

# 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 Differenzierung ziegenfisch 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 missverstandener 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
<b>4.3 Der Faktor Zeit</b>	122
<b>4.4 Der Entwicklungsminister</b>	125
<b>4.5 Die Unternehmenssprecherin</b>	127
Ziegenfisch	128
<b>5. Der Weg zum Ziel</b>	137
<b>5.1 Zukunft denken</b>	138
<b>5.2 Kommunizieren und entscheiden</b>	140
<b>5.3 Auf ein vorhandenes Konfliktmanagement-System aufbauen</b>	142
<b>5.4 Zusammenarbeit mit externen Beratern</b>	144
<b>5.5 Entwicklungs-Partnerschaften</b>	146
<b>Zum guten Schluss</b>	148
Ziegenfisch	149
<b>Dank</b>	151
<b>Literatur</b>	153