

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	11
<b>Teil 1: Konflikte und ihre typischen Formen erkennen .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Was ist ein Konflikt? .....</b>	<b>17</b>
1.1 Worum geht es? .....	17
1.2 Beispiele: Konflikt oder nicht? .....	17
1.3 Die Systematik zwischenmenschlicher Spannungen .....	22
<b>2 Die Symptome .....</b>	<b>25</b>
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
<b>3 Die Stadien der Konfliktentwicklung .....</b>	<b>37</b>
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
<b>Teil 2: Die grundlegenden Lösungsansätze .....</b>	<b>57</b>
<b>4 Das beste Konfliktmanagement: Gezieltes Vorbeugen .....</b>	<b>59</b>
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
<b>5</b>	<b>Werte für eine faire Konfliktlösung .....</b>	<b>79</b>
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
<b>6</b>	<b>Die Rolle des Konfliktmoderators .....</b>	<b>89</b>
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
<b>7</b>	<b>Strategie der Konfliktlösung .....</b>	<b>103</b>
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
<b>Teil 3:</b>	<b>Konfliktlösung in der Praxis .....</b>	<b>117</b>
<b>8</b>	<b>Der Vorgesetzte als Moderator .....</b>	<b>119</b>
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
<b>9</b>	<b>Der Konfliktmanager in Aktion .....</b>	<b>141</b>
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
<b>10</b>	<b>Die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten .....</b>	<b>171</b>
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
<b>Teil 4:</b>	<b>Besondere Situationen .....</b>	<b>183</b>
<b>11</b>	<b>Konflikte und Gruppen .....</b>	<b>185</b>
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	<b>Hilfe! Ich stecke selbst in einem Konflikt!</b> .....	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	<b>Konflikte und ihre Bearbeitung im virtuellen Kontext</b> .....	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
<b>14</b>	<b>Mobbing: Erkennen, vorbeugen, intervenieren .....</b>	<b>285</b>
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
<b>Teil 5:</b>	<b>Arbeitsmittel .....</b>	<b>305</b>
<b>15</b>	<b>Checklisten und Fragebögen .....</b>	<b>307</b>
15.1	Analyse: Meinungsverschiedenheit oder Konflikt? .....	307
15.1.1	Fragebogen: Meinungsverschiedenheit oder Konflikt? .....	307
15.1.2	Übersicht: Konfliktrutschbahn – 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