

## Inhaltsverzeichnis

### Einleitung

1.	Einleitung und Problemstellung .....	1
1.1.	Aufbau der Arbeit .....	8
1.2.	Konkretisierung der Forschungsfrage .....	11
1.2.1.	Die Hypothese .....	13
1.2.2.	Das Konfliktverhalten der Absolventen .....	14
1.2.3.	Der Konflikt und eine positive Grundeinstellung.....	15
1.2.4.	Vorhaben und Forschungsdesign der vorliegenden Arbeit .....	16
1.3.	Ziel der Forschungstätigkeit .....	17
1.4.	Zielgruppe.....	22
1.5.	Bedeutsamkeit des Forschungsvorhabens .....	23
1.5.1.	Human Ressource Management .....	24
1.5.2.	Das ökonomische Prinzip .....	28
1.5.3.	Wirtschaftlichkeit .....	30
1.6.	Methoden dieser Arbeit .....	32

### Theorie

2.	Konflikte.....	41
2.1.	Phänomen Konflikt.....	42
2.1.1.	Begriffsabgrenzung .....	43
2.1.2.	Unterschiedliche Konfliktdefinitionen .....	45
2.1.3.	Die ausgewählte Konfliktdefinition.....	48
2.2.	Konflikthanlässe .....	49
2.2.1.	Kooperative Ursachen .....	50
2.2.2.	Konfliktpotential.....	51
2.2.3.	Konfliktkonstellationen .....	51
2.2.4.	Die Bedeutung der Erforschung der Konfliktursache .....	55
2.3.	Einteilung von Konflikten .....	56
2.3.1.	Verschiedene Konflikttypologien und Einteilungsversuchen .....	58
2.3.2.	Konflikttypologie nach Glasl.....	60
2.3.3.	Konfliktarten nach Schwarz .....	66
2.3.4.	Eine Klassifikation von Konflikten .....	72

2.4. Konfliktdiagnose .....	74
2.4.1. Die Grundeinstellung der Parteien zum Konflikt .....	74
2.4.2. Die Grundeinstellung – Gesinnung .....	78
2.5. Entstehung und Verlauf eines Konfliktes .....	79
2.5.1. Der Konflikthergang .....	80
2.5.2. Das Phasenmodell der Eskalation .....	81
3. Konfliktlösungen – Umgang mit Konflikten .....	85
3.1. Verhalten im Konfliktfall nach Schwarz .....	87
3.1.1. Flucht .....	88
3.1.2. Vernichtung .....	88
3.1.3. Unterwerfung .....	89
3.1.4. Delegation .....	90
3.1.5. Kompromiss .....	91
3.1.6. Konsens .....	92
3.1.7. Der Weg zur Synthese der Gegensätze .....	93
3.2. Konfliktverhalten und mögliche Strategien .....	94
3.2.1. Empirische Daten .....	97
3.2.2. Wahl der Strategie .....	97
3.3. Phasen der Konfliktbewältigung .....	98
3.4. Relevanz für den praktischen Teil .....	100
3.5. Einstellung und Verhalten: Besteht ein Zusammenhang? .....	101
4. Konfliktlösungsstrategien .....	103
4.1. Konfliktbehandlungsmöglichkeiten .....	104
4.1.1. Begriffserklärung und Aspekte der Konfliktbehandlung .....	105
4.1.2. Perspektiven der Konfliktlösung .....	106
4.1.3. Das Konfliktmanagement .....	107
4.1.4. Konfliktintervention .....	108
4.2. Das Harvard-Konzept .....	112
4.2.1. Grundprinzipien des Harvard-Konzepts .....	112
4.2.2. Die Abschnitte des Harvard-Konzepts .....	114
4.2.3. Verhandlungstechnik bei Konflikten .....	115
4.2.4. Kritik am Harvard-Konzept .....	115
4.3. Win-Win Strategien .....	116

