

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	17
Einführung	21
1. Die Vielfalt des Themas „Konflikt“ – und zum Umgang mit dieser Vielfalt	21
1.1 Der Irrweg der „Kochrezepte“	21
1.2 Das Konzept der Konfliktmodelle	22
1.3 Die Bedeutung von Lernen und persönlicher Entwicklung	23
2. Zur Methode	24
2.1 Die Rolle der Fachgebiete übergreifenden ‚Views‘	25
2.2 Konfliktbehandlungs-Strategie kommt nach Konfliktanalyse	26
2.3 Die Bedeutung der eingefügten Übungen	27
3. Welche Arten von Fragen zu Konflikten sind heute für die Praxis wichtig?	28
4. Konfliktgruppen, Konfliktursachen – Gruppen	32
4.1 Konflikt-Typen	32
4.2 Konfliktursachen	33
4.3 Konfliktursachen: die Kritik an menschlichen Schwächen und die Suche nach dem guten Menschen	34
Teil 1: Individuelles Konfliktverhalten	37
5. Unsere Erinnerungen an Konflikt-Ereignisse	38
5.1 Erinnerung an ein harmonisches und glückliches Ereignis	38
5.2 Unsere Erinnerungen an ein schwer belastendes Konfliktereignis	40
5.2.1 Die Gefühle bei der Erinnerung	42

5.3	Intensive Gefühle bei Konflikten	44
5.4	Konflikt-Erinnerungen bleiben lange wach	48
5.5	Ketten von Konflikt-Erinnerungen / Reaktive Abneigung gegen Konflikt-Partner	49
5.6	Das Modell von Zeitspur und Engrammen	52
5.6.1	Das Grundkonzept	52
5.6.2	Wenn Konflikt-Engramme das Gesamtverhalten behindern	53
6.	Was nutzt mehr gefühlsmäßige Wahrnehmung bei Konflikten? – „Gefühl als Information“	54
7.	Das Basis-Modell: Emotionale Personen versus nicht-emotionale	57
8.	Physiologische Reaktionen im Konflikt-Fall	59
8.1	Reaktives Verhalten	59
8.2	Wenn reaktives Verhalten dominiert	62
8.3	Bewußtes Verhalten	65
8.4	Die Rolle des Beobachters im bewußten Konflikt-Verhalten – das vierte Basis-Modell	67
8.5	Das Modell der Konflikte zwischen einem reaktiven und einem bewußten Konflikt-Partner	69
8.5.1	R-R-Konflikt	71
8.5.2	Der R-B-Konflikt	72
8.5.3	Der B-B-Konflikt	73
8.5.4	Choleriker im Konflikt	73
8.6	Die Fähigkeit zu Konfliktstrategien – eine Frage des Bewußtseins	76
9.	Zusammenhänge zwischen Konfliktverhalten und einigen grundlegenden Ergebnissen der Hirnforschung	79
9.1	Ergebnisse der Hirnforschung	79

9.2	Drei Hirne, drei Konfliktverhalten	82
9.2.1	Das Stammhirn	82
9.2.2	Das Zwischenhirn oder limbische System .	83
9.2.3	Das Großhirn	83
9.2.4	Hirnbereiche und dazugehörige Konflikt-Typen	84
9.2.5	Der Balance-Akt des Triune Brain im Konflikt	86
9.3	Das Struktogramm-Modell	87
10.	Konflikt-Streß reduziert die Qualität der Konflikt-Behandlung	89
11.	Das Modell von Beziehungsebene und Sachebene	92
11.1	Die zwei Grundströmungen der Konflikttheorie . .	93
11.2	Defizite in der Wahrnehmung und Behandlung von Beziehungskonflikten	95
11.3	Die Unterscheidung in Sach- und Beziehungs-Konflikt-Typen	96
11.4	Zu welchem Typ gehören Sie?	98
12.	Erweiterte Werkzeuge kommunikationspsychologischen Vorgehens – die Herausforderung an den Konfliktmoderator	99
12.1	Das Kommunikationsmodell „Nachrichtenquadrat“	100
12.2	Konfliktinteraktion – das Teufelskreis-Modell . . .	103
12.2.1	Dynamische Konflikt-Integration	103
12.2.2	Zirkulare Konflikte	106
12.2.3	Warum sind zirkulare Konflikte so dauerhaft und so häufig?	107
12.2.4	Zirkulare Konflikte sind schwarze Löcher .	107
12.3	Das Werte- und Entwicklungsquadrat	108
12.4	Akzeptanzprobleme für differenzierte (Konflikt-) Kommunikation	112

