

Inhalt

Einleitung	11
A <i>Konfliktmodelle</i>	15
1 Kommunikation und Kommunikationsmodelle	16
2 Kommunikation und Menschenbild	25
3 Was ist ein »Konflikt«?	28
4 Grundmodell der Konflikt-Analyse	30
5 Modell des Konfliktverlaufs	35
B <i>Konflikt-Analyse, -Diagnose und -Bewältigung</i>	39
1 Konfliktbedingungen	41
2 Ursachen von Konflikten	44
2.1 Einstellungen und Verhaltensmotive	44
2.2 Klassifikation der Ursachen	52
2.3 Gewohnheitsbildung	68
3 Strukturen von Konflikten	75
4 Ziele und Lösungen beim Konflikt-Management	77
5 Möglichkeiten der Konflikt-Bewältigung (d.h. Maßnahmen)	85
5.1 Führen von Gesprächen	87
5.1.1 Prinzipien der Gesprächsführung	87
5.1.2 Vorbereitung und Gestaltung der Rahmenbedingungen eines Gesprächs	88
5.1.3 Aufbau und Ablauf eines Gesprächs	91
5.1.4 Partnerzentrierte Gesprächsführung	93
1. Grundsätze – 2. Kontrollierter Dialog – 3. Kommunikationsprobleme	
5.2 Kontrolle der Körpersprache	100
5.3 Fragetechniken	102
5.3.1 Grundsätze der Fragetechnik	102
5.3.2 Fragetechnik-Methoden	103
1. Alternativ-Frage – 2. Bumerang-Frage – 3. Einwand-Frage – 4. Gegenfrage – 5. Informations-Frage – 6. Isolations-Frage – 7. Kontakt-Frage – 8. Kontrast-Frage – 9. Kontroll-Frage – 10. Provozierende Frage – 11. Rhetorische Frage – 12. Suggestiv-Frage – 13. Unterscheidende Frage – 14. Weiterleitende Frage – 15. Vorschlags-Frage – 16. Wortlose Frage – 17. Zusammenfassende Frage – 18. Zustimmung-Frage	
5.4 Einwandbegegnung	120
5.4.1 Grundsätze der Einwandbegegnung	125
5.4.2 Das Prinzip der Einwandbegegnung	127

5.4.3	Techniken der Einwandbegegnung	132
	1. Klärung des Einwands durch Rückfrage – 2. Öffnung des Gesprächspartners durch Abfrage weiterer Einwände – 3. Eisbrecher-Methode – 4. Rhetorische Entgegnung/Frage – 5. Vorwegnahme von Einwänden – 6. Differenzierung nach Mengen – 7. Wenden von Einwänden – 8. Kompensationsmethode: Vor- und Nachteile gewichten – 9. Den Einwand zurückstellen – 10. Umkehrungs-Methode – 11. Ablenkungen – 12. Offenbarungs-Methode – 13. Die Argumentation auspolstern – 14. Der Einwand als Bumerang – 15. Relativierung von Einwänden – 16. Leerlaufen lassen – 17. Taktisches Bestätigen – 18. Humorvolle Verlagerung – 19. Selbsterfahrungs-Methode – 20. Annahme-Methode – 21. Reflexion	
5.5	Vermeiden bzw. Neutralisieren von Killerphrasen	171
5.5.1	Angriffspunkt: Eigene Person	176
5.5.2	Angriffspunkt: Gesprächspartner	180
5.5.3	Angriffspunkt: Gesprächsgegenstand	190
5.5.4	Angriffspunkt: Rahmenbedingungen von Gesprächen	199
5.6	Vermeiden von Gesprächshindernissen durch Berücksichtigung der Annahmen der Transaktionsanalyse (TA)	205
5.6.1	Das Konzept der Transaktionsanalyse	205
5.6.2	Ich-Zustände	206
	1. Eltern-Ich – 2. Erwachsenen-Ich – 3. Kindheits-Ich	
5.6.3	Transaktionen	209
	1. Parallele Transaktionen – 2. Überkreuz-Transaktionen – 3. Verdeckte Transaktionen	
5.6.4	Konsequenzen für die Konfliktvermeidung bzw. Konfliktlösung	214
5.7	Konfliktvermeidung bzw. Konfliktlösung durch Anwendung der Regeln der themenzentrierten Interaktion (TZI)	217
5.7.1	Das Konzept der themenzentrierten Interaktion	217
5.7.2	10 Gesprächsregeln der TZI	218
C	Umsetzen von Informationen in Handeln	223
D	Literatur	229
E	Glossar	232

