

# Inhaltsverzeichnis „Konfliktmanagement im Unternehmen“

## Teil A Konflikte erkennen und verstehen:

### Konfliktdiagnose, Konfliktdefinition, Konfliktanalyse

(95 S.)

1. **Konfliktdiagnose: Woran erkenne ich Konflikte?**
  - 1.1 **Konfliktsymptome: Durch welche Anzeichen bahnt sich ein Konflikt an?**
    - 1.1.1 Verbale oder nonverbale Anzeichen für einen Konflikt?
    - 1.1.2 Offene oder verdeckte Anzeichen für einen Konflikt?
    - 1.1.3 Aktive oder passive Anzeichen für einen Konflikt?
    - 1.1.4 Bewusste oder unbewusste Anzeichen für einen Konflikt?
    - 1.1.5 Zusammenfassung der Symptomdimensionen
    - 1.1.6 Killerphrasen
    - 1.1.7 Rolle von Gefühlen und Intuition
  - 1.2 **Konfliktdefinition: Was ist ein sozialer Konflikt?**
  - 1.3 **Konfliktarten: Welche Arten von Konflikten gibt es?**
    - 1.3.1 Zielkonflikte
    - 1.3.2 Bewertungskonflikte
    - 1.3.3 Verteilungskonflikte
    - 1.3.4 Persönliche Konflikte
    - 1.3.5 Beziehungskonflikte
    - 1.3.6 Rollenkonflikte
    - 1.3.7 Heiße und kalte Konflikte
2. **Konfliktanalyse: Wie entstehen Konflikte?**
  - 2.1 **Exkurs: Konflikte in komplexen Systemen**
  - 2.2 **Analyse des Konfliktpotenzials**
    - 2.2.1 Konfliktrahmen
    - 2.2.2 Konfliktthemen
    - 2.2.3 Konfliktparteien
    - 2.2.4 Beziehungen der Konfliktparteien
  - 2.3 **Konfliktverlauf**
    - 2.3.1 Vergangenheits- oder zukunftsorientierte Konfliktanalyse?
    - 2.3.2 Phasen in der Konfliktentwicklung
    - 2.3.3 Muster in der Konfliktentwicklung
    - 2.3.4 Konfliktgeschichte
  - 2.4 **Eskalationsdynamiken**
    - 2.4.1 Teufelskreisläufe
    - 2.4.2 Grundlegende Eskalationsmechanismen

- 2.4.3 Psychologische Spiele und Machtspiele
- 2.4.4 Das Phänomen „Mobbing“
- 2.4.5 Phasenmodell der Konflikteskalation
- 2.4.6 Rolle des Konfliktkontexts

### **3. Konfliktnutzen: Welche Chancen birgt der Konflikt?**

#### **3.1 Notwendigkeit von Konflikten in Entwicklungsprozessen**

- 3.1.1 Widerstand in Veränderungsprozessen
- 3.1.2 Funktion von Konflikten im Change Management

#### **3.2 Konflikte stabilisieren Beziehungen**

### **4. Zusammenfassung: Konfliktdefinition, -diagnose, -analyse**

## **Teil B Konflikten vorbeugen: (117 S.) Konfliktprävention in Menschen, Beziehungen, Gruppen und Systemen**

### **1. Innere Konflikte**

#### **1.1 Das Lebensskript**

- 1.1.1 Elterliche Botschaften
- 1.1.2 Glaubenssätze und Lebensentscheidungen

#### **1.2 Entscheidungskonflikte**

- 1.2.1 Persönlichkeit als Ich-Zustandssystem
- 1.2.2 Innere Sackgassen
- 1.2.3 Zwickmühlen

#### **1.3 Konfliktstile**

- 1.3.1 Einstellungen zu Konflikten: Das Gewinner-Gewinner-Modell
- 1.3.2 Die Jung'schen Persönlichkeitsfunktionen (MBTI)
- 1.3.3 Grundfunktionen nach Riemann
- 1.3.4 Kommunikationsstile: Antreiber
- 1.3.5 Psychologische Rollen: Das Dramadreiseck

#### **1.4 Konfliktprävention durch Persönlichkeitsentwicklung**

- 1.4.1 Die Arbeit mit dem inneren Team
- 1.4.2 Selbstbewusstsein und – sicherheit
- 1.4.3 Die eigenen Lebensziele bestimmen
- 1.4.4 Selbst- und Stressmanagement
- 1.4.5 Überblick: Konfliktprävention durch Persönlichkeitsentwicklung