Teil 2: Gruppen-Konflikte	113
13. Rang und Rang-Konflikte	113
14. Brave New World – das Modell der Alphas, Betas, Gammas und Omegas	118
14.1 „Automatisches“ Verhalten in Gruppen	118
14.2 Evolution und Staatenbildung	121
14.3 Struktur und Bildung von Gruppen	122
14.3.1 Führerschaft und Rang	123
14.3.2 Ich, wir und die anderen	126
14.3.3 Das Modell der Immun-Abstoßung/ betriebliche Konfliktfronten	128
14.3.4 Konflikte durch Wir-Verweigerung und Wir-Verlust	131
14.3.5 Eigennutz versus Gruppennutzen	131
14.4 Mehrstufige Hierarchien – das Modell der Alpha-Beta-Gamma-Hierarchie	132
14.5 Der Alpha-Omega-Konflikt	135
14.6 Der Beta-Omega-Konflikt	138
14.7 Frauen in Hierarchie-Konflikten	138
14.8 Das Besondere an Hierarchie-Konflikten	139
15. Konflikte zwischen Gruppen	140
15.1 Gruppengefühl, Homogenität, Identität	141
15.1.1 Rationale, auf Nutzen zielende Gruppenbindung	141
15.1.2 Irrationale Gruppenbildung	141
15.2 Das Problem der Andersartigkeit	144
Teil 3: Komplexere Konflikt-Modelle	147
16. Das Modell der Projektion	147
17. Das Modell der endogenen oder intrapersonellen Konflikte .	150

18.	Motivations-Konflikte im Maslow-Modell	152
19.	Das Modell der Aggressions-Skala – Aggressoren und Konfliktvermeider	154
20.	Konflikte im Modell der Transaktionsanalyse (TA)	158
20.1	Das Grundkonzept der TA	158
20.2	Transaktionsanalyse zur Betrachtung der Wechselwirkung zwischen zwei Personen	161
20.3	TA-Typen und ihr Konfliktverhalten	164
21.	Denkstil-Konflikte	167
21.1	Denkstilanalyse nach dem Verfahren HDI von Ned Herrmann	167
21.2	Beispiele konfliktrelevanter Profile	173
21.2.1	A-Quadranten-Denken	174
21.2.2	B-Quadranten-Denken	175
21.2.3	C-Quadranten-Denken	176
21.2.4	D-Quadranten-Denken	177
21.3	Typische Denkstilkonflikte	179
21.3.1	Der B-D-Konflikt	180
21.3.2	Der A-C-Konflikt	182
21.3.3	Der A-D-Konflikt	183
21.3.4	Der B-C-Konflikt	184
21.4	Das HDI als Mittel zur Erkennung von Konflikt- Potentialen auf Grund heterogener mentaler Präferenz und zur Vorhersage „natürlicher“ homogener und konfliktarmer Gruppen	184
Teil 4: Rationale Modelle für Konflikte und Konfliktabläufe		187
22.	Wann ist ein Konflikt ein Konflikt – und was ist ein Konflikt?	187
22.1	Konflikte als Spiele	189

