
Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Teil 1: Konflikte und ihre typischen Formen erkennen	15
1 Was ist ein Konflikt?	17
1.1 Worum geht es?	17
1.2 Beispiele: Konflikt oder nicht?	17
1.3 Die Systematik zwischenmenschlicher Spannungen	22
2 Die Symptome	25
2.1 Worum geht es?	25
2.2 Die emotionale Beteiligung	26
2.3 Der Einfluss auf Beziehungen	27
2.4 Wie sich die Wahrnehmung verändert	28
2.5 Wie sich die Absichten und Ziele verändern	30
2.6 Wie sich das Verhalten verändert	31
2.7 Geht es um die Sache?	33
2.8 Zusammenfassung	35
3 Die Stadien der Konfliktentwicklung	37
3.1 Worum geht es?	37
3.2 Wann ist Kommunikation gestört? (Systemtheoretische Feststellungen)	38
3.2.1 Interesselosigkeit	39
3.2.2 Verweigerung	42
3.2.3 Bedeutung der systemischen Betrachtung für Konfliktlösungsprozesse	42
3.3 Die Vorboten, oder: Wie kleine Fehler die Falle aufspannen	44
3.4 Systematisch in den Abgrund: Wie Vernunft und Moral marode werden (können)	49
3.5 Die Konfliktrutschbahn im Überblick	54
Teil 2: Die grundlegenden Lösungsansätze	57
4 Das beste Konfliktmanagement: Gezieltes Vorbeugen	59
4.1 Worum geht es?	59
4.2 Zusehen fördert den Konflikt	59
4.3 Die große Schwelle: Der Bruch einer Norm?	60
4.4 Das »gute« Gespräch an sich: Weg von der Zurufkultur	62

4.5	Das Mitarbeitergespräch als Konfliktprävention oder: Was ist der Wertschöpfungsbeitrag persönlichen Austauschs?	66
4.6	Die Konferenz als Konfliktprävention	73
4.7	»Kamingespräche«	76
4.8	Zusammenfassung	76
5	Werte für eine faire Konfliktlösung	79
5.1	Worum geht es?	79
5.2	Die Wertebasis unseres Konfliktlösungsmodells	80
5.2.1	Selbstverantwortung	81
5.2.2	Gleichberechtigung	83
5.2.3	Ehrlichkeit	84
5.2.4	Klarheit	87
6	Die Rolle des Konfliktmoderators	89
6.1	Worum geht es?	89
6.2	Der Initiator	90
6.3	Der Berater	92
6.4	Der Konfliktbegleiter	92
6.5	Der Konfliktmanager	94
6.6	Der Schlichter	96
6.7	Der Entscheider	98
6.8	Klarheit ist unverzichtbar	100
7	Strategie der Konfliktlösung	103
7.1	Worum geht es?	103
7.2	Das Modell im Überblick	104
7.3	Schritt 1: Die Standpunkte der Beteiligten klären	106
7.4	Schritt 2: Die Anliegen hinter den Standpunkten offenlegen	110
7.5	Schritt 3: Die Kernanliegen herausarbeiten: Worauf kommt es wirklich an?	111
7.6	Schritt 4: Die Relevanz bzw. den Status der Anliegen klären	113
7.7	Schritt 5: Anliegenbasierte Lösungen entwickeln	114
7.8	Schritt 6: Die beste Lösung auswählen	115
7.9	Das Modell und die Wertebasis	116
Teil 3:	Konfliktlösung in der Praxis	117
8	Der Vorgesetzte als Moderator	119
8.1	Worum geht es?	119
8.2	Zwei Annahmen und eine Faustregel	121
8.3	Die Rolle des Moderators im Anfangsstadium eines Konfliktes	122

