



dandelion.com

© 2008 AGI-Information Management Consultants  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelion.com](http://dandelion.com) network.

**Gerhard Schwarz**

# **Konflikt- Management**

**Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung**

**2., erweiterte Auflage**

**GABLER**

# Inhalt

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort zur 1. Auflage                               | 9         |
| Vorwort zur 2. Auflage                               | 11        |
| <b>I. Kapitel: Was ist ein Konflikt?</b>             | <b>13</b> |
| Der Sinn der Konflikte                               | 13        |
| Konflikte bearbeiten Unterschiede                    | 15        |
| Konflikte stellen die Einheitlichkeit der Gruppe her | 20        |
| Sinn von Konflikten liegt in der Komplexität         | 22        |
| Konflikte garantieren Gemeinsamkeit                  | 24        |
| Konflikte garantieren Veränderung                    | 25        |
| Konflikte erhalten das Bestehende                    | 30        |
| <b>2. Kapitel: Konfliktanalyse</b>                   | <b>33</b> |
| Den Konflikt anerkennen                              | 39        |
| Wer hat welche Rolle?                                | 42        |
| Rational — emotional                                 | 44        |
| Panne oder notwendiger Konflikt?                     | 56        |
| Gruppenentscheidung oder Einzelentscheidung          | 58        |
| Gesagt — gemeint                                     | 64        |
| Subjektive Befindlichkeit                            | 65        |
| Erforschung der Konfliktgeschichte                   | 68        |
| Seelenkonto                                          | 69        |
| Konfliktlandschaft                                   | 72        |
| Konfliktgewinn                                       | 73        |
| Negativprobe: Was wird verschwiegen?                 | 74        |
| Gruppendynamische Analysemethoden                    | 74        |
| Konfliktarten als Analyseinstrument                  | 77        |
| <b>3. Kapitel: Konfliktarten</b>                     | <b>79</b> |
| Persönliche Konflikte                                | 82        |
| Urvertrauen gegen Urmißtrauen: Leben und Tod         | 84        |

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Zugehörigkeit gegen Trennung:                                     |     |
| Gruppe und Individuum_____                                        | 90  |
| Selbstbestimmung gegen Fremdbestimmung:                           |     |
| Junge und Alte_____                                               | 91  |
| Selbstverehrung gegen Liebe: Frauen und Männer _                  | 94  |
| Paarkonflikte_____                                                | 96  |
| Identitätskonflikte: Individuum versus Paar_____                  | 97  |
| Distanzkonflikte: Nähe — Ferne_____                               | 99  |
| Entwicklungskonflikte_____                                        | 100 |
| Clankonflikte: Schwiegermutterkonflikte_____                      | 101 |
| Transaktionskonflikte: Kommunikationskonflikte_____               | 102 |
| Rollenkonflikte_____                                              | 105 |
| Symmetrie versus Komplementarität_____                            | 107 |
| Konkurrenz: Wer ist besser?_____                                  | 108 |
| Dreieckskonflikte_____                                            | 109 |
| Koalitionskonflikte: Paar versus Dreieck_____                     | 112 |
| Rivalität: Zwei kämpfen um die Gunst<br>eines Dritten_____        | 118 |
| Delegationskonflikte_____                                         | 120 |
| Versachlichungskonflikte_____                                     | 121 |
| Gruppenkonflikte_____                                             | 124 |
| Untergruppenkonflikte_____                                        | 126 |
| Territorialkonflikte_____                                         | 128 |
| Rangkonflikte_____                                                | 132 |
| Normierungs- und Bestrafungskonflikte_____                        | 136 |
| Zugehörigkeitskonflikte: Membership, Außenseiter<br>und Neue_____ | 140 |
| Führungskonflikte: Leadership_____                                | 146 |
| Reifungs- und Ablösungskonflikte_____                             | 150 |
| Substitutionskonflikte_____                                       | 151 |
| Loyalitäts- oder Verteidigungskonflikte_____                      | 154 |
| Organisationskonflikte_____                                       | 155 |
| Abteilungsegoismus: Gruppe versus Organisation____                | 157 |
| Herrschaftskonflikte: Zentrale gegen Außenstellen _               | 159 |
| Doppelmitgliedschaftskonflikte_____                               | 163 |

|                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| Veränderungskonflikte                                       | 167        |
| Auflösung und Neuformierung von Gruppen                     | 169        |
| Rollenänderungen                                            | 170        |
| Soziotechnische Änderungen am Beispiel EDV                  | 171        |
| Norm- und Standardänderungen                                | 176        |
| Normkonflikte                                               | 177        |
| Normkonflikte zwischen Subgruppen                           | 177        |
| Normendichte                                                | 178        |
| Normendauer                                                 | 178        |
| Strukturkonflikte                                           | 180        |
| Verfassungs- Repräsentations-<br>und Legitimationskonflikte | 182        |
| Institutionskonflikte                                       | 186        |
| Tote und Lebende                                            | 187        |
| Individuum und Gruppe                                       | 190        |
| Alte und Junge                                              | 193        |
| Männer und Frauen                                           | 194        |
| Systemkonflikte                                             | 195        |
| Interkulturelle Konflikte                                   | 196        |
| Qualität - Quantität                                        | 208        |
| Abstimmungen                                                | 208        |
| Geld                                                        | 214        |
| Computer                                                    | 214        |
| <b>4. Kapitel: Konfliktlösungen</b>                         | <b>215</b> |
| Flucht                                                      | 217        |
| Vernichtung                                                 | 222        |
| Unterwerfung oder (moderner:) Unterordnung                  | 225        |
| Delegation                                                  | 227        |
| Kompromiß                                                   | 238        |
| Konsens                                                     | 239        |
| <b>5. Kapitel: Konfliktinterventionen</b>                   | <b>251</b> |
| Analysephase                                                | 252        |
| Lösungsphase                                                | 258        |
| Neue Formen des Konfliktmanagements                         | 260        |

|                                                                   |            |
|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. Kapitel: Produktwidersprüche und Organisationskonflikte</b> | <b>263</b> |
| Beispiel Versicherung                                             | 264        |
| Die Suche nach der Seele eines Produktes                          | 285        |
| Beispiel Telefon                                                  | 289        |
| Beispiel Auto                                                     | 291        |
| Beispiel Krankheit                                                | 294        |
| Positive und negative Faktoren (eines Produktes)                  | 304        |
| Aporien des Geldes                                                | 308        |
| Aporien der Bank                                                  | 312        |
| Aporien der Börse                                                 | 316        |
| Zusammenfassung                                                   | 321        |
| <b>Literaturverzeichnis</b>                                       | <b>323</b> |
| <b>Der Autor</b>                                                  | <b>327</b> |