

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Übersicht der Schaubilder, Grafiken und Checklisten	8
Vorwort	10
I. Konflikte zwischen Tabuisierung und Thematisierung	13
1. Zur Ambivalenz von Konfliktangst und Konfliktregelung	13
2. Una sancta ecclesia oder die Ordnung der Welt	14
3. Der Staat als „Leviathan“ und Ordnungsmacht	24
4. Zur Renaissance des Konfliktbegriffs – Funktion und Bewertung von Konflikten	40
5. Krisenangst und Konfliktverdrängung in der Bundesrepublik	47
II. Die menschliche „Natur“ im Konfliktgeschehen	53
1. Menschliches Verhalten – vernunft- und/oder emotionsgesteuert?	53
2. Fähigkeiten zur Selbststeuerung und Selbstkontrolle	58
3. Motivationskräfte menschlichen Verhaltens	60
4. Fazit: Die Balance von Motivationskräften durch Organisationsgestaltung ermöglichen	71
III. Konflikte in komplexen Systemen	75
1. Beschleunigte Veränderungsdynamik im Umfeld von Unternehmen/Organisationen und neue Konfliktfelder	75
2. Konflikte in Organisationen aus Sicht des Systemansatzes	77
3. Subjektive Profilierung von Konflikten	89
4. Einfluss der Organisationskultur auf die Konfliktenstehung und Konfliktsteuerung	95
5. Eingespielte/ingeschliffene Muster im Umgang mit Konflikten auf interaktionaler Ebene	100
6. Kosten, Nutzen und „Zieldienlichkeit“ von Konfliktlösungen	110
7. Schlussfolgerung	117

IV. Konfliktbegriffe und Konfliktvarianten	119
1. Was ist ein Konflikt?	119
2. Konflikte und Nicht-Konflikte	121
3. Nicht der Konflikt ist das Problem	124
4. Konflikte – Arten – Varianten – Typen	125
5. Unterscheidung nach Streitgegenständen	128
6. Kategorisierung nach den Erscheinungsformen	129
7. Ordnung der Konflikte nach Merkmalen der Konfliktparteien	133
V. Konfliktmanagement: Steuerungsebenen, Gestaltungsmöglichkeiten und Verfahren	135
1. Was meint Konfliktmanagement und wo liegen Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten?	135
1.1 Unternehmensführung und Steuerungsebenen einer Organisation	136
1.2 Globale Steuerungsebene	138
1.3 Strategische Steuerungsebene	141
1.4 Ebene der operativen Steuerung/Umsetzung	144
2. Auf welche kommunikationsorientierten Verfahren können Organisationen zur Konfliktregelung zurückgreifen?	145
2.1 Konflikttraining – Konfliktsensibilisierungsprogramme	145
2.2 Teamentwicklung/Team-Coaching	146
2.3 Coaching als Maßnahme der Management- und Personalentwicklung	148
2.3.1 Zentrale Merkmale von Coaching	149
2.3.2 Coaching durch Führungskräfte	149
2.3.3 Externes Coaching für Führungskräfte	150
2.3.4 Formen, Anwendungsschwerpunkte und Ziele des Coachings im Überblick	151
2.4 Verhandlungsführung	153
2.4.1 Das Harvard-Konzept	153
2.4.2 Mediation	157
2.5 Resümee: Grenzen kommunikationsorientierter Verfahren der Konfliktregulierung	158
3. Weniger „Macht“ und mehr „Verhandeln“?	159
4. Warum können Konflikte in Organisationen als Chance für organisationales Lernen wahrgenommen werden?	162

VI. Untersuchung und Optimierung von Konfliktlösungen – Schritte zur Einführung und Umsetzung	163
1. Untersuchung eines Konfliktlösungssystems	165
2. Schritte zur Einführung und Umsetzung eines effektiven Konfliktlösungssystems	183
Schritt 1: Konflikte rechtzeitig erkennen	183
Schritt 2: Ausgangssituation und Auftragskontext klären	187
Schritt 3: Konfliktlösungen untersuchen und optimieren	192
Schritt 4: Lösungsschritte entwickeln und umsetzbar machen	197
Schritt 5: Ergebnisse überprüfen, bewerten und sichern	198
VII. Schlussbemerkung	201
Literaturverzeichnis	202
Die Autoren	210