Verzeichnis der Abbildungen

1: Ausdrucksvolle Kommunikation	16
2: Sender und Empfänger	18
3: Sender-Empfänger-Modell	18
4: Einseitiger Informationsfluß	19
5: Wechselseitiger Informationsfluß	19
6: Verschiedene Formen von Interaktionen	20
7: Kommunikations-Mittel und -Kanäle	21
8: Kommunikations-Inhalte	21
9: Offene und verdeckte Kommunikation als Beziehungsproblem	23
10: Voreingenommenheit und ihre Auswirkung;	
a) Positive Voreinstellung – b) Negative Voreinstellung	26
11: Buridans Esel	28
12: Grundmodell der Konflikt-Analyse	30
13: Erweitertes Grundmodell der Konflikt-Analyse	32
14: Konfliktverlauf	35
15: Konflikt-Analyse, -Diagnose und -Bewältigung; a) Konflikt-Analyse	
b) Konflikt-Diagnose – c) Konflikt-Bewältigung	39–40
16: Die elementaren Wertorientierungen der Persönlichkeit	41
17: Die grundsätzlichen Wertorientierungen der Unternehmung	42
18: Autoritäre Rollenverteilung	45
19: Bedürfnishierarchie	46
20: Handlungsantriebe des Kunden	49
21: Eigene Verhaltensalternativen in Konfliktsituationen unter	
Berücksichtigung der Verhaltensmotive des Kunden	50
22: Konflikt-Begriffe	53–59
23: Appetenz-Appetenz-Konflikt: extrem	60
24: Appetenz-Appetenz-Konflikt: weniger extrem	60
25: Appetenz-Appetenz-Konflikt: mäßig	61
26: Aversions-Aversions-Konflikt: extrem	61
27: Aversions-Aversions-Konflikt: weniger extrem	61
28: Aversions-Aversions-Konflikt: mäßig	62
29: Appetenz-Aversions-Konflikt: extrem	62
30: Appetenz-Aversions-Konflikt: weniger extrem	62
31: Appetenz-Aversions-Konflikt: mäßig	63
32: Konflikte: intraindividuell	63
33: Konflikte: interindividuell	63
34: Konfliktarten	64
35: Beispiele für strukturabhängige Manifestationen	
eines Ziel-Konflikts	66–67

36: Regeltreue und »entscheidungsfreudige« Fußgänger	68
37: Gewohnheitsbildung	70
38: Konfliktschaffendes oder konfliktverschärfendes Verhalten	72
39: Konfliktvermeidendes oder konfliktlösendes Verhalten	73
40: Steuerung kindlichen Verhaltens	74
41: Klassifikation von möglichen Konflikt-Komponenten	76
42: Handlungsziele eines Chefs und Lösungsalternativen	78
43: Handlungsziele eines Mitarbeiters und Lösungsalternativen	79
44: Handlungsziele eines Betriebsrates und Lösungsalternativen	80
45: Mögliche Nachteile von positiven Konfliktlösungen	82
46: Kundenbehandlung	83
47: Konfliktsituation zwischen Verkäufer und Kunde beim Hosenkauf	83
48: Stumme und laute Konflikte; a) Der Konflikt wird lautlos ausgetra- gen – b) Die Konfliktpartner tragen ihren Konflikt mit erhöhter Lautstärke – sprich: Geschrei – aus	88
49: Freundliche Gesprächsatmosphäre im Büro	91
50: Ablauf eines Gesprächskontakts	92
51: Offene und verdeckte Argumente und Gefühle	97
52: Distanzzonen	101
53: Fragetechniken	104–105
54: Wogegen können sich die Einwände eines Kunden richten?	124
55: Prinzip der Einwandbegegnung (Ablaufdiagramm)	127
56: Prinzip der Einwandbegegnung (Textbeispiel)	130
57: Killerphrase	174
58: Kommunikation: killen oder sich verständigen	175
59: Strukturdiagramme der Persönlichkeit	206
60: Mögliche Reaktionen aus den drei Ich-Zuständen heraus	207
61: a–m: Transaktionen zwischen zwei Gesprächspartnern	209–215
62: TZI-Faktoren: Hauptkomponenten eines komplexen Systems	217