

Inhalt

Vorwort (Friedrich Glasl	9
Einleitung	11
Stress in der Halle	15
1. Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch	19
1.1 Hohe Unsicherheit und hohe Komplexität	19
1.2 Das Unerwartete managen	20
1.3 Konfliktmanagement	23
1.4 Kosten eines ungelösten Konflikts	25
1.4.1 Der Ansatz von William Ury	25
1.4.2 Die Konfliktkostenstudie der KPMG AG	26
1.4.3 Konfliktkategorien und Kostenarten	28
1.4.4 Konfliktkosten nach Oliver Ahrens	28
1.5 Das Ziel: ein an Interessen orientiertes Konfliktlösungssystem	29
2. Der Weg zum Systemdesign – Mediation und Organisations- entwicklung verbinden!	31
2.1 Prinzip 1: Von personenorientierter zu organisationsorientierter Mediation	35
2.2 Prinzip 2: Von klassischer Mediation zur systemischen Konflikt- bearbeitung	42
2.2.1 Konflikt-Triade	42
2.2.2 Primat der internen Konfliktbearbeitung	44
2.2.3 Arbeitsschritte der Vorphase der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung	49
2.3 Prinzip 3: Von Konfliktbearbeitung zum Konfliktmanagement	59
3. Elemente eines Systemdesigns	61
3.1 Klare Einbettung und relative Unabhängigkeit	62
3.2 Aufbaustruktur für ein Systemdesign	62
3.3 Ablaufstruktur für ein Systemdesign	71
3.4 Systemsteuerung für ein Systemdesign	74
4. Orientierungslandkarte für Konfliktmanagementsysteme (KMS)	79
4.1 Modell der systemischen Schleife	79

4.2	Die drei Systemdesignschleifen	80
4.2.1	Die Auftragsschleife	81
4.2.2	Die Entwicklungsschleife	82
4.2.3	Die Integrationsschleife	82
4.3	Zusammenspiel der internen und externen Beratung	82
4.4	Vorphase	83
4.4.1	Erster Kontakt	83
4.4.2	Meilenstein 1: Start-Auftrag für einen Verfahrensvorschlag	85
5.	Die Auftragsschleife	87
5.1	Schritt 1: Zugang	88
5.1.1	Zusammenspiel: interne Verantwortliche und externe Systemdesignerin	88
5.1.2	Unterschiedliche Zugänge	89
5.1.3	Statement zur Ausgangssituation	91
5.2	Schritt 2: Ziele des Unternehmens	92
5.2.1	Gemeinsame Vorbereitung	93
5.2.2	Schwerpunkte und Ansatzpunkte	97
5.3	Schritt 3: Bestehendes Konfliktmanagement	98
5.3.1	Wahrnehmen, nicht bewerten	99
5.3.2	Bestehende Konfliktauflastungen (KAS)	100
5.4	Schritt 4: Beteiligen	102
5.4.1	Beteiligungsorientierte Diagnose	102
5.4.2	Beschlussvorlage – konkrete Entwicklung des erweiterten KMS	107
5.4.3	Meilenstein 2: Beschluss – Entwicklung und Erprobung eines erweiterten KMS	108
6.	Die Entwicklungsschleife	109
6.1	Schritt 5: Untersuchen	110
6.1.1	Arbeit mit der Pilotgruppe	111
6.1.2	Workshop-I-Analyse	111
6.1.3	Einstieg und Einführung in das Thema	113
6.1.4	Untersuchen der Spannungsfelder	116
6.1.5	Identifizieren der Konfliktfelder	118
6.1.6	Berechnen der Konfliktkosten	119
6.1.7	Untersuchen der bisherigen Formen der Konfliktregelung	120
6.1.8	Die A-B-Übung mit dem Hexagon	125
6.2	Schritt 6: Systemdesign	128
6.2.1	Workshop-I-Systemdesign	128
6.2.2	Arbeiten mit der MEDIUS-Modell-Matrix	130
6.2.3	Erarbeiten der Ablaufstruktur für ein Systemdesign	132
6.2.4	Systemsteuerung für ein Systemdesign	133
6.2.5	Die Erarbeitung einer Umsetzungsstrategie	134

6.2.6	Vorbereiten der Präsentation zur Entscheidung	138
6.3	Schritt 7: Entscheiden	139
6.3.1	Meilenstein 3: Entscheiden über das Modell	139
6.3.2	Entscheidungsvorlage	140
6.4	Schritt 8: Design	141
6.5	Schritt 9: Interne Mediatorinnen ausbilden	145
6.5.1	Auswählen der internen Mediatorinnen und Konfliktlotsen	152
6.6	Schritt 10: Handbuch Konfliktmanagement	153
6.7	Schritt 11: Erproben	156
6.7.1	Meilenstein 4: Der Beschluss zur Implementierung des KMS in der Organisation	161
7	Die Integrationsschleife	163
7.1	Schritt 12: Verankern	165
7.2	Schritt 13: Struktur schaffen	166
7.3	Schritt 14: Qualifizieren und betreuen	169
7.4	Schritt 15: Dokumentieren und evaluieren	172
8.	Ausblick	173
9.	Der Autor	175
10.	Literaturverzeichnis	177
11.	Sachwortverzeichnis	181