

	Vorwort.....	5
1	Konflikte und Konfliktmanagement.....	11
1.1	Grundgedanken.....	11
1.2	Was ist ein Konflikt?.....	14
1.2.1	Unterschiedliches Wissen und Verstehen: Der rationale Konflikt	14
1.2.2	Des einen Freud', des anderen Leid: Der emotionale Konflikt	15
1.2.3	Ziel gegen Ziel: der affektive Konflikt	16
1.2.4	Wenn sich Partner nicht mögen: Der Beziehungskonflikt	18
1.2.5	Konflikte sind die Summierung von Teilkonflikten	20
1.2.6	Latente und manifeste Konflikte	21
1.3	Konflikte sind positiv und produktiv	23
1.3.1	Grundsätzliches	23
1.3.2	Konflikte machen Probleme bewußt	25
1.3.3	Konflikte eröffnen den Weg zur Problemlösung	27
1.3.4	Durch Konflikte lernen wir uns kennen	28
1.3.5	Konflikte treiben notwendige Veränderungen voran	31
1.4	Rentabilität von Konfliktmanagement	33
2	Das Grundkonzept der Konfliktregelung	40
2.1	Grundsätzliches	40
2.2	Konfliktwahrnehmung	41
2.2.1	Vorüberlegung	41
2.2.2	Kann sein, was nicht sein darf?	41
2.2.3	Konfliktentwicklung und Konfliktverstärker	45
2.2.3.1	Ein Beispiel	45
2.2.3.2	Konflikte entstehen vor dem Konflikt	45
2.2.3.3	Erlernete Konfliktvermeidungsstrategien entschärfen den Zündstoff.....	46
2.2.3.4	Konflikttoleranz pumpt Mücken nicht zu Elefanten auf	47
2.2.3.5	Konfliktmanager schätzen Bisheriges und notwendige Veränderungen	48
2.3	Konfliktanalyse	49

2.3.1	Die Situation	49
2.3.2	Wer sind die Partner/Beteiligten am Konflikt?	50
2.3.3	Auf welchen Ebenen ist der Konflikt angesiedelt?	50
2.3.4	Welche Wege gibt es zur Konfliktlösung?	51
2.4	Konflikthandhabung	52
3	Konfliktanalyse I. : Konfliktpartner	53
3.1	Grundsätzliches	53
3.2	Konfliktpartner 1: Ich stoße mit mir selbst zusammen	54
3.3	Konfliktpartner 2: Zwei Individuen stoßen zusammen	57
3.4	Konfliktpartner 3: Ich stoße mit einer Gruppe zusammen ...	59
3.5	Konfliktpartner 4: Zwei Gruppen stoßen zusammen.....	62
3.6	Konflikte lassen sich nur lösen, wenn man die Konfliktpartner kennt	63
4	Konfliktanalyse II. : Konfliktebenen	65
4.1	Grundsätzliches	65
4.2	Konfliktebene 1: Die Konfliktpartner verstehen sich nicht	66
4.3	Konfliktebene 2: Die Konfliktpartner haben unterschiedliche Ziel-/Wertvorstellungen	68
4.4	Konfliktebene 3: Die Konfliktpartner mögen sich nicht	70
4.5	Die Analyse der Bedeutung von Konflikten	73
4.6	Die Analyse der Konfliktebenen bereitet den Weg zur Konfliktlösung.....	75
5	Konflikte und das Instrumentarium der Konfliktlösung.....	77
5.1	Das Instrumentarium ordnen	77
5.1.1	Übersicht.....	77
5.1.2	Umgehbare – nicht umgehbare Konflikte	77
5.1.3	Einseitige oder kooperative Lösung von Konflikten?.....	78
5.1.4	Der notwendige Weg zur kooperativen Konfliktlösung in einer High-Tech-Gesellschaft	81
5.2	Die Instrumente zur einseitigen Lösung von Konflikten.....	82
5.2.1	Die »nackte« Gewalt	82
5.2.2	Die Macht	83
5.2.2.1	Macht und Autorität	83
5.2.2.2	Die Amtsmacht	84
5.2.2.3	Macht der Persönlichkeit	88

5.2.3	Drohung, Erpressung	89
5.2.4	Der kommunikative Durchsetzungsprozeß	91
5.2.5	Die Institution des Schiedsrichters	94
5.2.6	Gesichtspunkte zur einseitigen Regelung von Konflikten	98
5.3	Der umgehbare Konflikt	101
5.3.1	Grundsätzliches	101
5.3.2	Der Verzicht	102
5.3.3	Der Rückzug, die Vertagung.....	103
5.3.4	Ignoranz	105
5.4	Die kooperative Regelung von Konflikten	107
5.4.1	Grundsätzliches	107
5.4.2	Die Überzeugung	109
5.4.3	Problemlösung	112
5.4.3.1	Vorbemerkung.....	112
5.4.3.2	Die Situation beschreiben	115
5.4.3.3	Die Ursachenanalyse	118
5.4.3.4	Kraftfeldanalyse	121
5.4.3.5	Maßnahmenprogramm	123
5.4.3.6	Die Risikoanalyse	129
5.4.3.7	Ergebnis sichern	131
5.4.4	Entscheidungsprozeß	132
5.4.4.1	Übersicht.....	132
5.4.4.2	Die Situation und der Prozeß	133
5.4.4.3	Definition eines gemeinsamen Zieles.....	133
5.4.4.4	Nutzwertanalyse.....	134
5.4.4.5	Das Maßnahmenprogramm	140
5.5.5	Die Erwartungsänderung	141
5.5.5.1	Übersicht.....	141
5.5.5.2	Erwartungen als Ursache von Konflikten	142
5.5.5.3	Die Anwendung des Instrumentes »Erwartung – Realität« in der Praxis	144
5.5.5.4	Die Anforderungen an den Konfliktmanager beim Prozeß der Erwartungsänderung	148
5.5.6	Der Kompromiß	150
5.5.6.1	Der »faule« und der »positive« Kompromiß	150
5.5.6.2	Der Weg zum Kompromiß	151
5.5.7	Der Vertrag.....	152
5.5.7.1	Zum Wesen des Vertrages	152
5.5.7.2	Verträge binden die Partner	154

6	Der Konfliktmanager	155
	Literatur	156