

Vorwort

Dieses Buch wendet sich an alle Führungskräfte in der Praxis und an angehende Führungskräfte. Eine Maxime für dieses Buch lautet: Konfliktarbeit spart Kosten. Das gilt besonders bei strukturellen Konflikten, da hier Systeme aufeinanderstoßen. Sie ziehen eine Vielzahl von Folgekonflikten nach sich. Wenn in Unternehmen Führungskräfte wiederholt aneinandergeraten, Mitarbeiter aus zwei Abteilungen sich an ihrer gemeinsamen Schnittstelle täglich in „Grabenkriegen“ verwickeln und strategische Projekte „versanden“, liegen die Ursachen selten in persönlichen Streitthemen.

Ein weiteres Leitthema des Buches lautet: Die wirksame Behandlung von strukturellen Konflikten steigert die Wettbewerbsfähigkeit. Strukturelle Konflikte haben eine große Hebelwirkung, da sie sich im Unternehmen auf die Verhaltensweisen vieler Mitarbeiter auswirken. Das gilt auch für deren Lösung, die ein großes Rationalisierungspotenzial eröffnet. Ein professioneller Umgang mit strukturellen Konflikten ist in Unternehmen der Startschuss für neues Denken. Mit dieser Konfliktkompetenz können Führungskräfte nicht nur Kosten sparen und zum Retter vor einer drohenden Unternehmenskrise werden. Durch die konstruktive Nutzung dieser Konflikte für Innovationen und marktgerechten Wandel sichern sie darüber hinaus den Patz ihres Unternehmens in einer globalen Wirtschaft.

Zum Aufbau des Buches: Jedes Kapitel beginnt mit Praxisfällen als Grundlage für die darauffolgenden Empfehlungen. Die Empfehlungen beinhalten bewährte Einstellungen und Vorgehensweisen, um ein komplexes Thema zu durchdringen und einfache Grundsätze für ein effektives Handeln abzuleiten. Die Checklisten im Anhang des Buches unterstützen Sie bei der Umsetzung in die tägliche Praxis.

Nach einem einleitenden Kapitel zeigt das Kapitel 2 die Vielschichtigkeit von strukturellen Konflikten, deren Konsequenzen sich viele Menschen in Unternehmen nicht bewusst sind. Strukturelle Konflikte an der Unter-

nehmensspitze, ausgetragen in diplomatischen Glaubenskriegen oder in der Ausnutzung von Macht für persönliche Interessen anstatt für den Unternehmenserfolg, kosten Unternehmen riesige Summen. Die Praxisbeispiele in Kapitel 3 zeigen, dass latente strukturelle Konflikte Unternehmen in die völlige Erstarrung führen und sie in die Insolvenz treiben können. Wenn strukturelle Konflikte in Unternehmen derart eskaliert sind, geht es um ein konsequentes Krisenmanagement für den Turn-around. Das Kapitel beschreibt, wie die inneren Mechanismen von strukturellen Konflikten funktionieren und woran man sie vor dem Eintritt einer Unternehmenskrise erkennt.

Den professionellen Umgang mit erkannten strukturellen Konflikten in Moderationen mit den Beteiligten zeigen die Fallbeispiele in Kapitel 4. Voraussetzung dafür ist, dass die Beteiligten die Existenz von strukturellen Konflikten akzeptieren. Auf dieser Grundlage können sie zur wirksamen Konfliktlösung, genauso wie zur Entwicklung von Produktinnovationen, effiziente Techniken einsetzen. Mit den speziellen Techniken zur Deeskalation und Lösung von strukturellen Konflikten aus Kapitel 4 erhalten Sie einen strategischen Handwerkskasten zur Ausübung der neuen Konfliktkompetenz.

Die Umsetzung der mit den Beteiligten erarbeiteten Lösung erfordert im Unternehmen oft eine Neugestaltung von Strukturen, Prozessen und Beziehungen. Kapitel 5 gibt dem Leser Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung dieses Wandels. Die Praxisbeispiele des Kapitels bieten einen Einstieg in konkretes Handeln zum Aufdecken verdeckter struktureller Konflikte, um auch sie als Anlass für innovative Veränderungsprozesse zu nutzen. Strategische Aspekte zur Unternehmensführung, durch die Sie strukturelle Konfliktpotenziale wirksam in das operative Tagesgeschäft integrieren und ein „Jiu-Jitsu zur Konfliktlösung“ anwenden, runden das letzte Kapitel ab.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen und viel Erfolg beim Anwenden der Strategien und Techniken.