

Inhalt

Vorwort 9

Einführung 11

1. Die Welt des Unternehmens im Konflikt 17

1.1 Leitungstätigkeit ist Konfliktarbeit 22

1.2 Warum jeder Konflikt in der Organisation ihr Eigentum ist 24

1.3 »Mein Streit gehört mir!« 27

1.4 Das partizipatorische Modell 29

1.5 Konflikte und Ressourcen-Nutzung 32

Ziegenfisch 35

2. Die Konfliktodynamik von Organisationen 39

2.1 Grundlagen 39

Der Schwund von Ressourcen 42

Die Ressourcen zur Konfliktbehandlung 43

2.2 Das Organisationstheater 45

Das Ensemble 46

Die Zaungäste 46

Die Protagonisten 48

Die Stakeholder 50

Die Repräsentation 54

Die dramaturgischen Regeln 57

Ziegenfisch 62

3. Konflikte als Katalysatoren der Unternehmensentwicklung	65
3.1 Die Fließrichtung von Konflikten	65
3.2 Die Entwicklungsphasen des Unternehmens	68
Die Pionierphase	68
Die Differenzierungsphase	70
Die Integrationsphase	75
Die Assoziationsphase	78
3.3 Entwicklung und Wachstum	80
3.4 Konfliktbehandlung und Entwicklungsphasen	82
3.5 Die Beschleunigung des sozialen Wandels	86
Ziegenfisch	88
Der Pionierziegenfisch	88
Der Differenzierungsziegenfisch	89
Der Integrationsziegenfisch	93
Der sozial beschleunigte Ziegenwandelfisch	94
4. Der Managementprozess für Konfliktarbeit	95
4.1 Räume schaffen	98
Raum 1	
Im Labor der Unternehmensleitung:	
Der Entwicklungsworkshop	99
Raum 2	
Im Chatroom: Die Dialogveranstaltungen	101
Raum 3	
Im Maschinenraum der Konfliktfolgekosten	102
Raum 4	
In der Schaltzentrale der Organisation	104
4.2 Die Konfliktarbeit	106
Die Konfliktarbeit mit den Protagonisten	106
Vertraulichkeit – ein häufig missverständlicher Begriff	108
Externe Mediatoren und Manager im Zusammenspiel	109
Die Schnittstellen zur Unternehmenswirklichkeit	110
Die Feedbackschleife der Organisationsmediation	111
Stakeholder-Resonanz zu Beginn der Mediation	112

Die Arbeitsgruppe für die Erarbeitung von Lösungen	114
Der Abschluss der Konfliktbehandlung	115
Die Konfliktarbeit mit den Stakeholdern	116
Stakeholder-Resonanz zu Beginn der Konfliktbehandlung	117
Stakeholder als Resonanzgeber für Lösungsoptionen	118
Stakeholder als Beauftragte für die Lösungssuche	119
Die Stakeholder beim Abschluss der Konfliktbehandlung	119
Die Konfliktarbeit mit den Zaungästen	120
Informierung der Zaungäste	120
4.3 Der Faktor Zeit	122
4.4 Der Entwicklungsminister	125
4.5 Die Unternehmenssprecherin	127
Ziegenfisch	128
5. Der Weg zum Ziel	137
5.1 Zukunft denken	138
5.2 Kommunizieren und entscheiden	140
5.3 Auf ein vorhandenes Konfliktmanagement-System aufbauen	142
5.4 Zusammenarbeit mit externen Beratern	144
5.5 Entwicklungs-Partnerschaften	146
Zum guten Schluss	148
Ziegenfisch	149
Dank	151
Literatur	153