

HANSER



Leseprobe

ZU

Schlachtfeld Arbeitsplatz

von Anke Sommer

ISBN (Buch): 978-3-446-45872-7

ISBN (E-Book): 978-3-446-45965-6

ISBN (ePub): 978-3-446-46018-8

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45872-7>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München



BLEIBEN SIE AUF DEM LAUFENDEN!

Hanser Newsletter informieren Sie regelmäßig über neue Bücher und Termine aus den verschiedenen Bereichen der Technik. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter

www.hanser-fachbuch.de/newsletter

Anke Sommer

Schlachtfeld Arbeitsplatz

Das Praxishandbuch für Konfliktmanagement im Unternehmen

HANSER

Die Autorin:
Anke Sommer, Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-446-45872-7
E-Book-ISBN 978-3-446-45965-6
ePub-ISBN 978-3-446-46018-8

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Alle in diesem Buch enthaltenen Verfahren bzw. Daten wurden nach bestem Wissen dargestellt. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen.

Aus diesem Grund sind die in diesem Buch enthaltenen Darstellungen und Daten mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen in folgedessen keine Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Darstellungen oder Daten oder Teilen davon entsteht.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Einwilligung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Rechte aller Grafiken und Bilder liegen bei dem Autor.

Dieses Werk wurde vermittelt durch Aenne Glienke | Agentur für Autoren und Verlage,
www.AenneGlienkeAgentur.de.

© 2019 Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel, Damaris Kriegs
Herstellung und Satz: le-tex publishing services GmbH
Illustrationen: Tim Weiffenbach

Coverrealisation: Stephan Rönigk

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany



Widmung

Dieses Buch widme ich allen, die sich aufmachen, ihre Persönlichkeit zu entwickeln, und ins Positive und Förderliche streben. Für mich hängen Konflikte mit der eigenen Haltung zur Welt zusammen. Sie haben etwas mit der Geschichte zu tun, die wir mit uns tragen. Sie haben täglich die Entscheidung zu fällen, was Sie mit der eigenen Haltung heute für eine Spur hinterlassen. Das, was Ihnen am meisten diesen Weg erschwert, sind Ihre alten Muster. Deshalb appelliere ich hier immer auch an die Eigenverantwortung, kenne aber den Druck, den alte Muster auf Sie ausüben. Je älter Sie werden, desto mehr leben Sie die alten Pfade Ihrer Familie, es sei denn, Sie sagen hier: „Nicht mit mir.“ Diese Kraft brauchen Sie, um Hinderliches nicht länger als Teil des eigenen Lebens zu akzeptieren. Ich wünsche Ihnen, diesen Entwicklungsweg, haben Sie ihn einmal eingeschlagen, nicht mehr zu verlassen. Auch wünsche ich Ihnen, in jedem Alter das Abenteuer Entwicklung einzugehen. Lassen Sie sich von hartnäckigen und langwierig erscheinenden Entwicklungsphasen nicht von Ihrem positiven Weg abbringen. Oft ähnelt die persönliche Verantwortungsübernahme einem teils steinigen Weg. Wollen Sie das Grüne und Wohlige wieder erreichen, erkennen Sie an, dass ein Nichthandeln Situationen verschlechtern kann. So können Konflikte mutieren und in Ihnen ein Gefühl auslösen, das eher einem kriegerischen Szenario zugeschrieben werden kann als unserem Leben in einer Wohlstandsgesellschaft. Das liegt an den alten Informationen. Von diesen alten Informationen kursiert eine Menge innerhalb aller Gesellschaftsformen. Packen Sie es an und steigen Sie aus den Hamsterrädern heraus. Genießen Sie jeden Entwicklungsschritt in die förderliche Richtung, dann trägt Sie Ihr Herz auf Händen.

