

Gerhard Schwarz

# **Konfliktmanagement**

Konflikte erkennen, analysieren, lösen

8. Auflage



# Inhalt

Vorwort	9
<b>1. Kapitel: Was ist ein Konflikt?</b>	15
Der Sinn der Konflikte	15
Konflikte bearbeiten Unterschiede	16
Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her	20
Konflikt als Widerspruch	22
Der Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität	24
Konflikte garantieren Gemeinsamkeit	25
Konflikte garantieren Veränderung	26
Der Sinn der Konflikte in Mythos und Religion	29
Sinn der Konflikte in Unternehmen	30
Konflikte erhalten das Bestehende	32
Pannen und Konflikte	34
Wie kann man Pannen von echten Konflikten unterscheiden?	36
<b>2. Kapitel: Konfliktanalyse</b>	39
Methoden der Konfliktanalyse	44
Den Konflikt anerkennen	45
Wer hat welche Rolle?	50
Rational – emotional – sozial	52
Die „doppelte Wahrheit“	65
Gruppenentscheidung oder Einzelentscheidung	71
Gesagt – gemeint – angekommen	75
Was wird verschwiegen?	77
Erforschung der Konfliktgeschichte	79
Seelenkonto	83
Konfliktlandschaft	86
Konfliktgewinn	88
Konfliktanalyse und Gruppendynamik	89
Zusammenfassung der Analysemethoden	93
Diagnose von Konflikten	95

<b>3. Kapitel: Konfliktarten</b>	97
Persönliche Konflikte	99
Die vier Grundkonflikte und ihre Prägungen	102
1. Grundkonflikt: Die verstandbetonte Prägung	105
2. Grundkonflikt: Die gefühlsbetonte Prägung	112
3. Grundkonflikt: Die ordentliche Persönlichkeit	118
4. Grundkonflikt: Der Wagemutige	126
Paarkonflikte	131
Identitätskonflikte	132
Distanzkonflikte (Nähe – Ferne)	134
Entwicklungsconflikte	135
Clankonflikte: Schwiegermutterkonflikte	136
Transaktionskonflikte: Kommunikationskonflikte	137
Rollenkonflikte	140
Symmetrie versus Komplementarität	142
Konkurrenz: Wer ist besser?	143
Dreieckskonflikte	144
Koalitionskonflikte: Paar versus Dreieck	147
Eifersuchtskonflikte	150
Rivalität: Zwei kämpfen um die Gunst eines Dritten	153
Delegationskonflikte	155
Versachlichungskonflikte	157
Gruppenkonflikte	160
Untergruppenkonflikte	162
Territorialkonflikte	164
Rangkonflikte	166
Normierungs- und Bestrafungskonflikte	170
Inoffizielle Normen	171
Zugehörigkeitskonflikte: Membership, Außenseiter und Neue, Mobbing	174
Führungskonflikte: Leadership	181
Reifungs- und Ablösungskonflikte	184
Substitutionskonflikte	186
Loyalitäts- oder Verteidigungskonflikte	189
Organisationskonflikte	191
Abteilungsegoismus: Gruppe versus Organisation	193
Herrschaftskonflikte: Zentrale gegen Außenstellen	194
Doppelmitgliedschaftskonflikte	199

Veränderungskonflikte _____	203
Auflösung und Neuformierung von Gruppen _____	205
Rollenänderungen _____	206
Soziotechnische Änderungen am Beispiel EDV _____	207
Norm- und Standardänderungen _____	212
Normkonflikte _____	212
Normkonflikte zwischen Subgruppen _____	213
Normendichte _____	213
Normendauer _____	214
Strukturkonflikte _____	215
Verfassungs-, Repräsentations- und Legitimationskonflikte _____	218
Institutionskonflikte _____	222
Tote und Lebende _____	223
Individuum und Gruppe _____	226
Alte und Junge _____	229
Männer und Frauen _____	230
Systemkonflikte _____	231
Interkulturelle Konflikte _____	232
Qualität – Quantität _____	244
Abstimmungen _____	244
Virtuelle Konflikte _____	250
Konflikte um Virtualität _____	256
Maschinenstürmer _____	258
Virtuelle Realität als Droge _____	258
Neue Eliten, neues Analphabetentum _____	259
Zu wenig Regeln für die neuen Systeme _____	261
Datenkriminalität _____	261
Konflikte um virtuelle Realität _____	262
Realitätsverlust _____	262
Auch das perfekteste Bild muss als Bild durchschaubar sein _____	262
Die Bilder sind interaktiv veränderbar _____	263
Der politische Missbrauch von Cyberspace _____	264
Identitätsdiffusion _____	264
Kommunikationskonflikte _____	264
VRML (virtual reality markup language) _____	265
Selektionskonflikte _____	266
Virtuelle Gemeinschaften _____	267

Virtuelle Arbeitswelt	270
Identitätskonflikte im Metaraum	272
Nationalstaaten versus Cyberstaat	274
<b>4. Kapitel: Konfliktlösungen</b>	277
Flucht	279
Vernichtung	282
Unterwerfung oder (moderner:) Unterordnung	285
Delegation	288
Kompromiss	300
Konsens	300
Konflikteskalation	311
<b>5. Kapitel: Konfliktinterventionen</b>	317
Analysephase	318
Lösungsphase	324
Neue Formen	326
Kosten und Nutzen	326
<b>6. Kapitel: Produktwidersprüche und Organisationskonflikte</b>	337
Beispiel Versicherung	339
Die Suche nach der Seele eines Produkts	359
Beispiel Telefon	363
Beispiel Auto	365
Mehrdimensionale Ursachenforschung	367
Beispiel Krankheit	368
Positive und negative Faktoren in Gruppen und Organisationen	378
Positive und negative Faktoren eines Produkts	382
Trialektik des Geldes	386
Trialektik der Geldinstitute	397
Trialektik der Börse	402
<b>Schlussbemerkung</b>	407
<b>Literaturverzeichnis</b>	409
<b>Der Autor</b>	415
<b>Stichwortverzeichnis</b>	417