

Inhaltsverzeichnis

Über die Autorin	7
Einführung	21
Über dieses Buch	22
Konventionen in diesem Buch	23
Was Sie nicht lesen müssen	23
Törichte Annahmen über den Leser	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist	24
Teil I: Konflikte am Arbeitsplatz verstehen	24
Teil II: Konflikte zwischen mehreren Mitarbeitern lösen	24
Teil III: Konflikte lösen, in die man selbst verwickelt ist	25
Teil IV: Der Top-Ten-Teil	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	26
 Teil I	
Konflikte am Arbeitsplatz verstehen	27
Kapitel 1	
Konfliktlösung am Arbeitsplatz: Ein Überblick	29
Allgemeine Konfliktfaktoren berücksichtigen	30
Unterschiedliche Ansichten anerkennen	30
Gefühle anderer anerkennen	31
Mit Kommunikationsfehlern umgehen	32
Gruppendynamik entschlüsseln	32
Die eigene Rolle beurteilen	33
Kompetente Mediation	33
Acht Schritte zur Lösung	34
Ein Gespräch zwischen zwei Personen ermöglichen	35
Konflikte mit einem Team bewältigen	37
Konfliktlösungskompetenz nutzen	37
Interne Hilfsmittel	38
Externe Quellen	38
Sich mit einem direkten Konflikt auseinandersetzen	39
Lösungen finden, die für beide Seiten tragbar sind	40
Eine andere Zukunft schaffen	41

Kapitel 2

Was Menschen in einen Konflikt mitbringen **43**

Kommunikation wiederentdecken	43
Das Ziel der Kommunikation verändern	44
Vorsicht bei der Wortwahl: Die Bedeutung der Sprache	45
Körpersprache lesen lernen und beherrschen	48
Der Ton macht die Musik	49
Die Denkweise anderer Menschen verstehen lernen	51
Werte: Verstehen, was anderen wichtig ist	51
Filter: Informationen sieben	54
Geschichte: Aus der Vergangenheit lernen	56
Gefühle wichtig nehmen	57
Was Gefühle sagen	58
Heftige Gefühle und ihre Auswirkungen	59
Problematische Gefühle akzeptieren und verarbeiten	60
Auf Konflikte eingehen	62
Nachgeben	62
Vermeiden	63
Ausfechten	64
Kompromisse machen	64
Zusammenarbeiten	65

Kapitel 3

Wie Gruppen zu Konflikten beitragen **67**

Ein Blick auf die Firmenkultur	68
Das Leitbild der Organisation erkennen	69
Über Einstellungs- und Beförderungspraktiken nachdenken	70
Wie sich Ihr Unternehmen an Veränderungen anpasst	72
Teamdynamik	74
Mit auseinanderdriftenden Erwartungen umgehen	74
Zugeteilte und übernommene Rollen erkennen	75
Macht neu definieren	76
Schlechtes Gruppenverhalten	79
Cliquenbildung	79
Verbündete finden	83
Falsche Vermutungen aufstellen	84
Tratsch verbreiten	86

Kapitel 4

Bei sich selbst anfangen: Wie Vorgesetzte Konflikte fördern 87

Gängelei	87
Bewegung in die Sache bringen	89
Trennen statt vereinen	90
Scheinbar Partei ergreifen	92
Sich keine Zeit nehmen, mehr zu verstehen	92
Überreagieren	93
Die eigentlichen Probleme falsch verstehen	93
Wegschauen	93
Herablassend sein	94
Wirkungslose Worte an die Mitarbeiter	96
Nicht über die eigene Arbeit sprechen	96
Ihr Team nicht angemessen vertreten	97
Ungenauere Erwartungen und Verantwortlichkeiten	98
Die richtige Person für die falsche Aufgabe	99
Sich mit Flickschustereien durchwursteln	101
Reden statt Zuhören	101
Richter und Geschworene in einem sein	102
Retten statt Coachen	103
Defizite leugnen	104
Wenn das Ego im Weg steht	104
Wenn Ausbildung oder Fähigkeiten fehlen	105
Wenn Veränderungen verunsichern	105

