Sie glauben an ihre „heilige Sache“ und meinen, dass sie die gegnerische Seite mit Gewalt dazu bekehren müssen. Deshalb gibt es offene Angriffe. Wut und Ärger und andere Emotionen werden von den angreifenden wie von den angegriffenen Personen (oder Gruppen) gezeigt. Eigentlich haben die Angreifenden auch Lust auf die harten Begegnungen. Sie leben in einer euphorischen Stimmung und überschätzen sich und ihre Erfolgsaussichten.

Kalte Konflikte:

Der Streit findet nicht offen, sondern hauptsächlich verdeckt statt. Das meiste wird hinterrücks vorbereitet

und ausgeführt. Direkte persönliche Konfrontationen werden tunlichst vermieden. Keine Seite zeigt ihre negativen Emotionen wie Aggression, Zorn, Hass offen, sondern verschanzt sich hinter vorgewendeten „sachlichen“



Positionen. Es geht weniger darum, die eigenen Ziele zu verwirklichen, sondern die Gegenpartei an der Durchsetzung ihrer Ziele zu behindern, zu blockieren. Sarkastische und zynische gegenseitige Abwertungen führen zum Erleben von Blockaden und lassen kalte Konflikte in Depressionen enden.