

Ralf-Gerd Zülsdorf

# Strukturelle Konflikte in Unternehmen

Strategien für das  
Erkennen, Lösen, Vorbeugen



# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>Vorwort</b>  | 5  |
| <b>1 Einleitung</b>   | 11 |
| 1.1 Strukturelle Konflikte  | 12 |
| 1.2 Umgang mit strukturellen Konflikten                               | 21 |
| 1.3 Zusammenfassung   | 34 |
| <b>2 Strukturelle Konflikte in Unternehmen erkennen</b>               | 37 |
| 2.1 Praxisbeispiele: Typische strukturelle Konflikte                  | 37 |
| 1. Beispiel: Starres Vergütungssystem im Vertrieb                     | 38 |
| 2. Beispiel: Macht in Projektteams                                    | 39 |
| 3. Beispiel: „Jojo-Effekt“ in Unternehmen                             | 41 |
| 2.2 Einordnung und Abgrenzung   | 43 |
| Konflikte und Noch-nicht-Konflikte                                    | 43 |
| Konfliktkategorien  | 45 |
| Differenzierter Umgang  | 47 |
| 2.3 Merkmale und Besonderheiten                                       | 48 |
| Idealtypisches Muster und weitere Merkmale für strukturelle Konflikte | 49 |
| Verdeckte strukturelle Konflikte                                      | 60 |
| 2.4 Der wirksame Umgang mit strukturellen Konfliktpotenzialen         | 64 |
| Vorgehensweise  | 64 |
| Lösungsansätze für typische Merkmale                                  | 68 |
| Lösungsansätze für die Praxisbeispiele                                | 77 |
| Zusammenfassung   | 84 |
| 2.5 Exkurs: Konfliktbewältigung                                       | 86 |
| Eine Partei handelt vorsätzlich                                       | 87 |
| Konfliktergebnis durch Dritte   | 88 |
| Konfliktsituationen selbst beenden                                    | 90 |

## 8 Inhaltsverzeichnis

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>3</b> | <b>Vorsicht Unternehmenskrise:</b>                                   |     |
|          | <b>Wenn die Eskalation droht</b>                                     | 93  |
| 3.1      | Praxisbeispiele: Unternehmenskrisen und Kalter Krieg                 | 94  |
|          | 1. Beispiel: Opel-Krise  | 95  |
|          | 2. Beispiel: ADL-Insolvenz   | 101 |
|          | 3. Beispiel: Erstarrung bei einem Mittelständler                     | 103 |
| 3.2      | Unternehmenskrise als letzte Konsequenz                              | 106 |
|          | Unternehmenskrise  | 106 |
|          | Kalter Krieg   | 112 |
|          | Weitere Eskalationsformen  | 115 |
| 3.3      | Potenziellen Unternehmenskrisen aktiv entgegenwirken                 | 119 |
|          | Gefährliche Krisenlogik in Unternehmen                               | 119 |
|          | Krisenprävention   | 126 |
|          | Behandlung von Unternehmenskrisen                                    | 132 |
|          | Zusammenfassung  | 139 |
| 3.4      | Exkurs: Systemische Wechselwirkungen<br>von Familie und Unternehmen  | 141 |
| <b>4</b> | <b>Strukturelle Konflikte strategisch wirksam lösen</b>              | 145 |
| 4.1      | Praxisbeispiele: Lösung struktureller Konflikte                      | 145 |
|          | 1. Beispiel: Konflikte zwischen Produktentwicklung<br>und Marketing  | 146 |
|          | 2. Beispiel: Verhärtete Fronten in einem IT-Projekt                  | 151 |
|          | 3. Beispiel: Machtfrage in der Führungsmannschaft                    | 157 |
| 4.2      | Strategische Handlungsempfehlungen                                   | 164 |
|          | Einstellungen für den wirksamen Umgang mit Konflikten                | 165 |
|          | Streitkultur in Unternehmen  | 171 |
|          | Kommunikation auf gleicher Augenhöhe                                 | 192 |
|          | Strategien für den Umgang mit strukturellen<br>Konfliktpotenzialen   | 199 |
| 4.3      | Strategischer Handwerkskasten  | 209 |
|          | Erforderliche Kompetenzen und Spielregeln zur Prävention             | 209 |
|          | Effiziente Methoden zur Deeskalation und Klärung<br>von Eskalationen | 214 |

|  |            |
|--|------------|
| Effiziente Methoden zur Lösung struktureller Konflikte                                     | 222        |
| Kopfstand – Workshop zur Überwindung<br>von Unternehmenskrisen                             | 229        |
| <b>4.4 Zusammenfassung</b>   | <b>233</b> |
| <b>5 Management Excellence: Verdeckte strukturelle<br/>Konflikte für den Wandel nutzen</b> | <b>235</b> |
| <b>5.1 Praxisbeispiele: Verdeckte strukturelle Konflikte</b>                               | <b>236</b> |
| 1. Beispiel: Konfliktpotenziale vor Projektbeginn  | 236        |
| 2. Beispiel: Konflikte nach einer Fusion   | 243        |
| 3. Beispiel: Konflikte beim Einstieg<br>in einen Veränderungsprozess                       | 252        |
| <b>5.2 Aufdecken verdeckter struktureller Konflikte</b>                                    | <b>260</b> |
| Latente Konflikte sichtbar machen  | 260        |
| Systemische Organisationsaufstellungen (SysOA)   | 263        |
| Anwendungsgebiete von SysOA  | 269        |
| <b>5.3 Unternehmenswandel erfolgreich gestalten</b>  | <b>275</b> |
| Erfolgskriterien für strukturellen Wandel in Unternehmen                                   | 276        |
| Change Management im Unternehmen gestalten<br>und umsetzen                                 | 284        |
| Strategischer Handwerkskasten  | 296        |
| <b>5.4 Nutzung struktureller Konfliktpotenziale<br/>im operativen Tagesgeschäft</b>        | <b>333</b> |
| Grundlegende Erfolgsfaktoren zur Unternehmensführung                                       | 333        |
| Managing Diversity   | 341        |
| Ansätze aus anderen Kulturen   | 347        |
| <b>5.5 Zusammenfassung</b>   | <b>356</b> |
| <b>Anhang: Checklisten</b>   | <b>359</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis</b>   | <b>387</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b>  | <b>389</b> |
| <b>Stichwortverzeichnis</b>  | <b>393</b> |
| <b>Der Autor</b>   | <b>396</b> |