Inhaltsverzeichnis

Über die Autorin 7

Einführung 21

Über dieses Buch 22
Konventionen in diesem Buch 23
Was Sie nicht lesen müssen 23
Törichte Annahmen über den Leser 23
Wie dieses Buch aufgebaut ist 24
Teil I: Konflikte am Arbeitsplatz verstehen 24
Teil II: Konflikte zwischen mehreren Mitarbeitern lösen 24
Teil III: Konflikte lösen, in die man selbst verwickelt ist 25
Teil IV: Der Top-Ten-Teil 25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden 25
Wie es weitergeht 26

Teil I
Konflikte am Arbeitsplatz verstehen 27

Kapitel 1
Konfliktlösung am Arbeitsplatz: Ein Überblick 29

Allgemeine Konfliktfaktoren berücksichtigen 30
Unterschiedliche Ansichten anerkennen 30
Gefühle anderer anerkennen 31
Mit Kommunikationsfehlern umgehen 32
Gruppendynamik entschlüsseln 32
Die eigene Rolle beurteilen 33
Kompetente Mediation 33
Acht Schritte zur Lösung 34
Ein Gespräch zwischen zwei Personen ermöglichen 35
Konflikte mit einem Team bewältigen 37
Konfliktlösungskompetenz nutzen 37
Interne Hilfsmittel 38
Externe Quellen 38
Sich mit einem direkten Konflikt auseinandersetzen 39
Lösungen finden, die für beide Seiten tragbar sind 40
Eine andere Zukunft schaffen 41

Kapitel 2
Was Menschen in einen Konflikt mitbringen 43

Kommunikation wiederentdecken 43
Das Ziel der Kommunikation verändern 44
Vorsicht bei der Wortwahl: Die Bedeutung der Sprache 45
Körpersprache lesen lernen und beherrschen 48
Der Ton macht die Musik 49
Die Denkweise anderer Menschen verstehen lernen 51
Werte: Verstehen, was anderen wichtig ist 51
Filter: Informationen sieben 54
Geschichte: Aus der Vergangenheit lernen 56
Gefühle wichtig nehmen 57
Was Gefühle sagen 58
Heftige Gefühle und ihre Auswirkungen 59
Problematische Gefühle akzeptieren und verarbeiten 60
Auf Konflikte eingehen 62
Nachgeben 62
Vermeiden 63
Ausfechten 64
Kompromisse machen 64
Zusammenarbeiten 65

Kapitel 3
Wie Gruppen zu Konflikten beitragen 67

Ein Blick auf die Firmenkultur 68
Das Leitbild der Organisation erkennen 69
Über Einstellungs- und Beförderungspraktiken nachdenken 70
Wie sich Ihr Unternehmen an Veränderungen anpasst 72
Teamdynamik 74
Mit auseinanderdriftenden Erwartungen umgehen 74
Zugeteilte und übernommene Rollen erkennen 75
Macht neu definieren 76
Schlechtes Gruppenverhalten 79
Cliquenbildung 79
Verbündete finden 83
Falsche Vermutungen aufstellen 84
Tratsch verbreiten 86

Kapitel 4
Bei sich selbst anfangen: Wie Vorgesetzte Konflikte fördern 87

Gängelei 87
Bewegung in die Sache bringen 89
Trennen statt vereinen 90
Scheinbar Partei ergreifen 92
Sich keine Zeit nehmen, mehr zu verstehen 92
Überreagieren 93
Die eigentlichen Probleme falsch verstehen 93
Wegschauen 93
Herablassend sein 94
Wirkungslose Worte an die Mitarbeiter 96
Nicht über die eigene Arbeit sprechen 96
Ihr Team nicht angemessen vertreten 97
Ungenaue Erwartungen und Verantwortlichkeiten 98
Die richtige Person für die falsche Aufgabe 99
Sich mit Flickschustereien durchwursteln 101
Reden statt Zuhören 101
Richter und Geschworene in einem sein 102
Retten statt Coachen 103
Defizite leugnen 104
Wenn das Ego im Weg steht 104
Wenn Ausbildung oder Fähigkeiten fehlen 105
Wenn Veränderungen verunsichern 105