Kapitel 5

Wann Konflikte angesprochen werden müssen 107

Kosten und Schwere von Konflikten bewerten	107
Harte Kosten ungelöster Konflikte	109
Weiche Kosten ungelöster Konflikte	111
Konflikte gewichten	112
Auf Mitarbeiter zugehen und Informationen sammeln	113
Sich die eigenen Absichten bewusst machen	113
Die Teilnehmerliste erstellen	114
Den Treffpunkt wählen	114
Für einheitliche Befragungen sorgen	115
Fragen stellen	116

Einzelheiten des Konflikts unter die Lupe nehmen	116
Was Sie wissen	116
Folgegespräche	118
Mitarbeiter ermächtigen, Probleme selbst in die Hand zu nehmen	119
Erfolgversprechende Tipps geben	120
Die Mitarbeiter zum Erfolg motivieren	121
Alles unter Dach und Fach bringen	121
Die Fortschritte beobachten	122

Teil II

Konflikte zwischen mehreren Mitarbeitern lösen **125**

Kapitel 6

Einen Plan entwickeln und ein Treffen vorbereiten **127**

Die Parteien auf ein Gespräch vorbereiten	128
Mitarbeiter zum Treffen einladen	128
Ihre Rolle erklären	132
Den Mitarbeitern helfen, sich in den richtigen Gemütszustand zu versetzen	133
Vertraulichkeit zusichern	134
Den Rahmen für das Gespräch bestimmen	135
Vorbereitende Aufgaben festlegen	135
Das Treffen arrangieren	136
Einen neutralen Ort wählen	136
Genügend Zeit einplanen	137
Eine angenehme Umgebung schaffen	138
Sich vorbereiten	139

Kapitel 7

Ein Mediationstreffen beginnen und einen Arbeitsablauf aufstellen **141**

Effektiv moderieren	141
Rapport herstellen und für eine entspannte Lage sorgen	142
Neutralität zeigen	143
Aktives Zuhören	144
Fragen für später aufheben	145
Die Grundregeln des Gesprächs besprechen	146
Rollen und Verantwortlichkeiten erläutern	147

Den Informationsfluss steuern	148
Für ungestörte Redezeiten sorgen	148
Den Beteiligten die Möglichkeit zur Darstellung ihrer Sichtweisen geben	149
Festlegen, wer zuerst spricht	149
Dem anderen Beteiligten zuhören	150
Das Gehörte zusammenfassen und wiedergeben	151
Gefühle widerspiegeln	153
Aussagen umformulieren	154
Sichtweisen neutralisieren	155
Eine Tagesordnung erstellen	157
Von der Vergangenheit in die Zukunft leiten	158
Zugänglichkeit und Besitz deutlich machen	159
Die Themen trennen	159
Probleme benennen und definieren	159
Allgemeine Tagesordnungsthemen in Betracht ziehen	160
Die Tagesordnung für Verhandlungen nutzen	161

Kapitel 8

Mögliche Konfliktlösungen verhandeln **163**

Zur Kommunikation anregen	164
Von der Vergangenheit in die Zukunft	164
Mitarbeiter motivieren und ermuntern	165
Zuhören und Unterbrechen	166
Sich auf Werte statt auf Probleme konzentrieren	167
Entdecken, was wirklich ist	167
Zwischen den Zeilen nach Werten suchen	168
Das Brainstorming unterstützen	169
Grundregeln zum Brainstorming festlegen	169
Mögliche Lösungen eingrenzen	170
Konstruktive Fragen stellen	171
Wissen, wann welche Frage richtig ist	171
Fragen aufeinander aufbauen lassen	173
Unproduktive Fragen vermeiden	174
Widerstände überwinden	176
Häufige Gründe für Widerstände	176
Die Sackgasse untersuchen	178
Möglichkeiten schaffen	178
Die Spielräume testen	179

