

TEIL I

Dem Konflikt auf der Spur

1	Wirkungen von Störungen	3
1.1	Vier Gründe, warum Sie Konflikte beheben sollten	5
1.1.1	Konflikte verstärken sich	5
1.1.2	Konflikte verändern die Unternehmenskultur	5
1.1.3	Konflikte machen krank	6
1.1.4	Konflikte gefährden Existenzen	7
1.2	Der mutierte Konflikt	7
1.3	Störungsfolgen	8
1.4	Tabuisierung der Konfliktfolgen	9
1.5	Reflexion: Wie wirkt der Konflikt?	12
2	Konflikt und Beziehung	13
2.1	Der Zündstoff von Arbeitsbeziehungen	14
2.1.1	Eigenverantwortung und Autonomie	15
2.1.2	Kostenrisiko und Abhängigkeit	15
2.1.3	Mangelnde Absprachen und Alleingänge	16
2.1.4	Geschäftsschädigende Handlungen	17
2.1.5	Konflikte an der Grenze zur Intrige	18
2.1.6	Veränderungen von Beziehungen durch Macht	19
2.1.7	Rang und Position	21
2.1.8	Unmut im Arbeitsalltag	22
2.1.9	Atmosphärische Störungen	23
2.1.10	Die Kombination von Arbeit und Liebe	25
2.2	Reflexion: Sachlichkeit im Unternehmen	27

3	Die Hintergründe von Disputen	29
3.1	System und Konflikt	30
3.2	Rollen und Konflikt	32
3.2.1	Der Ganove	33
3.2.2	Der Diktator	34
3.2.3	Der Demütiger	34
3.2.4	Der Intrigant	35
3.2.5	Der Aggressor	35
3.2.6	Der Inquisitor	36
3.2.7	Der Peiniger	36
3.2.8	Der Widerständler	36
3.2.9	Der Sadist	37
3.2.10	Gevatter Tod	37
3.2.11	Der Attentäter	38
3.3	Der Umgang mit Rollen	38
3.4	Indizien für Rollen	40
3.5	Inneren Zusammenhalt stärken	41
3.6	Reflexion: Stabilität in der Firma	42
4	Gute Zusammenarbeit	43
4.1	Das Erfolgsprinzip „Liebe“	44
4.2	Positives Handeln	45
4.3	Fehlbarkeit anerkennen	47
4.4	Am Ball bleiben	48
4.5	Gemeinsame Ziele verfolgen	49
4.6	Erfolgsstrukturen integrieren	50
4.7	Erfolg versprechende Kooperationen	51
4.8	Reflexion: Was macht Zusammenarbeit erfolgreich?	53
5	Die gefährlichsten Fallen für Arbeitsbeziehungen	55
5.1	Was machen Missstände mit geschäftlichen Beziehungen?	56
5.2	Konflikte verzerren die Realität	57
5.3	Wie hält man Distanz?	59
5.4	Die zehn häufigsten Fallen	60
5.4.1	Unangenehme Wahrheiten	60
5.4.2	Emotionalität versus Rationalität	61
5.4.3	Vermeidungstaktik	62

5.4.4	Unterschätzung des Faktors „Krieg“ im Unternehmen	62
5.4.5	Abhängigkeit	63
5.4.6	Zuschreibungen	64
5.4.7	Angst stoppt Wachstum	65
5.4.8	Die Junior-Senior-Falle	65
5.4.9	Geschlechterkampf	66
5.4.10	Alte Muster	67
5.5	Sieben Hoffnungsfallen	70
5.5.1	Der Konflikt verschwindet von alleine	71
5.5.2	Wenn der andere sich ändert, wird alles wieder gut	71
5.5.3	Wenn DER geht, wird alles besser	71
5.5.4	Gewohnheit	72
5.5.5	Abdankungsmanagement	72
5.5.6	Guter Lohn gleicht Missstand aus	73
5.5.7	Illusion	74
5.6	Leadership-Entwicklung als Basis für freies Handeln	75
5.7	Reflexion: Wie werden Sie Fallen los?	76
6	Kosten und Folgen von Konflikten	79
6.1	Problem, Symptom und Signal	81
6.2	Die Grauzone	82
6.3	Konflikte und Emotionen	83
6.4	Positive Führung	84
6.5	Störende Informationen aufgreifen und entfernen	85
6.6	Reflexion: Konflikte begreifen	87
7	Integration verschiedener weiser Sichtweisen	89
7.1	Demut und Neutralität	90
7.2	Raus aus der Blockade	92
7.3	Der Schritt ins Unbekannte	93
7.4	Wissen teilen	94
7.5	G-Informationen	94
7.6	Falsches Helfen	95
7.7	Dienliches Verhalten	97
7.8	Verborgene Fähigkeit	98
7.9	Reflexion: Die Haltung entscheidet	100