Kapitel 5
Wann Konflikte angesprochen werden müssen 107

Kosten und Schwere von Konflikten bewerten 107
Harte Kosten ungelöster Konflikte 109
Weiche Kosten ungelöster Konflikte 111
Konflikte gewichten 112
Auf Mitarbeiter zugehen und Informationen sammeln 113
Sich die eigenen Absichten bewusst machen 113
Die Teilnehmerliste erstellen 114
Den Treffpunkt wählen 114
Für einheitliche Befragungen sorgen 115
Fragen stellen 116

Einzelheiten des Konflikts unter die Lupe nehmen 116
Was Sie wissen 116
Folgegespräche 118
Mitarbeiter ermächtigen, Probleme selbst in die Hand zu nehmen 119
Erfolgversprechende Tipps geben 120
Die Mitarbeiter zum Erfolg motivieren 121
Alles unter Dach und Fach bringen 121
Die Fortschritte beobachten 122

Teil II
Konflikte zwischen mehreren Mitarbeitern lösen 125

Kapitel 6
Einen Plan entwickeln und ein Treffen vorbereiten 127

Die Parteien auf ein Gespräch vorbereiten 128
Mitarbeiter zum Treffen einladen 128
Ihre Rolle erklären 132
Den Mitarbeitern helfen, sich in den richtigen Gemütszustand zu versetzen 133
Vertraulichkeit zusichern 134
Den Rahmen für das Gespräch bestimmen 135
Vorbereitende Aufgaben festlegen 135
Das Treffen arrangieren 136
Einen neutralen Ort wählen 136
Genügend Zeit einplanen 137
Eine angenehme Umgebung schaffen 138
Sich vorbereiten 139

Kapitel 7
Ein Mediationstreffen beginnen und einen Arbeitsablauf aufstellen 141

Effektiv moderieren 141
Rapport herstellen und für eine entspannte Lage sorgen 142
Neutralität zeigen 143
Aktives Zuhören 144
Fragen für später aufheben 145
Die Grundregeln des Gesprächs besprechen 146
Rollen und Verantwortlichkeiten erläutern 147

Den Informationsfluss steuern 148
Für ungestörte Redezeiten sorgen 148
Den Beteiligten die Möglichkeit zur Darstellung ihrer Sichtweisen geben 149
Festlegen, wer zuerst spricht 149
Dem anderen Beteiligten zuhören 150
Das Gehörte zusammenfassen und wiedergeben 151
Gefühle widerspiegeln 153
Aussagen umformulieren 154
Sichtweisen neutralisieren 155
Eine Tagesordnung erstellen 157
Von der Vergangenheit in die Zukunft leiten 158
Zugänglichkeit und Besitz deutlich machen 159
Die Themen trennen 159
Probleme benennen und definieren 159
Allgemeine Tagesordnungsthemen in Betracht ziehen 160
Die Tagesordnung für Verhandlungen nutzen 161

Kapitel 8
Mögliche Konfliktlösungen verhandeln 163

Zur Kommunikation anregen 164
Von der Vergangenheit in die Zukunft 164
Mitarbeiter motivieren und ermuntern 165
Zuhören und Unterbrechen 166
Sich auf Werte statt auf Probleme konzentrieren 167
Entdecken, was wirklich ist 167
Zwischen den Zeilen nach Werten suchen 168
Das Brainstorming unterstützen 169
Grundregeln zum Brainstorming festlegen 169
Mögliche Lösungen eingrenzen 170
Konstruktive Fragen stellen 171
Wissen, wann welche Frage richtig ist 171
Fragen aufeinander aufbauen lassen 173
Unproduktive Fragen vermeiden 174
Widerstände überwinden 176
Häufige Gründe für Widerstände 176
Die Sackgasse untersuchen 178
Möglichkeiten schaffen 178
Die Spielräume testen 179