Sich neu auf Werte konzentrieren	179
Negative Verhaltensweisen unterbrechen	180
Ein letzter Versuch zur Überwindung des Widerstands	181
Treffen unter vier Augen mit den einzelnen Konfliktparteien	181
Auswählen, wer als Erstes an der Reihe ist	182
Den Streitparteien ermöglichen, sich unter erweiterter	
Vertraulichkeit zu öffnen	183
Luft ablassen und sondieren	184
Die Mitarbeiter auf ihre Rückkehr zum offenen	
Gespräch vorbereiten	185

Kapitel 9

Vorschläge machen und Vereinbarungen schmieden **187**

Verhandlungen fortführen	187
Mit dem Treffen fortfahren	188
Auf die positiven Ansätze achten	189
Lösungen und Vereinbarungen im Verlauf des offenen	
Gesprächs entwickeln	194
Die unverhandelbaren Elemente eines guten Abkommens	194
Problembereiche untersuchen	198
Alles aufschreiben	202
Das Treffen beenden und alle mit Optimismus entlassen	204
Einigung	204
Zwischenvereinbarungen	205
Keine Einigung	205

Kapitel 10

Ein Treffen für das ganze Team organisieren **207**

Als Moderator handeln	207
Informationen aus der Gruppe zusammentragen	208
Sammeln, was Sie bereits wissen	209
Weitere Informationen erfragen	209
Interviews und Umfragen nutzen	211
Eine Zeitleiste erstellen	212
Die Intensität des Konflikts bewerten	213
Einen Plan für das Treffen formulieren	215
Das Ziel des Treffens bestimmen	216
Eine Tagesordnung erstellen	216

Grundregeln vorschlagen	217
Arbeitsgruppen in Betracht ziehen	218
Den Startschuss für das Gruppentreffen geben	219
Den Tonfall vorgeben	219
Die Tagesordnung präsentieren und die Grundregeln festlegen	220
Die Teilnehmer zu Wort kommen lassen	220
Interventionsstrategien nutzen	221
Aufteilung in Kleingruppen	224
Rückkehr in die Großgruppe	227
Einen Teamplan für die Nachbereitung entwickeln	227
Die nächsten Schritte vorgeben	228
Qualitätsstandards festlegen	228

Kapitel 11

Übereinkünfte und Fortschritte überwachen **229**

Ein wachsames Auge auf das Umfeld haben	229
Auf Anzeichen sich verringernder Spannungen achten	231
Nach positiven Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen Ausschau halten	233
Ein Gespür für Veränderungen bei der Kommunikation haben	235
Auf Inhalte achten	235
Auf den Tonfall hören	236
Körpersprache beobachten	236
Reaktionen auf problematische Gespräche wahrnehmen	237
Klatsch und Tratsch überwachen	237
Nach Beispielen für persönliche Verantwortung suchen	238
Übereinkünfte einhalten	239
Sich neuen Problemen bereitwilliger stellen	240
Sich einschalten, um zu coachen und zu ermutigen	241
Mitarbeiter nach einer Mediation coachen	241
Wissen, wann man gebraucht wird	243
Produktive Folgetreffen leiten	244
Das Treffen vorbereiten	245
Das Treffen durchführen	246

Teil III

Konflikte lösen, in die man selbst verwickelt ist 249

Kapitel 12

Erkennen, was beide Seiten wollen 251

Sich fragen, was man wirklich will	251
Die eigenen Grundwerte verstehen	252
Ihre wunden Punkte entdecken	253
Ihre Fähigkeit zum Zuhören überdenken	254
Sich um Bescheidenheit bemühen	255
Um Hilfe bitten	256
Ihre Stärken erkennen	257
Darüber nachdenken, was die andere Person will	258
Herausfinden, was Sie wissen	258
Nicht dramatisieren	259
Berücksichtigen, was Sie nicht wissen	260
Beide Seiten betrachten	261
Probleme	262
Werte	262
Wunde Punkte	263
Stärken	263
Gemeinsamkeiten	264
Vorschläge	264

