

# Inhaltsverzeichnis

<b>Danksagung</b> .....	<b>9</b>
<b>Vorwort: Konflikte im Ehrenamt?</b> .....	<b>11</b>
<b>Einleitung: Der konstruktive Umgang mit Konflikten im Ehrenamt</b> .....	<b>13</b>
<b>Teil 1: Grundlagen von Konflikten</b> .....	<b>17</b>
<i>Kathrin Thiel, Susanne Freund und Elisabeth Kals</i>	
1.1 Die Arbeit in Freiwilligenorganisationen .....	17
1.1.1 Besondere Merkmale von Freiwilligenorganisationen .....	17
1.1.2 Merkmale freiwilliger Engagements .....	18
1.1.3 Die Zusammenarbeit von Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen ..	21
1.2 Konflikte in Freiwilligenorganisationen .....	22
1.2.1 Was macht Freiwilligenorganisationen anfällig für Konflikte? ...	23
1.2.2 Konfliktursachen aufgrund der Merkmale von NPOs .....	24
1.2.3 Konfliktursachen aufgrund der Mitglieder der Organisationen ..	25
1.3 Welche Konfliktarten gibt es im Engagement? .....	26
1.3.1 Offene und latente Konflikte .....	26
1.3.2 Konflikte auf verschiedenen Ebenen der Organisation .....	27
1.3.3 Die grundlegende Unterscheidung von Beziehungs- und Aufgabenkonflikten .....	28
1.3.4 Eine Unterscheidung von acht Konfliktinhalten .....	29
1.3.5 Unterschiedliche Ebenen der Auseinandersetzung .....	31
1.4 Wie erkenne ich Konflikte in der Praxis? .....	33
1.5 Der Umgang mit Konflikten: Konfliktstile und ihre Bedeutung in der Praxis .....	36
1.6 Bedeutung eines guten Konfliktmanagements .....	42
<b>Teil 2: Verlauf und Eskalation von Konflikten</b> .....	<b>46</b>
<i>Susanne Freund, Kathrin Thiel, Heidi Ittner und Elisabeth Kals</i>	
2.1 Der Verlauf von Konflikten .....	47
2.1.1 Die fünf Phasen von Pruitt und Kim .....	47

2.1.2 Das neunstufige Phasenmodell von Glasl .....	49
2.2 Das Eisbergmodell .....	54
2.2.1 Die Oberflächen- und die Tiefenstruktur .....	54
2.2.2 Äußerungen und »Innerungen« .....	57
2.3 Äußerungen im Konfliktgeschehen .....	59
2.4 »Innerungen« im Konfliktgeschehen .....	62
2.4.1 Psychologische Mechanismen der Eskalation .....	63
2.4.2 Schuldzuweisungen und die »Dämonisierung« der Konfliktpartei .....	68
2.4.3 Die Rolle von (Un-)Gerechtigkeit im Konflikt .....	71
2.4.4 Schwierige Gefühle im Konfliktgeschehen .....	76
2.5 Modelle der guten Kommunikation .....	80
2.5.1 Kommunikation der Verständigung .....	80
2.5.2 Tiefenpsychologische Ansätze .....	82
2.5.3 Das Modell von Watzlawick .....	85
2.5.4 Das Modell von Schulz von Thun .....	88
2.5.5 Modelle der Selbstklärung .....	89
<b>Teil 3: Lösung und Management von Konflikten .....</b>	<b>93</b>
<i>Elisabeth Kals, Susanne Freund, Kathrin Thiel und Heidi Ittner</i>	
3.1 Eigenständige Konfliktlösung durch Reflexion und Bewusstheit .....	93
3.2 Konfliktmanagement durch einen Konfliktberater .....	97
3.3 Hilfreiche Haltungen, Kompetenzen und Kommunikations-techniken .....	99
3.3.1 Hilfreiche Haltungen und Kompetenzen .....	99
3.3.2 Hilfreiche Gesprächsführung und Gesprächstechniken .....	101
3.4 Ablauf des Konfliktmanagements mittels eines Konfliktberaters .....	110
3.4.1 Überblick über den Prozess der Konfliktklärung .....	110
3.4.2 Ansprechen des Konflikts und Vorbereitung der Konfliktlösung (Phase I) .....	112
3.4.3 Analyse des Konflikts und Themensammlung (Phase II) .....	114
3.4.4 Bearbeitung des Konflikts (Phase III) .....	115
3.4.5 Regelungen finden und vereinbaren (Phase IV) .....	118
3.4.6 Bewertung der Lösung und ihrer Umsetzung (Phase V) .....	122
3.4.7 Reflexion des Praxisbeispiels und Beispiele für weitere Tiefen-strukturen .....	124

3.5 Chancen und Grenzen des Selbstmanagements von Konflikten .....	127
3.5.1 Voraussetzungen für ein Selbstmanagement von Konflikten .....	127
3.5.2 Wo liegen die Grenzen des dargestellten Ansatzes? .....	129
3.5.3 Was sind die großen Chancen des Selbstmanagements von Konflikten? .....	133
<b>Ausblick: Stärkung und Wertschätzung des Ehrenamts .....</b>	<b>137</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>142</b>