

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	15
Einleitung	19
1 Personaler haben's schwer	23
1.1 Für sich und andere sorgen	30
1.1.1 Selbstüberlastung vermeiden	30
1.1.2 Strukturen für dich arbeiten lassen	31
1.2 Wer nicht versteht, wird nicht verstanden	33
1.3 Führen heißt beitragen	33
1.4 Die Meeting-Qualität verbessern	34
1.5 Führen erfordert Aufrichtigkeit	35
1.6 Darf es etwas mehr sein?	38
1.6.1 Fortschritt statt Perfektion	38
1.6.2 Die verführerischen Rechtsmittel: Abmahnung und Kündigung	39
1.6.3 Ursachen statt Folgen beheben	41
1.6.4 Konflikte lösen spart Zeit und Geld	42
1.6.5 Typische Erwartungen an Personaler	43
1.7 Abschlussfragen	44
2 Erst wird es schwerer, bevor es leichter wird	47
2.1 In emotionalen Konflikten »kühl und rational« bleiben – eine gute Idee?	53
2.2 Entscheidungen treffen? Bitte mit achtsamem Blick	55
2.3 Wir tun das Beste, was uns zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung steht	56
2.4 Wie (Konflikt-)Strategien entstehen	58
2.5 Der »Tiger« und sein Gewinner-Verlierer-Spiel	60
2.6 Das »Stallpferd« und sein Verlierer-Gewinner-Spiel	62
2.7 Konflikte klären ist wie »aus Mist Dünger machen«	66
2.8 Vergleiche dich nicht mit anderen	66
2.9 Abschlussfragen	67
3 Schlimmer geht immer	69
3.1 Sich das eigene Konfliktverhalten bewusst machen	74
3.1.1 Verflixte Konflikte: Keiner will sie – jeder hat sie	74
3.1.2 Der Einfluss unserer Erfahrungen und Prägungen	74
3.1.3 Das »Rabattmarkenheft«	75
3.2 Die »Schildkröte« und ihr Verlierer-Verlierer-Spiel	76

3.3	Sich der Wahrheit stellen	80
3.3.1	Wozu wir uns selbst belügen	80
3.3.2	Jeder sieht es, keiner sagt was: Ein Aufruf zu mehr Chuzpe	83
3.4	»Tierisches« Verhalten in Konfliktsituationen	87
3.5	Wie sich ungelöste Konflikte auswirken	89
3.6	Der »Elefant« und sein Gewinner-Gewinner-Spiel	90
3.7	Konstruktiv kommunizieren	94
3.7.1	Weshalb es oft von Beginn an schief läuft	94
3.7.2	»Qualitätskontrolle« fürs Miteinander	94
3.8	Darf es etwas mehr sein?	100
3.8.1	Entscheidungsfähigkeit in Teams	100
3.8.2	Entscheidungsfallen	100
3.8.3	Entscheidungsformen – eine Auswahl	101
3.8.4	Veto als Sicherheitsanker	102
3.8.5	Der Gewinn flexibler Entscheidungsformen	103
3.8.6	Vom strategischen Konsens zum magischen Konsens	103
3.9	Abschlussfragen	104
4	Warum Streit der einfachere Konflikt ist	107
4.1	Was »kalte« Konflikte so gefährlich macht	119
4.2	Wie wir in Konflikten kommunizieren	119
4.3	Warum Konfliktlösungen mit der Schildkröte so schwierig sind	121
4.4	Von »Macht über« zu »Macht mit«	123
4.5	Die emotionale Komponente von Konflikten zulassen	123
4.6	Von der Schwierigkeit, kalte Konflikte zu lösen	124
4.6.1	Das Angst-Vorwürfe-Schuld-Scham-Spiel	126
4.6.2	Wie wir uns selbst zum Opfer machen	127
4.7	Die vier häufigsten Konfliktstrategien im Überblick	131
4.8	Darf es etwas mehr sein?	131
4.8.1	Eskalationsstufen: In welchen Schritten Konflikte eskalieren	131
4.8.2	Die Klaviatur der Konfliktbewältigung	133
4.8.3	Heiße und kalte Konflikte in den Eskalationsstufen	134
4.9	Abschlussfragen	135
5	Eine Sprache des Lebens entwickeln	137
5.1	Wir sprechen, um gehört zu werden	145
5.2	Lebensschlüssel situationsangemessen einsetzen	146
5.3	Wir interpretieren fortwährend	147
5.4	Erster Lebensschlüssel: Von Interpretationen hin zu Wahrnehmungen	148
5.4.1	Wahrnehmung ausdrücken	148
5.4.2	Der hilfreiche Test	149
5.4.3	Checkliste zu deiner Haltung bei Wahrnehmungen	149

