

Heinz Jiranek, Andreas Edmüller

Konfliktmanagement

Konflikten vorbeugen, sie erkennen und lösen

5. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Teil 1: Konflikte und ihre typischen Formen erkennen	15
1 Was ist ein Konflikt?	17
1.1 Worum geht es?	17
1.2 Beispiele: Konflikt oder nicht?	17
1.3 Die Systematik zwischenmenschlicher Spannungen	22
2 Die Symptome	25
2.1 Worum geht es?	25
2.2 Die emotionale Beteiligung	26
2.3 Der Einfluss auf Beziehungen	27
2.4 Wie sich die Wahrnehmung verändert	29
2.5 Wie sich die Absichten und Ziele verändern	30
2.6 Wie sich das Verhalten verändert	31
2.7 Geht es um die Sache?	33
2.8 Zusammenfassung	35
3 Die Stadien der Konfliktentwicklung	37
3.1 Worum geht es?	37
3.2 Wann ist Kommunikation gestört? (Systemtheoretische Feststellungen)	38
3.2.1 Interessellosigkeit	39
3.2.2 Verweigerung	42
3.2.3 Bedeutung der systemischen Betrachtung für Konflikt- lösungsprozesse	42
3.3 Die Vorboten, oder: Wie kleine Fehler die Falle aufspannen	44
3.4 Systematisch in den Abgrund: Wie Vernunft und Moral marode werden (können)	49
3.5 Die Konfliktrutschbahn im Überblick	55
Teil 2: Die grundlegenden Lösungsansätze	59
4 Das beste Konfliktmanagement: Gezieltes Vorbeugen	61
4.1 Worum geht es?	61
4.2 Zusehen fördert den Konflikt	61
4.3 Die große Schwelle: Der Bruch einer Norm?	62
4.4 Das »gute« Gespräch an sich: Weg von der Zurufkultur	64

4.5	Das Mitarbeitergespräch als Konfliktprävention oder: Was ist der Wertschöpfungsbeitrag persönlichen Austauschs?	68
4.6	Die Konferenz als Konfliktprävention	76
4.7	»Kamingespräche«	78
4.8	Zusammenfassung	79
5	Werte für eine faire Konfliktlösung	81
5.1	Worum geht es?	81
5.2	Die Wertebasis unseres Konfliktlösungsmodells	83
	5.2.1 Selbstverantwortung	83
	5.2.2 Gleichberechtigung	85
	5.2.3 Ehrlichkeit	87
	5.2.4 Klarheit	89
6	Die Rolle des Konfliktmoderators	91
6.1	Worum geht es?	91
6.2	Der Initiator	92
6.3	Der Berater	94
6.4	Der Konfliktbegleiter	94
6.5	Der Konfliktmanager	96
6.6	Der Schlichter	98
6.7	Der Entscheider	99
6.8	Klarheit ist unverzichtbar	101
7	Strategie der Konfliktlösung	103
7.1	Worum geht es?	103
7.2	Das Modell im Überblick	104
7.3	Schritt 1: Die Standpunkte der Beteiligten klären	107
7.4	Schritt 2: Die Anliegen hinter den Standpunkten offenlegen	110
7.5	Schritt 3: Die Kernanliegen herausarbeiten: Worauf kommt es wirklich an?	111
7.6	Schritt 4: Die Relevanz bzw. den Status der Anliegen klären	113
7.7	Schritt 5: Anliegenbasierte Lösungen entwickeln	113
7.8	Schritt 6: Die beste Lösung auswählen	114
7.9	Das Modell und die Wertebasis	115
	Teil 3: Konfliktlösung in der Praxis	117
8	Der Vorgesetzte als Moderator	119
8.1	Worum geht es?	119
8.2	Zwei Annahmen und eine Faustregel	122
8.3	Die Rolle des Moderators im Anfangsstadium eines Konfliktes	123

8.4	Die Rollen des Moderators im Stadium des verbalen Pingpong	125
8.4.1	Der Initiator	126
8.4.2	Der Berater	129
8.5	Die Rolle des Moderators im Stadium »Ab jetzt wird gehandelt!«	134
8.6	Patentrezepte?	139
9	Der Konfliktmanager in Aktion	141
9.1	Worum geht es?	141
9.2	Der Konfliktmanager in Aktion	142
9.2.1	Der Auftraggeber und der potenzielle Konfliktmanager führen Vorgespräche	143
9.2.2	Der Auftraggeber und der potenzielle Konfliktmanager entscheiden über einen gemeinsamen Einstieg ins Konfliktmanagement	146
9.2.3	Der Konfliktmanager analysiert den Konflikt	148
9.2.4	Der Konfliktmanager stellt den Konfliktparteien seine Konflikt- analyse und sein Konzept für das weitere Vorgehen vor	152
9.2.5	Der Konfliktmanager holt sich das Mandat der Konfliktparteien für das Konzept und für seine Person	156
9.2.6	Das Konzept wird umgesetzt und mündet in einer Konfliktlösung	157
10	Die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten	169
10.1	Worum geht es?	169
10.2	Der Vorgesetzte als »disziplinarische Macht«	169
10.3	Vertrauen als Arbeitsgrundlage	171
10.4	Die Rollen des Schlichters und Entscheiders	177
10.5	»Dem zeige ich es jetzt!«, »Zerstörung!«, »Gemeinsam in den Abgrund!«	180
Teil 4: Besondere Situationen		181
11	Konflikte und Gruppen	183
11.1	Worum geht es?	183
11.2	Besonderheiten von Gruppenkonflikten	183
11.2.1	In-Group und Out-Group	183
11.2.2	Das »Risky Shift«-Phänomen	184
11.2.3	Das »Group Think«-Phänomen	185
11.3	Konflikte innerhalb von Gruppen	186
11.3.1	Besonderheiten	186
11.3.2	Kernpunkt: Vorbeugen	187
11.3.3	Die Rolle des Vorgesetzten bei Gruppenkonflikten	188
11.3.4	Methodische Ansatzpunkte für den Vorgesetzten bei Widerständen der Gruppe	192