Kapitel 13

Zu einem Konfliktgespräch einladen 265

Auf Ihren Konfliktpartner zugehen	265
Zeit und Ort sind alles	266
Worte mit Bedacht wählen	267
Die beste Art der Kommunikation wählen	267
Sich auf Widerstand vorbereiten	269
Auf Gegenangriffe reagieren	270
Leugnungsversuche überwinden	271
Vermeidungshaltungen aufweichen	272
Hoffnung in der Hoffnungslosigkeit	273
Zeit und Ort für eine konstruktive Diskussion bestimmen	274
Überlegungen zum Zeitpunkt	275
Auf den Ort kommt es an	275

Kapitel 14

***Sich zusammensetzen und die Probleme durchsprechen* 277**

Vorbereitungen zur Moderation Ihres eigenen Konflikts	278
Ihre Doppelrolle erkennen	278
Den Mediationsprozess auf ein Einzelgespräch abstimmen	279
Das Einzelgespräch beginnen	280
Eine natürlich klingende Einleitung formulieren	280
Die aktuelle Herausforderung anerkennen	281
Den Ablaufplan des Treffens erläutern	282
Sich zu einem konstruktiven Treffen verpflichten	283
Sichtweisen austauschen	284
Entscheiden, wer beginnt	284
Aktiv zuhören	286
Gehörtes zusammenfassen	288
Sich verständlich ausdrücken	288
Scheinbar unüberwindliche Gegensätze überbrücken	290
Eine Tagesordnung erstellen	291
Nach Win-win-Lösungen suchen	292
Positive Alternativen vorschlagen	292
Das Gespräch auf Kurs halten	294
Entscheidungen treffen	295
Die Diskussion abschließen	296
Den Inhalt wiedergeben	296
An den Einzelheiten feilen	297
Ohne Vereinbarungen auseinandergehen	298

Kapitel 15

***Das Vorgehen an der Hierarchie orientieren* 299**

Probleme mit Mitarbeitern klären	300
Den Dialog suchen	300
Worum es in Konflikten meistens geht	301
Die Vorgehensweise individuell maßschneidern	302
Ein positives Umfeld schaffen	304
Eigene Machtbefugnisse zügeln	307
Die Nerven bewahren	308
Konflikte mit Gleichgestellten austragen	310
Die Position eines Gleichgestellten respektieren	311
Den Gesprächsort klug wählen	311

Die Arbeitsbeziehung aufrechterhalten	312
Mit dem Chef unter vier Augen reden	313
Die Vor- und Nachteile der Bitte um ein Gespräch abwägen	313
Die Vorstellung von Macht neu definieren	316
Die Zeit optimal nutzen	317

Teil IV

Der Top-Ten-Teil 319

Kapitel 16

Zehn Dinge, die Sie bei einem ungelösten Konflikt selbst in der Hand haben 321

Ihr Plan	321
Ihre Perspektive	322
Ihre Reaktionen	322
Ihr Engagement	322
Ihre Rolle im Konflikt	323
Ihre Erwartungen	323
Ihre Energie	324
Ihre eigene Geschichte	324
Ihre Art, die Situation zu verarbeiten	325
Ihr Charakter	326

Kapitel 17

Zehn Gründe, die Führungskräfte gerne dafür anführen, Konflikte nicht anzugehen 327

Ich weiß wirklich nicht wie	327
Ich will kein Fass aufmachen	328
Damit hatte ich noch nie Erfolg	328
Problem? Welches Problem?	328
Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll	329
Das ist nicht meine Angelegenheit	329
Ich bin doch kein Babysitter	329
Ich muss auch meine Arbeit machen	329
Ich will niemanden feuern müssen	330
Ich will nicht schlecht dastehen	330

Stichwortverzeichnis 331