22.2	Nullsummenspiele	191
22.3	Die für rationale Ansätze notwendigen Voraussetzungen	192
22.4	Um subjektive Komponenten erweiterte rationale Konfliktmodelle	193
22.5	Die Grenzen rationaler Konfliktbetrachtung	194
22.6	Wann und inwieweit sind spieltheoretische/ rationale Konfliktmodelle sinnvoll?	194
22.7	Also: was ist ein Konflikt?	195
23.	Die Konflikt-Intensitätsskala	195
24.	Aspekte von Sachkonflikten	197
25.	Das Kahnsche Modell des Eskalations-Managements . . .	202
26.	Detaillierte Konfliktablauf-Modelle	204
27.	Die Modelle zyklischer und linearer Konflikte	207
Teil 5: Führungs- und Kooperationskonflikte		213
28.	Der Begriff des Aktionsraums	213
28.1	Aktionsraum als Konfliktherd	214
28.2	Aktionsraum und Führungskonflikte bei traditionellem Führungsverhalten	218
28.3	Der Umgang mit Aktionsräumen zwecks Minimierung von Konfliktrisiken	219
28.4	Problematischer Umgang mit Aktionsräumen . . .	220
28.5	Die Analyse des zeitlichen Verlaufs des Aktionsraumes als Technik der Konfliktanalyse . .	221
28.6	Eine Übung	221
28.7	Selbstbewußtsein, Aktionsraum, Territorium, Konflikte	222
29.	Selbstorganisation versus Führung durch Anweisung – der Kampf um die Unternehmenskultur	223

30. Führungskonflikte im Modell der Situativen Führung . . .	227
30.1 Das Konzept des Situativen Führens	228
30.2 Typische Konflikte innerhalb des Situativen Führungsmodells	232
30.2.1 Führungskonflikt „gezeigter Stil Sx contra gewünschter Stil Sy“	233
30.2.2 Konflikte bei gezeigtem Führungsstil Sx und Bereitschaft der Geführten auf der Höhe Ry	235
30.3 Zur Lösung: der „situativ mehrsprachige“ Führer als Konflikt-Minimierer	236
30.4 Widerstände gegen die Änderung von Kommuni- kationskultur und Führungskultur – in Führungs- instrumenten zu berücksichtigen	237
Teil 6: Dualität – zentrales Konzept in allen Konflikten . . .	239
31. Dualität und Konflikt	239
31.1 Überall sind duale Paare	239
31.2 Für spezielle Umgebungen typische duale Paare . .	242
31.3 Duale Paare suchen – ein Mittel der Konfliktanalyse	243
32. Konflikte und Marktwirtschaft – eine Anwendung des Dualitätsmodells	247
Teil 7: Dualität, Wertsysteme, Glauben und Weltordnung . .	251
33. Konflikte – gut oder böse?	252
34. Dualität und zwei Grundsysteme der Weltordnung	253
34.1 Yin-Yang und der mittlere Weg	253
34.2 Yin-Yang und die Polarisierung von gut und böse .	255
34.3 Die Konfliktsicht des Jesus von Nazareth	255

34.4	Die beiden Grundkonzepte	257
34.4.1	Das vedische Konzept	257
34.4.2	Das Konzept des guten Gottes	258
34.5	Resultierende Einflüsse auf das Konfliktverhalten	258
35.	Die Rolle der Untugenden	259
Teil 8: Formen der Konfliktführung		263
36.	Die vielfältigen Arten der Konfliktführung	263
36.1	Naive Konfliktführung	264
36.2	Professionelle Konfliktführung mit strategischen Qualitäten	265
36.3	Offene Konfliktführung und ihre Rituale	265
36.4	Versteckte Konfliktführung	267
36.5	Siegen um jeden Preis	267
36.6	Die drei strategischen Grundvarianten	268
36.7	Der Bezug zwischen den drei Strategien und den beiden Grundkonzepten der dualen Weltordnung	270
37.	Verdeckte Konfliktführung	271
Teil 9: Neue Ansätze zum Umgang mit Konflikten		273
38.	Gewinnen statt Siegen	273
38.1	Der Wandel der Konfliktkonzepte	273
38.2	Die Metapher des „roten Telefons“	274
38.3	Die Bedrohlichkeit der klassischen Nullsummenspiele	276
38.4	Die vergessenen Konfliktkosten	277
38.5	Konfliktkommunikation	278
38.6	Das Ablaufmodell von „Gewinnen statt Siegen“	281
38.7	„Gewinnen statt Siegen“ hat nichts mit Pazifismus zu tun	282

