

# Inhalt

Vorwort	3
Literatur	8

## 1 Eine kleine Konflikttheorie

1	Konflikte aus dem wissenschaftlichen Blickwinkel betrachtet	10
1.1	Der Konfliktbegriff	10
1.2	Die Konflikttypen	19
1.3	Die Konfliktformen	24
2	Konfliktentstehung und -ausweitung	27
2.1	Die Ampelphasen der Konfliktausweitung	27
3	Die Konfliktursachen in Betrieben	32
3.1	Struktur und Organisation	32
3.2	Einstellungen und Werthaltungen	34
3.3	Interessen und Wünsche – die Gegensatzpaare	36
4	Die Wirkung von Konflikten	41
4.1	Veränderungen der Beziehungen	41
4.2	Veränderungen der Wahrnehmung	42
4.3	Veränderungen der Kommunikation	43
4.4	Veränderungen bei der Aufgabenerledigung	44
5	Sonderfall Mobbing	44
5.1	Versuche, Mobbing zu definieren	44
5.2	Entstehung eines Konflikts und Ausweitung zum Mobbing	47
5.3	Die destruktiven Handlungen des Mobbing	48

## 2 Das Konfliktverhalten

1	Der menschliche Körper im Konflikt	56
1.1	Konfliktmeldung an das Gehirn	56
1.2	Das Phänomen Angst	57
1.3	Hormonausschüttung in akuten Konfliktsituationen	59
1.4	Langzeitwirkungen von Konflikten	61
2	Die menschliche Seele im Konflikt	62
2.1	Ein Gefühl der Bedrohung	62
2.2	Unbewältigte Konflikte der Vergangenheit	63
2.3	Das Verhalten als Spiegel der Konfliktängste	63
2.4	Folgen negativer Selbstgespräche	64
2.5	Die Angst zu versagen	65
2.6	Innere Blockaden	66

2.7	Konfliktvermeidungshaltung	69
2.8	Die Ich-Zustände in Konfliktsituationen	70
<b>3</b>	<b>Sozialverhalten in Konflikten</b>	<b>85</b>
3.1	Gefühlsgeleitetes Konfliktverhalten	85
3.2	Soziales Ausweichen vor Konflikten	87
3.3	Konfliktstile und Vorgehensweisen	89
3.4	Die Verhaltens-Typen in der Betriebsrats-Praxis	93

### **3 Der persönliche Umgang mit Konflikten**

<b>1</b>	<b>Erste Hilfe im Akutfall</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>Selbstbewusstsein – sich seiner selbst bewusst sein</b>	<b>101</b>
2.1	Chancen ohne Rezepte	101
2.2	Sich selbst bejahen – bei sich bleiben	103
2.3	Übungen	105
2.4	Gelassenheit	110
2.5	Belastungen vermindern	112
<b>3</b>	<b>Basistechniken persönlicher Konfliktkompetenz</b>	<b>119</b>
3.1	Miteinander reden	119
3.2	Typische Kommunikationsprobleme und deren Überwindung	122
3.3	Schwierige Gespräche meistern	127
3.4	Die richtige Reaktion auf Kritik	128
<b>4</b>	<b>Selbstreflexion</b>	<b>131</b>

### **4 Konfliktmanagement im Betrieb**

<b>1</b>	<b>Konflikte professionell bearbeiten</b>	<b>134</b>
1.1	Wege des Konfliktmanagements	134
1.2	Konflikte regeln	138
<b>2</b>	<b>Konfliktmoderation, Mediation und Schlichtung</b>	<b>149</b>
2.1	Die Konfliktmoderation	149
2.2	Mediation	149
2.3	Die Konfliktschlichtung	152

## **5 Konfliktmanagement im Gremium**

<b>1</b>	<b>Konstruktive Konfliktarbeit</b>	<b>160</b>
1.1	Unterschiedliche Wertvorstellungen und Haltungen – die häufigsten Konfliktquellen	160
1.2	Möglichkeiten und Wege der Aufarbeitung von Konflikten im Gremium	161
1.3	Konfliktprophylaxe während der Gremiumssitzung	163
1.4	Konfliktmanagement gemeinsam entwickeln	164
1.5	Konfliktregelung im Betriebsratsgremium	167
<b>2</b>	<b>Konfliktverhalten für neue Betriebsratsvorsitzende</b>	<b>173</b>
2.1	Vordergründige Störungen – und was wirklich stört	175
2.2	Typische schwierige Situationen im Gremium	176
	<b>Stichwörter</b>	<b>181</b>