

Gliederung	Seite
Einführung	6
I Grundlagen der Diagnose und Handhabung von Konflikten	7
1. Konfliktmanagement nach F. Glasl	7
1.1 Basiskonfliktmechanismen	7
1.2 Konfliktinterventionen	11
1.3 Drittpartei-Rollen	15
2. Individuelle Konfliktbewältigungskompetenz	19
II Konflikte in Organisationen besser verstehen und bewältigen durch die Methode des Organisationsverhaltensplanspiels (OPS)	23
1. Konfliktbewältigung als künstlerischer Prozeß	23
2. Das Grundkonzept des OPS	24
2.1 Ausgangslage und Konfliktstruktur	25
2.2 Spielregeln und Ablauf	31
2.3 Die Aufgabe der Beobachter	34
2.4 Abschließende Spielanalyse	36
2.5 Beispiel für eine Spielanalyse	37
2.5.1 Beobachtungskategorien	37
2.5.2 Konfliktursachen	38
2.5.3 Konstruktive Konfliktbewältigung	42

2.6	Das ‘Gefangenen-Dilemma‘ als Konflikt-handhabungs-Spiel	47
-----	---	----

3.	Vorschläge für Organisationsverhaltens-Planspiele auf der Grundlage der Fallstudien in Kapitel III	51
----	--	----

3.1	Vorschlag für die Konfliktausgangsstruktur im Fall Bäckerei	51
-----	---	----

3.2	Vorschlag für die Konfliktausgangsstruktur im Fall Geschäftsführer	52
-----	--	----

3.3	Vorschlag für die Konfliktausgangsstruktur im Fall der Waldorfschule „Waldenstein“	52
-----	--	----

III	Fallstudien aus Selbstverwaltungsorganisationen zum Umgang mit Konflikten	53
-----	---	----

1.	Anleitungen zur Fallstudienanalyse	53
----	------------------------------------	----

2.	Der Bäckereikonflikt	53
----	----------------------	----

2.1	Allgemeine Informationen über die gemeinnützige HELIOS-Organisation	53
-----	---	----

2.2	Kurzbeschreibung des Bäckereikonfliktes	56
-----	---	----

2.3	Ausführliche Fallbeschreibung des Bäckereikonfliktes	56
-----	--	----

2.4	Analyse und Bericht des Konfliktberaters	58
-----	--	----

2.4.1	„Einstimmung“	58
-------	---------------	----

2.4.2	Hauptinformationsbasis	58
-------	------------------------	----

2.4.3	Konfliktgegenstand: 3 Ebenen des Konflikts	58
-------	--	----

2.4.4	Konfliktparteien und Konfliktstruktur	60
-------	---------------------------------------	----

2.4.5	Wege zur Konfliktlösung	61
-------	-------------------------	----

2.4.6	Vorschlag für das weitere Vorgehen	64
-------	------------------------------------	----

2.5	Der Konflikt schwelt weiter	65
3.	Der „Fall“ des Geschäftsführers	66
3.1	Kurzbeschreibung des Falles	66
3.2	Ausführliche Fallbeschreibung	66
3.2.1	HELIOS stellt den neuen Geschäftsführer Norbert Michalski ein	66
3.2.2	Michalskis Geschäftsführerkollegen	69
3.2.3	Der Konflikt zwischen Schulleitung und Geschäfts- führer wird dem Vorstand bekannt: Die Frage der Zuständigkeit	70
3.2.4	Neue Stellenbeschreibung als Konfliktbewältigungsmaßnahme	72
3.2.5	Verschärfung des Konflikts: Rechtliche Schritte	74
3.2.6	Versuch einer Rahmenordnung für Konfliktbewältigung	75
3.2.7	Weitere Vorschläge einer Konfliktbewältigung	76
3.2.8	Der Konflikt spiegelt sich in den Konferenz- protokollen	77
3.2.9	Die Hauptkonfliktparteien tragen ihre Sichtweisen im Vorstand vor	79
3.2.10	Weitere Konfliktbewältigungsmaßnahmen des Vorstands	87
3.2.11	Der Fördervereinsvorstand mischt sich ein	88
3.2.12	Die Rahmenordnung zum Umgang mit Arbeitskonflikten	91
3.2.13	Geschäftsführer Michalski kündigt	92

4. Konflikte um die Gehaltsordnung der freien Waldorfschule Waldenstein	93
4.1 Kurzbeschreibung des Falles	93
4.2. Ausführliche Fallbeschreibung	93
4.2.1 Allgemeine Informationen zur Organisation der freien Waldorfschule Waldenstein	93
4.2.2 Betriebswirtschaftliche Rahmendaten	98
4.2.3 Die Gehaltsordnung	99
4.2.4 Probleme mit der Gehaltsordnung	100
4.2.5 Vergleich mit Gehaltsordnungen anderer Schulen	103
4.2.6 Konfliktberatung: Befragung der Lehrer	109
4.2.7 Bildung eines Gehaltskreises	116
4.2.8 Lösungsentwurf einer neuen Gehaltsordnung	117
4.2.9 Die Beratung scheitert	118
4.2.10 Die neue Gehaltsordnung wird eingeführt	119
4.2.11 Der Konflikt schwelt weiter	122