## **2. Konflikte in Beziehungen**

### **2.1 Paar- und Dreieckskonflikte**

2.1.1 Paarkonflikte (Diade)

2.1.2 Dreieckskonflikte (Triade)

### **2.2 Konfliktprävention in Beziehungen**

2.2.1 Beziehungspflege

2.2.2 Der Dialog: Blockaden vermeiden

2.2.3 Rollenmanagement und Contracting

2.2.4 Überblick: Konfliktprävention in Beziehungen

## **3. Gruppenkonflikte**

### **3.1 Konflikte in Arbeitsgruppen oder Teams**

3.1.1 Zugehörigkeits- und Subgruppenkonflikte

3.1.2 Normen-, Bewertungs- und Statuskonflikte

3.1.3 Führungskonflikte

### **3.2 Konfliktprävention in Gruppen**

3.2.1 Wirksam führen

3.2.2 Metakommunikation und Führungsfeedback

3.2.3 Teamentwicklung

3.2.4 Überblick: Konfliktprävention in Gruppen

## **4. Systemkonflikte**

### **4.1 Strukturelle Konflikte**

4.1.1 Gruppe – Gruppe

4.1.2 Zentrale – Dezentrale

4.1.3 Projekt – Linie

4.1.4 Mitarbeiter – Unternehmen

4.1.5 Informelle – formale Strukturen

4.1.6 Sozialstruktur – Technik

### **4.2 Strukturelle Konfliktprävention**

4.2.1 Spannungsfelder ausbalancieren

4.2.2 Bewusstsein für die Systemlogik und organisatorische Selbstreflexion

4.2.3 Schaffung struktureller Bedingungen

### **4.3 Kulturelle und interkulturelle Konflikte**

4.3.1 Gesellschaftlich-wirtschaftliche Entwicklung

4.3.2 Entscheidungen und Meinungsbildungsprozesse

4.3.3 Der Unternehmensgründer

4.3.4 Systemkulturen als Nährboden für Konflikte

4.3.5 Konflikträchtige Kulturen und Konfliktkultur

4.3.6 Interkulturelle Konflikte

- 4.4 **(Inter-)kulturelle Konfliktprävention**
  - 4.4.1 Kulturbewusstsein
  - 4.4.2 Pflege der Unternehmenskultur
  - 4.4.3 (Inter-) Kulturelle Kompetenz
- 4.5 **Überblick: Konfliktprävention in Systemen**
- 5. **Zusammenfassung: Wichtigste Strategien der Konfliktprävention**

**Teil C Konflikte bewältigen: (138 S.)**  
**Grundmuster der Konfliktlösung, Lösungsverfahren und Interventionen**

- 1. **Grundmuster der Konfliktlösung**
  - 1.1 **Überblick: Das Gewinner-Gewinnermodell und abgeleitete Konfliktlösungsmuster**
    - 1.1.1 Konfliktlösung Vermeiden / Fliehen
    - 1.1.2 Konfliktlösung Konkurrieren / Vernichten
    - 1.1.3 Konfliktlösung Nachgeben / Unterwerfen
    - 1.1.4 Konfliktlösung Feilschen / Kompromiss
    - 1.1.5 Konfliktlösung Integrieren / Konsens
  - 1.2 **Konfliktlösungsmuster mit Hinzuziehung einer dritten Partei**
    - 1.2.1 Richten / Schlichten
    - 1.2.2 Klären / Moderieren
  - 1.3 **Lösungen zweiter Ordnung: der Prozess der Konsensfindung**
- 2. **Konfliktlösungsverfahren nach Eskalationsgrad**
  - 2.1 **Konfliktlösungsverfahren zwischen den Beteiligten**
    - 2.1.1 Konfliktlösungsgespräche
    - 2.1.2 Verhandlung
  - 2.2 **Vermittlungsverfahren**
    - 2.2.1 Konfliktmoderation
    - 2.2.2 Mediation
  - 2.3 **Externe Beratung einschalten?**
  - 2.4 **Schlichtungsverfahren**
  - 2.5 **Machteingriff: Konfliktfolgen beherrschen**
    - 2.5.1 Faires Trennungsmanagement
    - 2.5.2 Rechtsgrundlagen zu Abmahnung und Kündigung
    - 2.5.3 Rechtsgrundlagen zu Mobbing

- 2.6 **Überblick: Entscheidungshilfe für die Wahl der Lösungsstrategie**
  
- 3. **Interventionen zur Konfliktlösung und Konsensfindung**
  - 3.1 **Emotionsmanagement und Emotionale Kompetenz**
    - 3.1.1 Wutmanagement
    - 3.1.2 Überbringen unangenehmer Botschaften
  
  - 3.2 **Grundlegende Kommunikationsmethoden**
    - 3.2.1 Beziehung herstellen und Körpersprache einsetzen
    - 3.2.2 Aktives Zuhören und Spiegeln
    - 3.2.3 Ich-Botschaften und Feedback geben
    - 3.2.4 Fragen stellen
    - 3.2.5 Metakommunikation
  
  - 3.3 **Weiterführende Interventionen**
    - 3.3.1 Methoden der Gewaltfreien Kommunikation
    - 3.3.2 Einsatz von Humor
    - 3.3.3 „Psychospiele“ und unfaire Vorgehensweisen abwehren
  
  - 3.4 **Systemische Interventionen: Unterschiedsmanagement**
    - 3.4.1 Change-Portfolio
    - 3.4.2 Systemische Fragen
    - 3.4.3 Umdeuten
    - 3.4.4 Paradoxe Interventionen
    - 3.4.5 Arbeit mit Metaphern
    - 3.4.6 Aufstellungsarbeit
  
  - 3.5 **Systemlösungen**
    - 3.5.1 Organisations- und Personalentwicklung
    - 3.5.2 Anti-Mobbing-Systeme
    - 3.5.3 Einführung von Wirtschaftsmediation
    - 3.5.4 Implementierung von kollegialer Beratung
  
  - 3.6 **Überblick: Konfliktlösungsinterventionen**
  
- 4. **Zusammenfassung: Grundmuster, Lösungsverfahren und Interventionen**