5.5	Zweiter Lebensschlüssel: Von Gedanken hin zu Gefühlen	150
5.5.1	Vom Umgang mit Gefühlen im Alltag	151
5.5.2	Die Ursache unserer Gefühle	153
5.5.3	Der Sinn unserer Gefühle	153
5.5.4	Von Gedanken hin zu Gefühlen	155
5.6	Dritter Lebensschlüssel: Von Strategien hin zu Bedürfnissen	157
5.6.1	Bedürfnisse, die alle teilen	158
5.6.2	Wie du zu deinen Bedürfnissen findest	159
5.6.3	Was Bedürfnisse charakterisiert	161
5.6.4	Die Strategie-Flexibilität erhöhen	163
5.7	Vierter Lebensschlüssel: Von Forderungen hin zu Fragen/Bitten	165
5.7.1	Beziehungen auf Augenhöhe aufbauen – auch in Hierarchien	165
5.7.2	Forderungen von Bitten unterscheiden	167
5.7.3	Beziehungsfragen vor Lösungsfragen stellen	168
5.7.4	Von der Tragik zur Tragfähigkeit von Lösungen	170
5.7.5	So prüfst du deine Haltung vor einem Konfliktgespräch	171
5.7.6	Wie formulierst du Fragen und Bitten erfolgreich?	172
5.8	Abschlussfragen	175
6	Keiner weiß, was in ihm steckt – bis er es herausfindet	177
6.1	Wie andere und wir uns wahrnehmen: das Johari-Fenster	188
6.2	Hürde Nr. 1: begrenzende Glaubenssätze	191
6.3	Hürde Nr. 2: Versagensangst	192
6.4	Hürde Nr. 3: geringes Selbstvertrauen	194
6.5	Hürde Nr. 4: Mangel an Wissen und Fähigkeiten	197
6.6	Abschlussfragen	197
7	Gedanken fressen Feinsinn auf	199
7.1	Aggressives Verhalten und destruktive Kommunikation	210
7.1	Die Welt der Konstruktiven Kommunikation	215
7.1.1	Wofür konstruktiv kommunizieren?	215
7.1.2	Wenn wir uns auf das konzentrieren, was wir nicht wollen	216
7.1.3	Eigene Aggression annehmen	218
7.1.4	Wie du in die Selbstbestimmung kommst	222
7.2	Vom Umgang mit Fehlern	224
7.2.1	Wie aus Fehlern ganze Unternehmen entstehen	224
7.2.2	Wie wir lernen	226
7.2.3	Shit happens – was nun?	228
7.3	Empathy first: Erst in Verbindung kommen, dann lösen	231
7.4	Darf es etwas mehr sein?	232
7.5	Abschlussfragen	234

8	Empathisches Zuhören will gelernt sein	237
8.1	Vier Möglichkeiten, Botschaften zu hören	252
8.1.1	Schuldohren nach außen gerichtet	253
8.1.2	Schuldohren nach innen gerichtet	253
8.1.3	Verständnisohren nach innen gerichtet	255
8.1.4	Verständnisohren nach außen gerichtet	256
8.2	Effekte empathischen Zuhörens	257
8.3	Echtes Interesse zeigen	258
8.4	Wie sich empathisches Zuhören auf dein Gehirn auswirkt	259
8.5	Ein Nein wirklich verstehen	261
8.6	Ausdrucksweisen für empathisches Zuhören	262
8.7	Abschlussfragen	263
9	Miteinander statt Gegeneinander	267
9.1	Mutig Einfluss nehmen	281
9.1.1	Scheiter heiter, werd gescheiter und mach weiter	282
9.1.2	Kritisches in der Hierarchie ansprechen	283
9.2	Die Magie der Fragen	284
9.3	Kontraproduktives Verhalten vermeiden	286
9.3.1	Menschen wollen gefragt werden	287
9.3.2	Empathisch zuhören und beteiligen	288
9.4	Vier Formen, Empathie auszudrücken	288
9.4.1	Still präsent sein	288
9.4.2	Mit Lauten und Gesten empathisch rückmelden	291
9.4.3	Spiegeln von Gefühlen und Bedürfnissen	292
9.4.4	Empathisch sein statt empathisch performen	294
9.5	Was geschieht, wenn wir bei uns statt beim anderen sind	298
9.6	Abschlussfragen	300
10	Krisen in Chancen verwandeln	303
10.1	Stallpferd oder Wildpferd? Du hast die Wahl	325
10.1.1	Abhängigkeit und Widerstand hinter sich lassen	326
10.1.2	Kopf oder Herz – oder beides?	328
10.2	Authentisch sein und bleiben	329
10.3	Bessere Fragen führen zu besseren Antworten	330
10.3.1	Gehörtes wiederholen mit Fragen	332
10.3.2	Authentisch danken und bitten rundet Fragen ab	333
10.4	Von »Ja, aber...« zu »gleichzeitig«	334
10.5	Mit Authentizität überzeugen	335
10.6	Mitarbeiter brauchen Wertschätzung – Führungskräfte auch	336
10.7	»Verstanden« heißt nicht »einverstanden«	336
10.8	Abschlussfragen	338

11	Konfliktmanagement von Menschen für Menschen	339
11.1	Die höhere Energie gewinnt	364
11.2	Wie, Was, Haltung, Energie: Was Paulas Tasse ihr sagt	365
11.3	Jeder Konflikt hat mindestens zwei Seiten	366
11.4	Den blinden Fleck aufdecken	367
11.5	Eigenes Bedauern ausdrücken	368
11.6	Territorien berücksichtigen	368
11.7	Ideale Voraussetzungen für den Schwächsten schaffen	368
11.8	Die eigene Rolle und Regeln den Beteiligten verständlich machen	370
11.9	Häufige Fehler in der Gesprächsführung	373
11.10	Nicht einsteigen auf Fehlverhalten	375
11.11	Den Tiger an den Ohren ziehen	375
11.12	Die gute Absicht im Blick halten	377
11.13	In der Umsetzung liegt die Wahrheit	379
11.14	Entfaltung deiner Persönlichkeit	380
11.15	Unterschätze nicht den Welleneffekt	383
11.16	Abschlussfragen	385
12	Epilog	387
	Nachwort	395
	Übersicht der Lebensschlüssel	401
	Danksagung	403
	Literaturverzeichnis	405
	Stichwortverzeichnis	409
	Die Autoren	414