8.4	Die Rollen des Moderators im Stadium des verbalen Pingpongs	125
8.4.1	Der Initiator	125
8.4.2	Der Berater	128
8.5	Die Rolle des Moderators im Stadium »Ab jetzt wird gehandelt!«	133
8.6	Patentrezepte?	138
9	Der Konfliktmanager in Aktion	141
9.1	Worum geht es?	141
9.2	Der Konfliktmanager in Aktion	142
9.2.1	Der Auftraggeber und der potenzielle Konfliktmanager führen Vorgespräche	143
9.2.2	Der Auftraggeber und der potenzielle Konfliktmanager entscheiden über einen gemeinsamen Einstieg ins Konfliktmanagement	146
9.2.3	Der Konfliktmanager analysiert den Konflikt	148
9.2.4	Der Konfliktmanager stellt den Konfliktparteien seine Konfliktanalyse und sein Konzept für das weitere Vorgehen vor	152
9.2.5	Der Konfliktmanager holt sich das Mandat der Konfliktparteien für das Konzept und für seine Person	157
9.2.6	Das Konzept wird umgesetzt und mündet in einer Konfliktlösung	158
10	Die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	171
10.1	Worum geht es?	171
10.2	Der Vorgesetzte als »disziplinarische Macht«	171
10.3	Vertrauen als Arbeitsgrundlage	173
10.4	Die Rollen des Schlichters und Entscheiders	179
10.5	»Dem zeige ich es jetzt!«, »Zerstörung!«, »Gemeinsam in den Abgrund!«	182
Teil 4:	Besondere Situationen	183
11	Konflikte und Gruppen	185
11.1	Worum geht es?	185
11.2	Besonderheiten von Gruppenkonflikten	185
11.2.1	Ingroup und Outgroup	185
11.2.2	Das »Risky Shift«-Phänomen	186
11.2.3	Das »Group Think«-Phänomen	187
11.3	Konflikte innerhalb von Gruppen	188
11.3.1	Besonderheiten	188
11.3.2	Kernpunkt: Vorbeugen	188
11.3.3	Die Rolle des Vorgesetzten bei Gruppenkonflikten	190
11.3.4	Methodische Ansatzpunkte für den Vorgesetzten bei Widerständen der Gruppe	194

11.3.5	Wenn Sie selbst Beteiligter sind?	199
11.3.6	Die Rolle des Vorgesetzten bei externer Beratung	200
11.4	Konflikte zwischen Gruppen	201
11.4.1	Besonderheiten	201
11.4.2	Konsequenzen für die Konfliktbearbeitung	203
11.4.3	Vorbereitung (Beginn ca. zwei Monate vor dem eigentlichen Workshop)	203
11.4.4	Der Workshop	206
11.4.5	Übersicht: Ablauf eines Konfliktworkshops	211
12	Hilfe! Ich stecke selbst in einem Konflikt!	213
12.1	Worum geht es?	213
12.2	Vom »Wollen« und vom »Sollen«	213
12.3	... und vom Handeln	214
12.3.1	Freiheit und Konflikt	215
12.3.2	Vernunft und Konflikt	216
12.3.3	Gesundheit und Konflikt	217
12.4	Was tun? Vom Nutzen der Verlangsamung	218
12.5	Schreiben: Das andere Denken	221
12.6	Leitplanken des Denkens	222
12.6.1	Das Investitionskalkül	222
12.6.2	Die Eskalationsanalyse	224
12.6.3	Anders denken lernen	225
12.6.4	Wer ist der Täter?	229
12.6.5	Das Fenster in der Echohöhle	231
12.6.6	Eine Denkhilfe: Das »innere Team«	232
12.6.7	Der Werte-Check	235
12.6.8	Ein Appell	237
12.7	Leitplanken des Handelns	237
12.7.1	Wer bestimmt die Größe der Arena?	238
12.7.2	Durch Beratung aus dem Teufelskreis	239
12.7.3	Möglichkeiten der Kontaktaufnahme	241
12.7.4	Das Konfliktgespräch	246
12.7.5	Die Gesprächsführung im Konfliktgespräch	250
12.7.6	Das Konfliktgespräch im Beispiel	254
13	Konflikte und ihre Bearbeitung im virtuellen Kontext	259
13.1	Worum geht es?	259
13.2	Virtuelle Kommunikation	259
13.2.1	Völlig gleich und doch grundverschieden	259
13.2.2	Die speziellen Herausforderungen virtueller Kommunikation	260
13.2.3	Zugehörigkeit?	262

