

Vorwort zur 5. komplett überarbeiteten Auflage	6
Vorwort	7
Einleitung	8
 1. Was sind Konflikte?	 11
Sozialer oder psychischer Konflikt?	12
Eine Meinungsverschiedenheit ist kein Konflikt	15
Die negative Seite von Konflikten	18
Was ist das Gute an Konflikten?	21
Zusammenfassung	23
 2. Wie entstehen soziale Konflikte?	 25
Prinzipien der Kommunikation	26
Inhalts- und Beziehungsebene	29
Die Fieberkurve der Konflikteskalation	38
Zusammenfassung	42
 3. Was verschärft soziale Konflikte?	 43
Verschärfung durch Faktoren der Motivation	44
Verschärfung durch Faktoren der Emotion	47
Verschärfung durch Faktoren der Wahrnehmung	50
Verschärfung durch Reaktionen unter Druck	50
Verschärfungen durch wirtschaftliche Veränderungen	54
Exkurs: Corona und die Folgen	56
Zusammenfassung	57

4. Wo entstehen soziale Konflikte?	59
Konflikte in Unternehmen	60
Konflikte in Change-Prozessen	61
Zusammenfassung	68
 5. Wie können Konflikte unterschieden werden?	 69
Konfliktarten	70
Konflikte auf persönlicher Ebene	75
Latente Konflikte oder direkte Angriffe	77
Direkt beteiligt oder „nur“ indirekt betroffen	77
Symmetrische oder komplementäre Situationen	77
Zusammenfassung	78
 6. Werkzeuge der Konfliktlösung	 79
Wie funktionieren die Werkzeuge?	81
Inhalts- und Beziehungsebene trennen	81
Die Haltung muss stimmen	83
Brücke bauen	84
Vergangenheit und Zukunft trennen	84
Ein Ziel fokussieren	85
Mehrgängiges Menü statt Eintopf	85
Entscheidungshilfe: Wann welche Technik?	86
Analyse des Konflikts: Fragenkatalog	86
Auswahl des passenden Tools: Entscheidungsbaum	89
 7. Werkzeuge bei Konflikten – direkt beteiligt	 91
Konfliktklärung mit Mitarbeitenden:	92
Fair kritisieren – Das Werkzeug	92
Beispiel: Frau Maier – Was ist passiert	95
Konfliktklärung mit der Führungskraft:	99
Anliegen platzieren – Das Werkzeug	99
Beispiel: Unterbrochene Präsentation – Was ist passiert	102

Konfliktklärung mit Menschen auf Augenhöhe	107
Klärung auf Augenhöhe – Das Werkzeug	108
Beispiel: Mein Lieferant, dein Lieferant – Was ist passiert	110
Sonderfall:	114
Verteilungskonflikt – Das Werkzeug	114
Beispiel: A – Was ist passiert	115
 8. Werkzeuge bei Konflikten – „nur“ indirekt betroffen	 121
Schlichtungsgespräch mit Mitarbeitenden	122
Schlichtungsgespräch intensiv – Das Werkzeug	122
Beispiel: Benchmark 2035 – Was ist passiert	127
Schlichtungsgespräch mit Kollegen	131
Schlichtungsgespräch light – Das Werkzeug	131
Beispiel: Schneckenhaus – Was ist passiert	135
 9. Spezialwerkzeuge	 139
Verdichten: Überbringen von schlechten Nachrichten	140
Multi-Tool: Umgang mit Reaktionen unter Druck	142
 10. Zusammenfassung	 147
 Anhang	 151
Ausblick	152
Literaturhinweise	153
Der Autor	154