Sich neu auf Werte konzentrieren 179
Negative Verhaltensweisen unterbrechen 180
Ein letzter Versuch zur Überwindung des Widerstands 181
Treffen unter vier Augen mit den einzelnen Konfliktparteien 181
Auswählen, wer als Erstes an der Reihe ist 182
Den Streitparteien ermöglichen, sich unter erweiterter Vertraulichkeit zu öffnen 183
Luft ablassen und sondieren 184
Die Mitarbeiter auf ihre Rückkehr zum offenen Gespräch vorbereiten 185

Kapitel 9
Vorschläge machen und Vereinbarungen schmieden 187

Verhandlungen fortführen 187
Mit dem Treffen fortfahren 188
Auf die positiven Ansätze achten 189
Lösungen und Vereinbarungen im Verlauf des offenen Gesprächs entwickeln 194
Die unverhandelbaren Elemente eines guten Abkommens 194
Problembereiche untersuchen 198
Alles aufschreiben 202
Das Treffen beenden und alle mit Optimismus entlassen 204
Einigung 204
Zwischenvereinbarungen 205
Keine Einigung 205

Kapitel 10
Ein Treffen für das ganze Team organisieren 207

Als Moderator handeln 207
Informationen aus der Gruppe zusammentragen 208
Sammeln, was Sie bereits wissen 209
Weitere Informationen erfragen 209
Interviews und Umfragen nutzen 211
Eine Zeitleiste erstellen 212
Die Intensität des Konflikts bewerten 213
Einen Plan für das Treffen formulieren 215
Das Ziel des Treffens bestimmen 216
Eine Tagesordnung erstellen 216

Grundregeln vorschlagen 217
Arbeitsgruppen in Betracht ziehen 218
Den Startschuss für das Gruppentreffen geben 219
Den Tonfall vorgeben 219
Die Tagesordnung präsentieren und die Grundregeln festlegen 220
Die Teilnehmer zu Wort kommen lassen 220
Interventionsstrategien nutzen 221
Aufteilung in Kleingruppen 224
Rückkehr in die Großgruppe 227
Einen Teamplan für die Nachbereitung entwickeln 227
Die nächsten Schritte vorgeben 228
Qualitätsstandards festlegen 228

Kapitel 11
Übereinkünfte und Fortschritte überwachen 229

Ein wachsames Auge auf das Umfeld haben 229
Auf Anzeichen sich verringernder Spannungen achten 231
Nach positiven Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen Ausschau halten 233
Ein Gespür für Veränderungen bei der Kommunikation haben 235
Auf Inhalte achten 235
Auf den Tonfall hören 236
Körpersprache beobachten 236
Reaktionen auf problematische Gespräche wahrnehmen 237
Klatsch und Tratsch überwachen 237
Nach Beispielen für persönliche Verantwortung suchen 238
Übereinkünfte einhalten 239
Sich neuen Problemen bereitwilliger stellen 240
Sich einschalten, um zu coachen und zu ermutigen 241
Mitarbeiter nach einer Mediation coachen 241
Wissen, wann man gebraucht wird 243
Produktive Folgetreffen leiten 244
Das Treffen vorbereiten 245
Das Treffen durchführen 246

Teil III
Konflikte lösen, in die man selbst verwickelt ist 249

Kapitel 12
Erkennen, was beide Seiten wollen 251

Sich fragen, was man wirklich will 251
Die eigenen Grundwerte verstehen 252
Ihre wunden Punkte entdecken 253
Ihre Fähigkeit zum Zuhören überdenken 254
Sich um Bescheidenheit bemühen 255
Um Hilfe bitten 256
Ihre Stärken erkennen 257
Darüber nachdenken, was die andere Person will 258
Herausfinden, was Sie wissen 258
Nicht dramatisieren 259
Berücksichtigen, was Sie nicht wissen 260
Beide Seiten betrachten 261
Probleme 262
Werte 262
Wunde Punkte 263
Stärken 263
Gemeinsamkeiten 264
Vorschläge 264