Vorwort

„Führen Sie den Konflikt, ansonsten führt er Sie.“ Anke Sommer

Ich werde oft gefragt, weshalb ich ausgerechnet ein Buch über Konflikte schreiben wollte. Doch dies hat einen ganz einfachen Grund: In meinen Augen ist jede Lebensminute verschenkt, die wir mit einem Konflikt verbringen. Konflikte binden Kraft und beherbergen eine ideale Plattform für allerlei unbewusste Themen. Mit dem Aggressionslevel steigt der Krankenstand, und die Hoffnungslosigkeit vieler Mitarbeiter schlägt in Widerstand und Boykott um. Leistungsträger werden zum Außenseiter, Betriebsräte zum Gegner der Organisation, aggressive Mitarbeiter finden Gehör, während die stillen, loyalen Kollegen in Vergessenheit geraten. Führungskräfte springen zwischen diktatorischen, autoritären und hilflosen Führungsstilen hin und her. Unternehmen verlieren durch dieses „interne Konfliktchaos“ Monat für Monat Wirtschaftskapital. Die Organisation erkrankt.

Die meisten berufstätigen Menschen verbringen mehr Zeit an ihrem Arbeitsplatz als zu Hause mit ihrem Partner und der Familie. Um Sie vor unbewusster Belastung und deren Akzeptanz zu schützen, habe ich dieses Buch geschrieben. Ihr Schutz wird darin bestehen, selbst nicht länger Teil kaputt machender Systematiken zu sein. Dieses Buch möchte Sie dabei unterstützen, zu entdecken, wo in Ihrem Leben zerstörerische Mechanismen an Ihren Kräften zehren. Ich möchte Sie dazu einladen, mit dem Hinterfragen zu beginnen.

Mit diesem Buch erhalten Sie, lieber Leser, liebe Leserin, eine Leitlinie, mit der Sie zumindest einen Teil komplexer Störungen in Ihrer Firma erkennen und entfernen können. Das ist immer dort möglich, wo die entstörenden Handlungen unabhängig von der Teilnahme und den Handlungen anderer funktionieren. Sie alleine sind Initiator und durchführende Person. Seien Sie eingeladen, meinem Motto als Leadership-Coach „Aus negativ mach positiv“ zu folgen.

Dieses Buch baut auf Erfahrungen auf, die ich über Jahrzehnte bei Beratungen, Leadership-Coachings, Change-Management-Prozessen, Teamentwicklungen, Vortrags- sowie Prozessbegleitungstätigkeiten sammeln durfte. Aus Gründen der Vertraulichkeit wurden in sämtlichen Fallbeispielen Namen, Geschlechter und die Unternehmenstätigkeit verändert, sodass keinerlei Rückschlüsse auf bestehende

Firmen und Unternehmen gezogen werden können. Sofern Sie meinen, jemanden zu erkennen, so ist das rein zufällig. Die Fallbeispiele sollen zur Veranschaulichung von Ursache und Wirkung der Konflikte dienen und eine Bewusstwerdung bewirken.

„Teil I: Dem Konflikt auf der Spur“ führt in das Thema Konflikte ein, schult Ihr Bewusstsein und fördert Ihre Leadership-Entwicklung. Viele Praxisbeispiele lassen Sie erkennen, wie Konflikte wachsen und was sie anrichten. Eine Vorlage zur Teilentstörung von Störungsbildern, die durch Konflikte entstanden sind, finden Sie im zweiten Teil des Buches. Zahlreiche Tipps und Regelungen zur Schaffung eines konstruktiven Arbeitsverhältnisses regen Sie an, selbst aktiv zu werden.

Zu jedem Kapitel gibt es einleitende Fragen, die Sie anregen sollen, gedanklich mitzuarbeiten. Alle Antworten finden Sie in der Zusammenfassung am Schluss eines jeden Kapitels sowie in den Zwischenreflexionen.