8	Körpersignale	103
8.1	Der Körper kommuniziert mit	104
8.2	Körpersignale erkennen	106
8.3	Körperliche Schutzmechanismen versus Leadership	107
8.4	Persönlichkeitsgrenzen und ihre Signale	109
8.5	Grenzüberschreitung macht krank	109
8.6	Nutzen Sie Ihre Signale	111
8.7	Hauptgruppen der Signale	112
8.8	Übertragung von Signalen	117
8.9	Der träumende Moment	119
8.10	Realitätsverzerrungen erkennen	121
8.11	Den Prozess begreifen	122
8.12	Prozessschmerzen sind Signale	125
8.13	Was die Körperkontur zeigt	126
8.14	Reflexion: Was verbindet Signale mit Störungen?	128
9	Von Zwillingsgemeinschaften lernen	131
9.1	Zwangsbeziehungen und deren Auswege	133
9.2	Auf Distanz gehen	137
9.3	Den Konflikt mit Unterstützung beenden	139
9.4	Machtdynamiken und ihre Bedeutung	140
9.4.1	Ihre Rolle als Verantwortungsträger	142
9.4.2	Wann sollten Sie in einen Negativprozess eingreifen?	143
9.4.3	Schleichende Gefahren rechtzeitig erkennen	144
9.4.4	Durch Bewusstheit aussteigen	145
9.5	Die Gefahr des Identitätsverlusts	146
9.6	Arbeitsbeziehungen richtig strukturieren	148
9.7	Die richtige Verbindung	149
9.8	Erfolgsprinzipien auf einen Blick	150
9.8.1	Integrieren Sie Ihre Schwächen	151
9.8.2	Den eigenen Platz finden	152
9.8.3	Die kooperative Co-Existenz	153
9.9	Syndrome auflösen	155
9.9.1	Ein Symbiose-Syndrom entsteht	156
9.9.2	Symbiose als Erfolgsmodell	158

9.9.3	Voraussetzungen erfolgreicher Zusammenarbeitsbeziehungen ..	159
9.9.4	Änderungsbedarf erkennen	160
9.10	Reflexion: Unumgängliche Trennungen	162

TEIL II

Eine Vorlage zur Teilentstörung von Konflikt(folg)en

10	Maßnahmen und Strategie zur Entstörung	167
10.1	Den Betriebsrat als Vermittler einschalten	168
10.2	Was Sie immer tun können	170
10.3	Teilentstören durch einen Klärungsprozess	170
10.4	Die rational orientierte Kooperationsstrategie	172
10.4.1	Aufgaben einer Kooperationsstrategie	172
10.4.2	Rationalität versus Emotionalität	173
10.4.3	Strategieentwicklung für ein förderliches Miteinander	176
10.5	Die ersten Schritte zur Entstörung Ihres Konflikts	176
10.6	Phase 1 – Akutmaßnahmen	178
10.6.1	Positive Informationen im Umfeld stärken	178
10.6.2	Entstörende Regeln etablieren	179
10.6.3	Konfliktphasen erkennen und handeln	181
10.6.4	Beispiele für weitere Akutmaßnahmen	183
10.7	Phase 2 – emotionale Intelligenz	184
10.8	Phase 3 – Konfliktbewältigungsplan	186
10.8.1	Die Federführung	186
10.8.2	Die Störungsanalyse	187
10.8.3	Maßnahmen zur Entstörung	187
10.8.4	Gewünschter Zustand bei Konfliktende	187
10.8.5	Dauer der Maßnahmen	187
10.8.6	Gemeinsame Idealvorstellung einer geschäftsförderlichen Arbeitsbeziehung	188
10.8.7	Erprobungs- und Testphase	189
11	23 Regeln für eine erfolgreiche und förderliche geschäftliche Beziehung	191
12	Die Autorin	203
13	Über dieses Buch	205
	Index	207