4.3.1.	Konfliktlösung ohne Verlierer.....	117
4.3.2.	Durchführbarkeit .....	119
4.3.3.	Die Vorgehensweise und „Win-Win“ Tipps .....	121
4.3.4.	Die Grenzen von Win-Win Strategien.....	123
4.4.	Mediation als alternative Konfliktlösung .....	124
4.4.1.	Definition.....	125
4.4.2.	Mediation & Das Orangen Beispiel.....	126
4.4.3.	Die fünf Phasen des Mediationsprozesses.....	127
4.4.4.	Grenzen der Mediation .....	130
4.4.5.	Varianten und ergänzende Verfahren zur Mediation .....	131
4.6.	Kommunikation als Quelle eines konstruktiven Klimas .....	133
4.6.1.	Definition der Kommunikation .....	133
4.6.2.	Das Filtermodell der Kommunikation.....	134
4.6.3.	Das Mitarbeitergespräch.....	135
4.6.4.	Kommunikation an einem Beispiel von Watzlawick .....	137
4.6.5.	Kommunikation und Konflikte.....	138
4.7.	Storytelling .....	140
4.7.1.	Die Geschichte des Storytelling .....	140
4.7.2.	Einsatz von Storytelling.....	141
4.7.3.	Storytelling – Tools .....	143
4.7.4.	Storytelling bewegt Menschen .....	144
4.7.5.	Storytelling im Konflikt.....	145
4.8.	Präventive Verfahren.....	146
5.	Auswirkungen eines Konfliktes .....	149
5.1.	Chancen von Konflikten.....	151
5.1.1.	Perspektiven des positiven Konfliktpotentials .....	151
5.1.2.	Ein möglicher Weg zur Entscheidungsfindung.....	156
5.2.	Risiken und Kosten von Konflikten .....	158
5.2.1.	Eigenschaften und Folgen eines ungelösten Konfliktes .....	159
5.2.2.	Konfliktkosten im Unternehmen nach Troja .....	159
5.3.	Gegenüberstellung der Chancen und Risiken von Konflikten .....	163
6.	Aktuelle Entwicklung am Beispiel von Projektarbeit.....	166
6.1.	Prognosen verschiedener Autoren.....	167

6.2. Beispiel Projektarbeit .....	170
6.2.1. Sinn der Projektarbeit .....	170
6.2.2. Chancen der Projektarbeit .....	172
6.2.3. Probleme der Projektarbeit .....	173
6.2.4. Anforderungen für gelungene Projektarbeit .....	174
6.2.5. Fazit .....	176

### Anwendung

7. Empirischer Teil.....	178
7.1. Untersuchungsobjekte und Stichprobenbeschreibung.....	178
7.2. Untersuchungsmaterial .....	181
7.2.1. Der Fragebogen als Erhebungsinstrument.....	182
7.2.2. Der formale Aufbau.....	183
7.2.3. Der inhaltliche Aufbau .....	184
7.3. Untersuchungsdurchführung .....	189
7.4. Auswertung.....	190

### Exkurs

8. Konfliktverhalten (Absolventen).....	193
8.1. Vorgehensweise der Befragung.....	195
8.2. Ergebnis der Befragung .....	197
8.2.1. Konfliktvorbereitung durch das Studium .....	198
8.2.2. Integration von Konfliktvorbereitungselementen in das Studium.....	200
8.2.3. Verhaltensbereitschaft der Absolventen in Konflikten .....	201
8.3. Ausblick und Resümee .....	204

### Ergebnisse

9. Ergebnisse des Fragebogens.....	208
9.1. Häufigkeitsverteilung .....	208
9.1.1. Verhaltensmuster .....	208
9.1.2. Konfliktlösungsmöglichkeiten und ihr Potential.....	210
9.1.3. Bewährtes, Neues und Fabeln .....	212
9.1.4. Tendenz der Konfliktlösung .....	213