38.8	Die Bedeutung der Kreativität	283
38.9	Die Beiträge der Spieltheorie zu dem Konzept „Gewinnen statt Siegen“ – wichtige Regeln für die Praxis	285
39.	Kommunikation und Konflikt-Behandlung nach schon erfolgten Verletzungen	287
40.	Konfliktgespräche führen können – das Vorgehen von Marshal Rosenberg	289
41.	Konflikt-Moderation	293
42.	Konfliktbearbeitung mit NLP (Neurolinguistisches Programmieren) – Beitrag von Hans-Peter Luz	296
42.1	Ziele des NLP-Einsatzes	296
42.2	Was ist NLP?	296
42.3	Prinzipien von NLP und Konfliktbewältigung . . .	300
42.4	Die NLP-Sicht des intra-personellen Konflikts . . .	304
42.5	Konflikt zwischen zwei Personen (inter-personeller Konflikt)	305
42.6	Konflikt innerhalb einer Gruppe (intra-Gruppen-Konflikt)	307
42.7	Konflikt zwischen Teams (inter-Gruppen-Konflikt)	308
42.8	Vier NLP-„Techniken“, die nicht nur zur Konfliktlösung taugen	309
42.8.1	Weg vom Konflikt – hin zur Lösung: die Wohlgeformte Zielvereinbarung	309
42.8.2	Die „Ich-Du-Meta-Position“	310
42.8.3	Der Zustimmungsrahmen	311
42.8.4	Der Umdeutungsprozeß in 6 Schritten . .	312
42.9	NLP als pragmatische Hilfe	313
42.10	Anmerkung des Autors zum NLP-Einsatz	313

43.	Ziel Weltfrieden – das Programm des Maharishi Mahesh Yogi	314
43.1	Herkunft und Einsatzbereich der Methode	314
43.2	Das theoretische Konzept des Weltfriedensplans . .	315
43.3	Berichte über Erfolge	316
43.4	Die Bedeutung der Studienergebnisse für die Konflikttheorie	316
44.	Eine „Traumtechnik“ zur Konfliktbehandlung	317
Teil 10: Zur Umsetzung von Konfliktwissen in		
	persönliches Konfliktverhalten	3213
45.	Die Entwicklung persönlicher Konfliktstrategien	324
46.	Die Entwicklung persönlicher Qualitäten zur besseren Konfliktbewältigung	332
46.1	Unspezifische Entwicklungsmaßnahmen	332
46.2	Spezifische Maßnahmen	333
46.3	Das Erlernen spezifischer Techniken	334
46.4	Nutzen von Konflikt-Moderation	334
47.	Die 5-Schritt-Methode der aktiven Konfliktbehandlung .	335
47.1	Konflikterleben und Konfliktkontext – Warnung vor der zu schnellen Analyse	337
47.2	Schritt 1: Korrekte Konfliktanalyse	338
47.3	Schritt 2: Entwickeln von Vorgehenskonzepten . .	340
47.4	Schritt 3: Strategie-Auswahl und Fall Safe-Planung	342
47.5	Schritt 4: Vorgehensplanung	344
47.6	Schritt 5: Die Vorgehensdurchführung	344
47.7	All der Aufwand – lohnt sich das?	345
48.	Schlußbemerkung	346
	Anhang 1 – die Basismodelle	347
	Anhang 2 – Bezugsnachweis	348
	Literatur	349