Benutzen Sie das Buch als Schulung und Ideensammlung für die Verbesserung Ihrer zwischenmenschlichen, geschäftlichen Beziehung oder als Hilfsmittel, wenn Sie statt des Konflikts wieder Ihre eigentliche Arbeit im Mittelpunkt sehen wollen. Das Buch informiert außerdem darüber, wo externe Unterstützung hilfreich ist, den Prozess in ein störungsarmes Unternehmen zu verkürzen. Hinweise, welche Maßstäbe Sie bei der Wahl Ihrer Begleitung anlegen sollten, finden Sie im gesamten Buch.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und nicht zuletzt zahlreiche Erkenntnisse, denn jeder Erkenntnis folgt eine nachhaltige Veränderung.

Ihre Anke Sommer

Besuchen Sie gern die Website zum Buch mit weiteren Themen zum Konfliktmanagement: www.institut-sommer.de/buch

Hier finden Sie unter anderem ein Interview mit mir, Hörproben sowie Termine zu Online-Lesungen. Außerdem erhalten Sie den Kontakt zu mir und Unterstützung für Ihre Konfliktenstörung.

Inhalt

TEIL I

Dem Konflikt auf der Spur

1	Wirkungen von Störungen	3
1.1	Vier Gründe, warum Sie Konflikte beheben sollten	5
1.1.1	Konflikte verstärken sich	5
1.1.2	Konflikte verändern die Unternehmenskultur	5
1.1.3	Konflikte machen krank	6
1.1.4	Konflikte gefährden Existenzen	7
1.2	Der mutierte Konflikt	7
1.3	Störungsfolgen	8
1.4	Tabuisierung der Konfliktfolgen	9
1.5	Reflexion: Wie wirkt der Konflikt?	12
2	Konflikt und Beziehung	13
2.1	Der Zündstoff von Arbeitsbeziehungen	14
2.1.1	Eigenverantwortung und Autonomie	15
2.1.2	Kostenrisiko und Abhängigkeit	15
2.1.3	Mangelnde Absprachen und Alleingänge	16
2.1.4	Geschäftsschädigende Handlungen	17
2.1.5	Konflikte an der Grenze zur Intrige	18
2.1.6	Veränderungen von Beziehungen durch Macht	19
2.1.7	Rang und Position	21
2.1.8	Unmut im Arbeitsalltag	22
2.1.9	Atmosphärische Störungen	23
2.1.10	Die Kombination von Arbeit und Liebe	25
2.2	Reflexion: Sachlichkeit im Unternehmen	27

3	Die Hintergründe von Disputen	29
3.1	System und Konflikt	30
3.2	Rollen und Konflikt	32
3.2.1	Der Ganove	33
3.2.2	Der Diktator	34
3.2.3	Der Demütiger	34
3.2.4	Der Intrigant	35
3.2.5	Der Aggressor	35
3.2.6	Der Inquisitor	36
3.2.7	Der Peiniger	36
3.2.8	Der Widerständler	36
3.2.9	Der Sadist	37
3.2.10	Gevatter Tod	37
3.2.11	Der Attentäter	38
3.3	Der Umgang mit Rollen	38
3.4	Indizien für Rollen	40
3.5	Inneren Zusammenhalt stärken	41
3.6	Reflexion: Stabilität in der Firma	42
4	Gute Zusammenarbeit	43
4.1	Das Erfolgsprinzip „Liebe“	44
4.2	Positives Handeln	45
4.3	Fehlbarkeit anerkennen	47
4.4	Am Ball bleiben	48
4.5	Gemeinsame Ziele verfolgen	49
4.6	Erfolgsstrukturen integrieren	50
4.7	Erfolg versprechende Kooperationen	51
4.8	Reflexion: Was macht Zusammenarbeit erfolgreich?	53
5	Die gefährlichsten Fallen für Arbeitsbeziehungen	55
5.1	Was machen Missstände mit geschäftlichen Beziehungen?	56
5.2	Konflikte verzerren die Realität	57
5.3	Wie hält man Distanz?	59
5.4	Die zehn häufigsten Fallen	60
5.4.1	Unangenehme Wahrheiten	60
5.4.2	Emotionalität versus Rationalität	61
5.4.3	Vermeidungstaktik	62

