

Inhaltsverzeichnis

1 Konflikte erkennen und klären	1
1.1 Eiszeit zwischen Unternehmensgründern	1
1.2 Konflikte kommen oft auf leisen Sohlen	2
1.2.1 Wie führen Sie ein klärendes Gespräch?	3
1.2.2 Was ist ein Konflikt?	4
1.3 Die wichtigsten Arten von Konflikten	5
1.3.1 Sachverhaltskonflikte	5
1.3.2 Interessenskonflikte	6
1.3.3 Beziehungskonflikte	6
1.3.4 Wertekonflikte	6
1.3.5 Strukturkonflikte	7
1.4 Konflikte im Unternehmen: Fluch oder Segen?	7
1.4.1 Risiken von Konflikten	7
1.4.2 Nutzen von Konflikten	8
1.5 Exkurs: Mobbing	9
1.6 Eiszeit zwischen Unternehmensgründern: wie es weiterging	10
2 Herkömmliche Methoden des Konfliktmanagements	13
2.1 Unterschiedliche Führungsstile im Leitungsteam	13
2.2 Die herkömmliche Einstellung zu Konflikten in Unternehmen	14
2.2.1 Konflikte als Gegensatz von Arbeitgeber und Arbeitnehmer .	14
2.2.2 Konflikte als Störfaktor der „Maschinenorganisation“	18
2.2.3 Konflikte als Ausprägung von Machtkampf und Mikropolitik	20
2.2.4 Exkurs: Formen von Machtanwendung	21
2.3 Die vier Grundformen des Konfliktmanagements	24
2.3.1 Trennende Maßnahmen	25
2.3.2 Sachbezogene Maßnahmen	26
2.3.3 Personenbezogene Maßnahmen	27
2.3.4 Integrierende Maßnahmen	27
2.4 Wie gehen Unternehmen heute mit Konflikten um?	28
2.4.1 Nutzen und Grenzen der herkömmlichen Methoden	28
2.5 Konfliktmanagement: Die ganzheitliche Sichtweise	29

2.6 Unterschiedliche Führungsstile im Leitungsteam: wie es weiterging	30
3 Komplementäre Methoden des Konfliktmanagements	31
3.1 Der schwierige Chef	31
3.2 Die komplementären Methoden des Konfliktmanagements	32
3.2.1 Mediation	32
3.2.2 Moderation	33
3.2.3 Supervision	34
3.2.4 Coaching	34
3.2.5 Teamentwicklung	35
3.3 Organisationsentwicklung versus Mediation?	36
3.3.1 Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement	36
3.3.2 Mediation ergänzt Organisationsentwicklung	38
3.4 Integrierende Formen des Konfliktmanagements: Zu selten eingesetzt?	40
3.4.1 Mediation kostet Zeit und Geld	41
3.4.2 Konflikt scheuheit	41
3.4.3 Macht- und Kontrollverlust	42
3.4.4 Befürchtung von Aufdeckung und Entlarvung	42
3.4.5 Imageverlust im Kollegenkreis	42
3.4.6 Fehlendes Know-How im Umgang mit Konflikten	43
3.5 Konsequenzen des unterdurchschnittlichen Einsatzes der Formen des Konfliktmanagements	43
3.6 Der schwierige Chef: wie es weiterging	44
4 Mediation	47
4.1 Die Leistungsbeurteilung	47
4.2 Mediation: Die Entstehung	48
4.3 Das Phasenmodell der Mediation	50
4.3.1 Prä-Mediationsphase	51
4.3.2 Rahmenphase	54
4.3.3 Themensammlung	55
4.3.4 Konfliktbearbeitung	55
4.3.5 Lösungssuche	56
4.3.6 Vereinbarung	57
4.3.7 Post-Mediationsphase	57
4.4 Die Leistungsbeurteilung: wie es weiterging	58
5 Mediationstechniken	59
5.1 Konflikt im Vertriebsteam	59
5.2 Aus Spannungen und Differenzen werden oft handfeste Konflikte	60
5.3 Welche Kommunikationsformen lassen Konflikte eskalieren?	61
5.4 Welche Gesprächstechniken entschärfen Konflikte?	63
5.4.1 Aktives Zuhören	64
5.4.2 Paraphrasieren	65

5.4.3	Ich-Botschaften	65
5.4.4	Meta-Dialog	65
5.4.5	Zielorientierung	66
5.4.6	Perspektivenwechsel	66
5.4.7	Feedback	67
5.4.8	(Konstruktiv) Umformulieren	67
5.5	Emotionale Intelligenz	68
5.6	Konflikt im Vertriebsteam: wie es weiterging	69
6	Fragetechniken	73
6.1	Wann darf man rauchen?	73
6.2	Die Antwort hängt von der Fragestellung ab	74
6.3	Die drei Stufen der mediativen Fragetechnik	75
6.3.1	Mediative Haltung	76
6.3.2	Frageform	77
6.3.3	Fragesystematik	79
6.4	Wann darf man rauchen?: wie es weiterging	81
7	Aufbau eines unternehmensinternen Konfliktmanagementsystems	83
7.1	Ein Pharmakonzern verbessert die interne Kooperation	83
7.2	Wozu ein internes Konfliktmanagementsystem?	83
7.3	Die Kernelemente des internen Konfliktmanagementsystems	84
7.3.1	Interne Konfliktmanager	85
7.3.2	Die Rolle der Führungskräfte	85
7.3.3	Information und interne Vermarktung	86
7.4	Leitfaden zur Einführung von Mediation	87
7.4.1	Konzeptphase	88
7.4.2	Steuerungsgruppe	89
7.4.3	Analyse	90
7.4.4	Ausbildung von internen Mediatoren und Führungskräften	91
7.4.5	Information und interne Vermarktung	92
7.4.6	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision	93
7.4.7	Verankerung in der Organisation	94
7.4.8	Laufendes Controlling	94
7.5	Ein Pharmakonzern verbessert die interne Kooperation: Wie es weiterging	94
8	Einführung von Mediation im Unternehmen: zwei Fallstudien	97
8.1	Einführung von Mediation in einer Bank	97
8.1.1	Vorgesichte des Projekts	97
8.1.2	Konzeptphase	99
8.1.3	Steuerungsgruppe	99
8.1.4	Analyse	100
8.1.5	Ausbildung von internen Mediatoren und Führungskräften	100
8.1.6	Information und interne Vermarktung	101
8.1.7	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision	103

8.1.8	Verankerung in der Organisation	104
8.1.9	Laufendes Controlling	104
8.2	Einführung von Mediation in einem Spital	105
8.2.1	Vorgeschichte des Projekts	105
8.2.2	Konzeptphase; Steuerungsgruppe; Ausbildung von internen Mediatoren	106
8.2.3	Analyse	107
8.2.4	Information und interne Vermarktung	107
8.2.5	Durchführung von Mediation und kollegiale Supervision	108
8.2.6	Verankerung in der Organisation	108
8.2.7	Laufendes Controlling	110
Resümee		113
Anhang: Checklisten		115
Glossar		123
Verzeichnis der Abbildungen		127
Literaturverzeichnis		129