9.1.5. Einstellung zu Konflikten.....	214
9.2. Produkt-Moment-Korrelation (Pearson).....	216
9.2.1. Items <i>Verhaltensmuster</i> untereinander .....	216
9.2.2. Items <i>Verhaltensmuster</i> und <i>Konflikteinstellung</i> .....	217
9.2.3. Items <i>Verhaltensmuster</i> und <i>Potential</i> .....	219
9.2.4. Items <i>Verhaltensmuster</i> und <i>Neues</i> .....	221
9.2.5. Items <i>Verhaltensmuster</i> und <i>Tendenz</i> .....	222
9.2.6. Weitere Korrelationen .....	223
9.3. Faktorenanalyse .....	225
9.3.1. Subskala: Verhaltensmuster .....	225
9.3.2. Subskala: Konfliktlösungsstrategien .....	226
9.3.3. Subskala: Neues.....	227
9.3.4. Subskala: Konfliktlösungstendenz .....	227
9.3.5. Subskala: Konflikteinstellung.....	228
9.4. Skalenbildung .....	228
9.5. Zusammenhang zwischen Verhaltensmustern und den gebildeten Skalen .....	231
9.6. Lineare Regression .....	233
9.6.1. Abhängige Variable: Konsensbereitschaft .....	233
9.6.2. Abhängige Variable: Fluchtbereitschaft & destruktives Verhalten.....	235
9.6.3. Abhängige Variable: Konflikteinstellung.....	237
9.7. Korrelation und lineare Regression: Ergebnisübersicht .....	239
9.8. Zusätzliche Anmerkungen der Befragten .....	240
9.8.1. Allgemeine Anmerkungen.....	240
9.8.2. Anmerkungen zum Thema Einstellung und Konflikt.....	240
9.8.3. Zusatzbemerkungen zur Konfliktlösungstendenz .....	241
9.8.4. Ausgewählte Bemerkungen zum speziellen Umgang mit Konflikten.....	241
9.8.5. Bemerkungen zum Themenbereich Fabeln .....	244

## Diskussion

10. Interpretation der Ergebnisse .....	245
10.1. Ergebnisse in Verbindung mit der Hypothese.....	245
10.1.1. Beschaffenheit der Stichprobe.....	246
10.1.2. Einfluss und Zusammenhang.....	248

10.1.3. Fazit .....	250
10.2. Weiterführende Erkenntnisse .....	251
10.2.1. Effizienter Ressourceneinsatz.....	251
10.2.2. Positive Gesinnung und Offenheit.....	252
10.2.3. Aneignung von konstruktivem Konfliktverhalten.....	252
10.2.4. Aufklärungsbedarf.....	254
10.3. Einbettung der Ergebnisse in die Literatur .....	255
10.3.1. Konfliktverhalten: Personalverantwortliche ‚gegen‘ Manager .....	255
10.3.2. Reifegrad des Konfliktverhaltens der Befragten .....	257
10.3.3. Zukunft Teamgeist und Teamkompetenz.....	258
10.3.4. Konflikt lösen sich von selbst, oder besteht ein Lösungsbedarf.....	259
10.3.5. Positive Gesinnung erhöht die Investitionsbereitschaft zur Konfliktbearbeitung.	260
10.3.6. Bewusstsein um den Kostenfaktor Konflikt.....	261
10.4. Aussage der Arbeit .....	262
10.5. Ausblick und Empfehlung .....	263
11. Resümee.....	267

## Anhang

A Übersicht über die ‚Top 500‘ der österreichischen Unternehmen.....	270
B Fragebogen Personalverantwortliche (zur Beantwortung der Forschungsfrage) .....	280
C Fragebogen Absolventen (Exkurs) .....	284

## Verzeichnisse

12. Literatur- und Quellenverzeichnis .....	286
12.1. Literatur .....	286
12.2. Elektronische Quellen.....	296
12.3. Mündliche Zitate.....	300
13. Abbildungsverzeichnis .....	301
14. Tabellenverzeichnis .....	302