Kapitel 13
Zu einem Konfliktgespräch einladen 265

Auf Ihren Konfliktpartner zugehen 265
Zeit und Ort sind alles 266
Worte mit Bedacht wählen 267
Die beste Art der Kommunikation wählen 267
Sich auf Widerstand vorbereiten 269
Auf Gegenangriffe reagieren 270
Leugnungsversuche überwinden 271
Vermeidungshaltungen aufweichen 272
Hoffnung in der Hoffnungslosigkeit 273
Zeit und Ort für eine konstruktive Diskussion bestimmen 274
Überlegungen zum Zeitpunkt 275
Auf den Ort kommt es an 275

Kapitel 14
Sich zusammensetzen und die Probleme durchsprechen 277

Vorbereitungen zur Moderation Ihres eigenen Konflikts 278
Ihre Doppelrolle erkennen 278
Den Mediationsprozess auf ein Einzelgespräch abstimmen 279
Das Einzelgespräch beginnen 280
Eine natürlich klingende Einleitung formulieren 280
Die aktuelle Herausforderung anerkennen 281
Den Ablaufplan des Treffens erläutern 282
Sich zu einem konstruktiven Treffen verpflichten 283
Sichtweisen austauschen 284
Entscheiden, wer beginnt 284
Aktiv zuhören 286
Gehörtes zusammenfassen 288
Sich verständlich ausdrücken 288
Scheinbar unüberwindliche Gegensätze überbrücken 290
Eine Tagesordnung erstellen 291
Nach Win-win-Lösungen suchen 292
Positive Alternativen vorschlagen 292
Das Gespräch auf Kurs halten 294
Entscheidungen treffen 295
Die Diskussion abschließen 296
Den Inhalt wiedergeben 296
An den Einzelheiten feilen 297
Ohne Vereinbarungen auseinandergehen 298

Kapitel 15
Das Vorgehen an der Hierarchie orientieren 299

Probleme mit Mitarbeitern klären 300
Den Dialog suchen 300
Worum es in Konflikten meistens geht 301
Die Vorgehensweise individuell maßschneidern 302
Ein positives Umfeld schaffen 304
Eigene Machtbefugnisse zügeln 307
Die Nerven bewahren 308
Konflikte mit Gleichgestellten austragen 310
Die Position eines Gleichgestellten respektieren 311
Den Gesprächsort klug wählen 311

Die Arbeitsbeziehung aufrechterhalten 312
Mit dem Chef unter vier Augen reden 313
Die Vor- und Nachteile der Bitte um ein Gespräch abwägen 313
Die Vorstellung von Macht neu definieren 316
Die Zeit optimal nutzen 317

Teil IV
Der Top-Ten-Teil 319

Kapitel 16
Zehn Dinge, die Sie bei einem ungelösten Konflikt selbst in der Hand haben 321

Ihr Plan 321
Ihre Perspektive 322
Ihre Reaktionen 322
Ihr Engagement 322
Ihre Rolle im Konflikt 323
Ihre Erwartungen 323
Ihre Energie 324
Ihre eigene Geschichte 324
Ihre Art, die Situation zu verarbeiten 325
Ihr Charakter 326

Kapitel 17
Zehn Gründe, die Führungskräfte gerne dafür anführen, Konflikte nicht anzugehen 327

Ich weiß wirklich nicht wie 327
Ich will kein Fass aufmachen 328
Damit hatte ich noch nie Erfolg 328
Problem? Welches Problem? 328
Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll 329
Das ist nicht meine Angelegenheit 329
Ich bin doch kein Babysitter 329
Ich muss auch meine Arbeit machen 329
Ich will niemanden feuern müssen 330
Ich will nicht schlecht dastehen 330

Stichwortverzeichnis 331