11.3.5	Wenn Sie selbst Beteiligter sind?	197
11.3.6	Die Rolle des Vorgesetzten bei externer Beratung	198
11.4	Konflikte zwischen Gruppen	199
11.4.1	Besonderheiten	199
11.4.2	Konsequenzen für die Konfliktbearbeitung	201
11.4.3	Vorbereitung (Beginn ca. 2 Monate vor dem eigentlichen Workshop)	201
11.4.4	Der Workshop	204
11.4.5	Übersicht: Ablauf eines Konfliktworkshops	209
12	Hilfe! Ich stecke selbst in einem Konflikt!	211
12.1	Worum geht es?	211
12.2	Vom »Wollen« und vom »Sollen«	211
12.3	... und vom Handeln	212
12.3.1	Freiheit und Konflikt	213
12.3.2	Vernunft und Konflikt	215
12.3.3	Gesundheit und Konflikt	216
12.4	Was tun? Vom Nutzen der Verlangsamung	216
12.5	Schreiben: Das andere Denken	219
12.6	Leitplanken des Denkens	220
12.6.1	Das Investitionskalkül	220
12.6.2	Die Eskalationsanalyse	222
12.6.3	Anders denken lernen	223
12.6.4	Wer ist der Täter?	227
12.6.5	Das Fenster in der Echohöhle	230
12.6.6	Eine Denkhilfe: Das »innere Team«	231
12.6.7	Der Werte-Check	234
12.6.8	Ein Appell	236
12.7	Leitplanken des Handelns	236
12.7.1	Wer bestimmt die Größe der Arena?	237
12.7.2	Durch Beratung aus dem Teufelskreis	238
12.7.3	Möglichkeiten der Kontaktaufnahme	240
12.7.4	Das Konfliktgespräch	245
12.7.5	Die Gesprächsführung im Konfliktgespräch	250
12.7.6	Das Konfliktgespräch im Beispiel	254
13	Mobbing: Erkennen, vorbeugen, intervenieren	261
13.1	Worum geht es?	261
13.2	Was ist Mobbing?	264
13.3	Wie lässt sich Mobbing in unser Konfliktmodell einordnen?	266
13.4	Was kann ich als Vorgesetzter tun?	267

13.5	Hilfe – ich bin ein Mobbingopfer!	270
13.5.1	Vom Opfer zum Täter	270
13.5.2	Was Sie mit sich selbst ausmachen müssen	271
13.5.3	Wie Sie nach außen aktiv werden können	275
13.6	Bin ich Täter – und wenn ja, was dann?	278
13.7	Fragebogen: Mobbing – Das eigene Erleben analysieren	279
Teil 5: Arbeitsmittel		281
14	Checklisten und Fragebögen	283
14.1	Analyse: Meinungsverschiedenheit oder Konflikt?	283
14.1.1	Fragebogen: Meinungsverschiedenheit oder Konflikt?	283
14.1.2	Übersicht: Konflikttrutschbahn – Die Phasen erkennen	285
14.1.3	Checkliste bei eskalierten Konflikten	286
14.2	Konfliktanalyse für das Management	288
14.2.1	Fragebogen: Organisation und Struktur	288
14.2.2	Fragebogen: Typische Kommunikationsmuster	291
14.2.3	Fragebogen: Streitkultur	293
14.2.4	Fragebogen: Aktuelle Konfliktanalyse für das Management	294
14.2.5	Fragebogen: Konferenzkultur	299
14.3	Konfliktprävention	301
14.3.1	Allgemeine Handlungsempfehlungen für Führungskräfte/ Fragebogen Konfliktprävention	301
14.3.2	Fragebogen: Persönlicher »Werte-Check«	303
14.3.3	Fragebogen: Wertadäquate Verhaltensweisen im Konflikt	305
14.3.4	Übung zum »Umdenken« – Aufdecken typischer Denkmuster ..	305
14.3.5	Checkliste »Wertebasierte Konfliktlösung«	306
14.3.6	Checkliste »Die Rolle des Moderators«	307
14.3.7	Übung »Strategie der Konfliktlösung«	307
14.3.8	Checkliste »Der Vorgesetzte als Konfliktmanager«	308
14.3.9	Gruppenkonflikte – Zusätzliche Fragen zu den obligatori- schen Konfliktfragen	309
14.4	»Hilfe – ich stecke selbst in einem Konflikt!«	311
14.4.1	Fragebogen: Persönliche Konfliktbiografie	311
14.4.2	Fragebogen: Mein ganz persönlicher Konflikt	312
14.4.3	Fragebogen: Kurz-Check zur Klärung für Konfliktbeteiligte	314
14.5	Bereit zur Klärung?	315
14.5.1	Fragebogen zum klärenden Gespräch	315
14.5.2	Übung zum klärenden Gespräch	315
14.5.3	Übung »To do or not to do – that’s the question«	316
14.5.4	Übung »Mein inneres Team«	317
14.5.5	Übung »Überwindung«	318

Literatur	321
Stichwortverzeichnis	325
Die Autoren	329