13.3	Virtuelle Konflikte?	263
13.3.1	Kalte Konflikte: Abschalten und Parallelwelten	263
13.3.2	Die Einsamkeit der Erfolgreichen	265
13.3.3	Das Onboarding der Neuen	266
13.4	Die immense Bedeutung von Prävention und die wichtigsten Maßnahmen	266
13.4.1	Aktiv werden, obwohl alles in Ordnung scheint	267
13.4.2	Die Technik muss stimmen	268
13.4.3	Virtuelle Meetings gut moderieren	270
13.4.4	Zeit fürs Informelle oder Persönliche reservieren: Distant Socialising	273
13.4.5	Empathie und Authentizität: auch virtuell!	274
13.5	Konfliktbearbeitung, virtuell	276
13.5.1	Der Moderationsansatz: Grundsätzlich	276
13.5.2	Die einzelnen Phasen	277
13.5.3	Die nächsten Schritte	282
13.5.4	Der Abschluss	283
14	Mobbing: Erkennen, vorbeugen, intervenieren	285
14.1	Worum geht es?	285
14.2	Was ist Mobbing?	288
14.3	Wie lässt sich Mobbing in unser Konfliktmodell einordnen?	291
14.4	Was kann ich als Vorgesetzter tun?	291
14.5	Hilfe – ich bin ein Mobbingopfer!	294
14.5.1	Vom Opfer zum Täter	294
14.5.2	Was Sie mit sich selbst ausmachen müssen	295
14.5.3	Wie Sie nach außen aktiv werden können	299
14.6	Bin ich Täter – und wenn ja, was dann?	301
14.7	Fragebogen: Mobbing – Das eigene Erleben analysieren	303
Teil 5:	Arbeitsmittel	305
15	Checklisten und Fragebögen	307
15.1	Analyse: Meinungsverschiedenheit oder Konflikt?	307
15.1.1	Fragebogen: Meinungsverschiedenheit oder Konflikt?	307
15.1.2	Übersicht: Konflikttrutschbahn – Die Phasen erkennen	309
15.1.3	Checkliste bei eskalierten Konflikten	310
15.2	Konfliktanalyse für das Management	311
15.2.1	Fragebogen: Organisation und Struktur	311
15.2.2	Fragebogen: Typische Kommunikationsmuster	314
15.2.3	Fragebogen: Streitkultur	316
15.2.4	Fragebogen: Aktuelle Konfliktanalyse für das Management	317
15.2.5	Fragebogen: Konferenzkultur	322

15.3	Konfliktprävention	324
15.3.1	Allgemeine Handlungsempfehlungen für Führungskräfte/ Fragebogen Konfliktprävention	324
15.3.2	Fragebogen: Persönlicher »Werte-Check«	326
15.3.3	Fragebogen: Wertadäquate Verhaltensweisen im Konflikt	327
15.3.4	Übung zum »Umdenken« – Aufdecken typischer Denkmuster	327
15.3.5	Checkliste »Wertebasierte Konfliktlösung«	328
15.3.6	Checkliste »Die Rolle des Moderators«	329
15.3.7	Übung »Strategie der Konfliktlösung«	330
15.3.8	Checkliste »Der Vorgesetzte als Konfliktmanager«	330
15.3.9	Gruppenkonflikte – Zusätzliche Fragen zu den obligatorischen Konfliktfragen	331
15.4	»Hilfe – ich stecke selbst in einem Konflikt!«	333
15.4.1	Fragebogen: Persönliche Konfliktbiografie	333
15.4.2	Fragebogen: Mein ganz persönlicher Konflikt	334
15.4.3	Fragebogen: Kurz-Check zur Klärung für Konfliktbeteiligte	336
15.5	Bereit zur Klärung?	337
15.5.1	Fragebogen zum klärenden Gespräch	337
15.5.2	Übung zum klärenden Gespräch	337
15.5.3	Übung »To do or not to do – that’s the question«	338
15.5.4	Übung »Mein inneres Team«	339
15.5.5	Übung »Überwindung«	340
	Literatur	343
	Stichwortverzeichnis	347
	Die Autoren	351