

# 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** Konfliktämonisierung **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 eigen-wert? **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**