

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	9
Vorwort: Konflikte im Ehrenamt?	11
Einleitung: Der konstruktive Umgang mit Konflikten im Ehrenamt	13
Teil 1: Grundlagen von Konflikten	17
<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 Auf- gabenkonflikten	28
1.3.4 Eine Unterscheidung von acht Konflikthalten	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
Teil 2: Verlauf und Eskalation von Konflikten	46
<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

Teil 3: Lösung und Management von Konflikten **93**

Elisabeth Kals, Susanne Freund, Kathrin Thiel und Heidi Ittner

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

Inhaltsverzeichnis

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
Ausblick: Stärkung und Wertschätzung des Ehrenamts	137
Literaturverzeichnis	142