

Inhalt

Vorwort 12

Teil 1 Klärungen 16

Konflikte sind Motoren des Lebens 21 Konflikte vitalisieren Unternehmen 23 Die Normalität des Konflikts 28 Individualisierung und kulturelle Unterschiede als Konfliktverstärker 31 Das »Was« und »Wie« des Konflikts 34 Es gibt nicht nur eine Vernunft 35 Alles Denken beginnt mit Konflikten 38 Das Gemeinsame im Trennenden finden 42 Zum Konflikt gehören zwei 46 Gemeinsame Zukunft oder flüchtige Begegnung? 48 Wann Sie in einen Konflikt einsteigen sollten. Und wann nicht. 51

Teil 2 Mehrdeutigkeiten 58

Konflikte entscheiden (I): Schwarz oder weiß? 67 Konflikte entscheiden (II): Denken Sie Grau! 72 Konflikte entscheiden (III): Kompromisse 80 Ambiguitätstoleranz – wie mit Mehrdeutigkeit umgehen? 83 Tolerieren 87 Balancieren 94 »UND« als Metakompetenz 99

Teil 3 Psycho-soziale Konflikte 104

Konflikt als Erwartungsdifferenz 108 Konflikt dämonisierung 109 Erwartungen und Unterscheidungen 119 Platons Kugelwesen 120 Wie der Verstand funktioniert und die Natur sich durchsetzt 123 Rechthaben 124 Luxus-Rechthaben: Wenn Sie kein Problem haben 131 Das Gewinner-Verlierer-Modell 132 Wahrheit behaupten heißt, einen Konflikt haben 136 Gefühl als Kalkül 142 Der Beginn des Konflikts: Unterscheiden und Abwerten 145 Dreierlei Erwartungen 149 Erwartungen – festhalten, fallenlassen oder verhandeln? 152 Fremde Erwartungen 155 Erwartungen und Enttäuschungen 159 Beziehung dominiert die Sache 162 Was sind Sie sich eigenwert? 165 Der Kampf um Anerkennung 172 Spiele um Aufmerksamkeit 176 Selbstbegegnung 178 Carl Gustav Jung: Schatten – Eine Übung 180 Zulassen macht gelassen 186 Ich sah dich und erkannte mich 190 Ihr Weg in die Vollständigkeit – Lost and Found 193 Enneagramm – Die 9 Gesichter des Selbst 195 Das Ziel des Konflikts 199 Perspektivwechsel: Both sides now 201 Die ultimative Konfliktlösung 205 Konfliktgespräche führen (I): Der richtige Zeitpunkt 210 Konfliktgespräche führen (II): Rabattmarken fortwerfen 212 Konfliktgespräche führen (III): Klarheit und Klärung 215 Konfliktgespräche führen (IV): Die sieben Klärungen 218

Teil 4 Systemisch-soziale Konflikte 234

Menschen handeln immer sinnvoll 240 Ohne Vorteil kein Konflikt 242 Individualisierung struktureller Konflikte 248 Der Fall Thomas D. – Eine Übung 250 Unternehmen als Widerspruchsverarbeiter 252 Rollenkonflikte 258 Personalisierung struktureller Entscheidungen 263 Widerspruchsvernichtung – Sieg als Niederlage 266

Teil 5 Führung 271

Widerspruch einführen **273** Der blinde Fleck der Hierarchie **277**
Was zählt? Ihr Verhalten im Konfliktfall! **281** Gute Störung:
Mobilisierung **283** Konflikte im digitalen Zeitalter **284** Ger-
many's next Superboss: der Konfliktkünstler **294** Urteilskraft –
die Metakompetenz der Zukunft **298**

Zum Schluss: Wie gelingt das Gemeinsame? 303

Anhang 307

Ambivalenzen des Sozialen

Literaturverzeichnis 312