

# Inhalt

## **Einführung:**

<b>Wo kommen die ganzen Probleme her? . . . . .</b>	<b>9</b>
---	----------

## **Teil 1:**

### **Wenn die anderen das Problem sind –**

<b>Konfliktmanagement . . . . .</b>	<b>11</b>
-------------------------------------	-----------

### **1. Warum es knallt – Anzeichen und Anlässe . . . . . 13**

Die komische E-Mail . . . . .	14
Der schweigsame Kollege . . . . .	16
Der E-Mail-Verteiler . . . . .	18
Der ungerechtfertigte Anranzer . . . . .	20
Wenn die Nase nicht passt . . . . .	22
Zu viele E-Mails . . . . .	25

### **2. Die lieben Kollegen – Konflikte im Team . . . . . 30**

Verschiedene Vorstellungen . . . . .	31
Die Sympathiefalle . . . . .	34
Kränkungen und Verletzungen . . . . .	38
Machtkämpfe . . . . .	41

### **3. Die lieben Mitarbeiter – Konflikte als Führungskraft . . . . 45**

Die Bevorzugung Einzelner . . . . .	46
Arbeitspferde . . . . .	49
Als Projektleiter nichts zu sagen? . . . . .	52
Paradoxe Verhaltenserwartung . . . . .	55
Die Kunst, Kritik zu üben . . . . .	57

### **4. Durchsetzen oder nachgeben – Strategien . . . . . 62**

Sich durchsetzen . . . . .	63
Kooperieren . . . . .	65
Kompromiss suchen . . . . .	68
Vermeiden . . . . .	70
Nachgeben . . . . .	71

<b>5. Das Konfliktgespräch – ein Leitfaden</b> . . . . .	<b>74</b>
Schritt 1: Ziel festlegen . . . . .	74
Schritt 2: Abstand gewinnen . . . . .	75
Schritt 3: Positive Aspekte fokussieren . . . . .	75
Schritt 4: Für gute Stimmung sorgen . . . . .	76
Schritt 5: Die Interessen des anderen erkennen . . . . .	77
Schritt 6: Die eigenen Interessen formulieren . . . . .	77
Schritt 7: Übereinstimmungen festhalten. . . . .	78
Schritt 8: Kontroverse Punkte diskutieren . . . . .	78
Schritt 9: Lösungen finden und vereinbaren . . . . .	81
Schritt 10: Lösungsrückschau durchführen . . . . .	81
Wenn der andere nicht kooperationsbereit ist . . . . .	82

**Teil 2:**

**Wenn man selbst das Problem ist – Konfliktcoaching** . . . . . **83**

**1. Aufgeräumt geht es besser – die Kraft der Gefühle** . . . . . **85**

Der innere Zustand beeinflusst das Verhalten . . . . . **85**

Fünf Schritte zur inneren Klarheit . . . . . **87**

**2. Distanz gibt Kraft – irrationale Gedanken unterbrechen** . . . . . **92**

Ursachen für typisches Konfliktverhalten . . . . . **92**

Sokratischer Dialog . . . . . **94**

Distanz zum eigenen Verhalten entwickeln . . . . . **98**

**3. Was will ich eigentlich? Innere Klarheit** . . . . . **102**

Die Wunderfrage stellen . . . . . **102**

Eine Parts-Party veranstalten . . . . . **105**

**4. Was denken die anderen? Positionenwechsel** . . . . . **109**

Die Bedürfnisse der anderen wahrnehmen . . . . . **109**

Selbsttäuschung und Illusionen. . . . . **111**

Den Positionenwechsel üben . . . . . **112**

**5. Gut im Kontakt – klares Contracting** . . . . . **115**

Kontrakte schützen vor Konflikten . . . . . **115**

Rebriefing nicht vergessen . . . . . **116**

Filter beeinflussen die Wahrnehmung . . . . . 117  
 Die Mücke und der Elefant . . . . . 119

**6. Faul, feige, eitel – Schweinehunde überwinden . . . . . 122**  
 Bremsklötze der Weiterentwicklung . . . . . 122  
 Wirkungsvolles Vorgehen . . . . . 124

**7. Andere Ebenen, andere Lösungen – Chunken . . . . . 127**  
 Es gibt keine Probleme . . . . . 128  
 Chunk-up und Chunk-down . . . . . 129

**8. Lösungen erfragen –**  
**Switching Questions und Skalierungsfragen . . . . . 132**  
 Die richtigen Fragen stellen . . . . . 132  
 Skalierungsfragen . . . . . 136

**9. Die verzerrte Wahrnehmung überwinden –**  
**den Fokus erweitern . . . . . 139**  
 Einschränkende Denkmuster . . . . . 139  
 Wesentliche Konfliktthemen . . . . . 142

**10. Wenn Werte im Weg stehen –**  
**die angemessene Formulierung finden . . . . . 145**  
 Das Fünf-Schritte-Modell . . . . . 146  
 Die Werteanalyse . . . . . 148

**Teil 3:**

**Wenn die anderen das Problem haben –**  
**Konfliktmediation . . . . . 153**

**1. Konfliktmediation als Führungsaufgabe . . . . . 155**  
 Die Funktion des Mediators . . . . . 155  
 Die Führungskraft als Mediator . . . . . 156

**2. Engelsgleich und doch menschlich –**  
**Kompetenzen des Mediators . . . . . 159**  
 Die Diskussion auf die Metaebene heben . . . . . 159  
 Auf sich selbst achten . . . . . 160

Den Humor behalten . . . . .	161
Bei emotionalen Ausbrüchen gelassen bleiben . . . . .	163
Hypothetische Fragen nutzen . . . . .	164
Die Meinung des Mediators . . . . .	165
<b>3. Schritt für Schritt – die Phasen der Konfliktmediation . . . . .</b>	<b>167</b>
Phase 0: Vorgespräch . . . . .	167
Phase 1: Kontaktaufnahme und Klärung der Situation . . . . .	168
Phase 2: Formulierung des Themas . . . . .	170
Phase 3: Klärung der Interessen . . . . .	171
Phase 4: Visualisierung der Gemeinsamkeiten . . . . .	175
Phase 5: Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten . . . . .	177
Phase 6: Lösung vereinbaren . . . . .	179
Phase 7: Abschluss gestalten . . . . .	181
Phase 8: Erste Testphase . . . . .	182
Phase 9: Evaluation . . . . .	182
<b>4. Die List erkennen – Strategeme lenken . . . . .</b>	<b>184</b>
Nutzen der Strategeme im Konfliktfall . . . . .	184
Die 36 Strategeme der Chinesen . . . . .	185
<b>Anhang . . . . .</b>	<b>205</b>
<b>Kleine Konfliktypologie . . . . .</b>	<b>206</b>
<b>Danksagung . . . . .</b>	<b>207</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>208</b>
<b>Über die Autorin . . . . .</b>	<b>210</b>
<b>Workshops und Coachings zum Buch . . . . .</b>	<b>211</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>213</b>