

Dr. Hellwig Heinzl

Zielwirksam führen aus transaktionsanalytischer Sicht

III: Konflikt und Kommunikation

MANAGEMENT PLUS · Leitfäden für die Praxis

Dr. Hellwig Heinzl und Claus Pagenkemper (Hrsg.)

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Organisation ohne Konflikte? | 1 |
| 2 | Konfliktgewinn | 2 |
| 2.1 | Konflikte ermöglichen die Bearbeitung von Unterschieden und sichern Vielfalt..... | 2 |
| 2.2 | Konflikte bewirken Gruppenbildung | 2 |
| 2.3 | Konflikte bewirken Veränderungen | 2 |
| 2.4 | Konflikte bewahren Bestehendes | 3 |
| 3 | Einstellung zu Konflikten | 4 |
| 3.1 | Egoistische Konflikteinstellung..... | 4 |
| 3.2 | Soziale Konflikteinstellung | 5 |
| 3.3 | Kooperative Konflikteinstellung | 5 |
| 3.4 | Sieger/Verlierer-Konflikteinstellung | 5 |
| 4 | Erkennen und Anerkennen von Konflikten | 6 |
| 4.1 | Konflikte erkennen | 6 |
| 4.2 | Konflikte anerkennen | 7 |
| 5 | Konfliktursachen | 8 |
| 5.1 | Unterschiedliche Sicht..... | 8 |
| 5.2 | Unterschiedliche Ziele | 9 |
| 5.3 | Unterschiedliche Kommunikationsebenen..... | 9 |
| 5.4 | Unterschiedliche Erwartungen | 10 |
| 6 | Konflikte aus transaktionsanalytischer Sicht | 11 |
| 6.1 | Ich-Zustände, Funktionsmodell | 11 |
| 6.1.1 | Das „Kind-Ich“ | 11 |
| 6.1.2 | Das „Eltern-Ich“ | 13 |
| 6.1.3 | Das „Erwachsenen-Ich“..... | 14 |
| 6.2 | Ich-Zustände: Funktional – disfunktional | 14 |
| 6.3 | Dominanz von Ich-Zuständen in Organisationen..... | 16 |
| 6.4 | Transaktionen | 18 |
| 6.4.1 | Parallele Transaktionen | 18 |
| 6.4.2 | Gekreuzte Transaktionen..... | 22 |
| 6.4.3 | Verdeckte Transaktionen | 23 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 6.5 | Konfliktfördernde Kommunikationsmuster | 25 |
| 6.5.1 | Drama-Dreieck | 25 |
| 6.5.2 | Rabattmarken: „Die Leichen im Keller“ | 27 |
| 6.5.3 | Redefinition: „Das Wort im Munde umdrehen“ | 27 |
| 6.5.4 | Passivität | 28 |
| 6.5.5 | Symbiose | 29 |
| 6.5.6 | Psychospiele | 30 |
| 7 | Beziehungs- und Gruppenkonflikte | 34 |
| 7.1 | Innere Konflikte: Intrapersonelle Konflikte | 34 |
| 7.2 | Paar- und Dreieckskonflikte: Interpersonelle Konflikte | 35 |
| 7.3 | Gruppenkonflikte: Intragruppale Konflikte | 36 |
| 7.3.1 | Territorialkonflikte | 36 |
| 7.3.2 | Rangkonflikte | 36 |
| 7.3.3 | Normen- und Wertkonflikte | 38 |
| 7.3.4 | Zugehörigkeitskonflikte | 38 |
| 7.3.5 | Informationskonflikte | 39 |
| 7.3.6 | Konkurrenzkonflikte | 39 |
| 7.3.7 | Bestrafungskonflikte | 39 |
| 7.3.8 | Erwartungskonflikte | 40 |
| 7.4 | Organisationskonflikte: Intergruppale Konflikte | 40 |
| 7.4.1 | „Die gläsernen Mauern“ – Abteilungsegoismus | 40 |
| 7.4.2 | Normenkonflikte | 41 |
| 7.4.3 | Hierarchiekonflikte | 42 |
| 7.4.4 | Veränderungskonflikte | 43 |
| 7.4.5 | Zielkonflikte | 43 |
| 7.4.6 | Zentralisierungskonflikte | 44 |
| 7.4.7 | Soziale Konflikte | 44 |
| 8 | Konfliktlösung | 45 |
| 8.1 | Grundmodelle | 45 |
| 8.1.1 | Flucht | 45 |
| 8.1.2 | Gewalt und Vernichtung | 46 |
| 8.1.3 | Unterordnung | 46 |
| 8.1.4 | Schiedsspruch | 47 |
| 8.1.5 | Kompromiss | 47 |
| 8.2 | Strategien zur Konfliktlösung im Unternehmen | 48 |
| 9 | Persönliches Konfliktverhalten | 51 |
| 10 | Konfliktreduzierende Maßnahmen im Unternehmen | 57 |

| | | |
|-----------------------------|---|-----------|
| 11 | Alltägliche Konflikte | 64 |
| 11.1 | Kritik | 64 |
| 11.2 | Beschwerden und Forderungen | 65 |
| 11.3 | Gerüchte | 67 |
| 12 | Konflikt und Macht | 68 |
| 13 | Konfliktfälle und Konfliktunfälle | 71 |
| 14 | Konfliktgespräche: Gesprächshilfen | 77 |
| 14.1 | Gesprächsbotschaften | 77 |
| 14.2 | Fragesätze | 78 |
| 14.3 | Pausen im Gespräch..... | 78 |
| 14.4 | Wiederholungen | 78 |
| 14.5 | Abwehr von Angriffen und Scheinargumenten | 79 |
| 14.6 | Manipulationen erkennen | 80 |
| 14.7 | Umgang mit Aggressionen..... | 82 |
| 14.8 | Hilfen für die Gesprächsführung | 82 |
| 15 | Wie man Konflikte erzeugt | 84 |
| Die letzte Seite | | 86 |
| Literaturverzeichnis | | 87 |

Die in diesem Buch verwendeten Bezeichnungen „Mitarbeiter“ und „Führungskraft“ sind geschlechtsneutral.