5.4.4	Unterschätzung des Faktors „Krieg“ im Unternehmen	62
5.4.5	Abhängigkeit	63
5.4.6	Zuschreibungen	64
5.4.7	Angst stoppt Wachstum	65
5.4.8	Die Junior-Senior-Falle	65
5.4.9	Geschlechterkampf	66
5.4.10	Alte Muster	67
5.5	Sieben Hoffnungsfallen	70
5.5.1	Der Konflikt verschwindet von alleine	71
5.5.2	Wenn der andere sich ändert, wird alles wieder gut	71
5.5.3	Wenn DER geht, wird alles besser	71
5.5.4	Gewohnheit	72
5.5.5	Abdankungsmanagement	72
5.5.6	Guter Lohn gleicht Missstand aus	73
5.5.7	Illusion	74
5.6	Leadership-Entwicklung als Basis für freies Handeln	75
5.7	Reflexion: Wie werden Sie Fallen los?	76
6	Kosten und Folgen von Konflikten	79
6.1	Problem, Symptom und Signal	81
6.2	Die Grauzone	82
6.3	Konflikte und Emotionen	83
6.4	Positive Führung	84
6.5	Störende Informationen aufgreifen und entfernen	85
6.6	Reflexion: Konflikte begreifen	87
7	Integration verschiedener weiser Sichtweisen	89
7.1	Demut und Neutralität	90
7.2	Raus aus der Blockade	92
7.3	Der Schritt ins Unbekannte	93
7.4	Wissen teilen	94
7.5	G-Informationen	94
7.6	Falsches Helfen	95
7.7	Dienliches Verhalten	97
7.8	Verborgene Fähigkeit	98
7.9	Reflexion: Die Haltung entscheidet	100

8	Körpersignale	103
8.1	Der Körper kommuniziert mit	104
8.2	Körpersignale erkennen	106
8.3	Körperliche Schutzmechanismen versus Leadership	107
8.4	Persönlichkeitsgrenzen und ihre Signale	109
8.5	Grenzüberschreitung macht krank	109
8.6	Nutzen Sie Ihre Signale	111
8.7	Hauptgruppen der Signale	112
8.8	Übertragung von Signalen	117
8.9	Der träumende Moment	119
8.10	Realitätsverzerrungen erkennen	121
8.11	Den Prozess begreifen	122
8.12	Prozessschmerzen sind Signale	125
8.13	Was die Körperkontur zeigt	126
8.14	Reflexion: Was verbindet Signale mit Störungen?	128
9	Von Zwillingsgemeinschaften lernen	131
9.1	Zwangsbeziehungen und deren Auswege	133
9.2	Auf Distanz gehen	137
9.3	Den Konflikt mit Unterstützung beenden	139
9.4	Machtdynamiken und ihre Bedeutung	140
9.4.1	Ihre Rolle als Verantwortungsträger	142
9.4.2	Wann sollten Sie in einen Negativprozess eingreifen?	143
9.4.3	Schleichende Gefahren rechtzeitig erkennen	144
9.4.4	Durch Bewusstheit aussteigen	145
9.5	Die Gefahr des Identitätsverlusts	146
9.6	Arbeitsbeziehungen richtig strukturieren	148
9.7	Die richtige Verbindung	149
9.8	Erfolgsprinzipien auf einen Blick	150
9.8.1	Integrieren Sie Ihre Schwächen	151
9.8.2	Den eigenen Platz finden	152
9.8.3	Die kooperative Co-Existenz	153
9.9	Syndrome auflösen	155
9.9.1	Ein Symbiose-Syndrom entsteht	156
9.9.2	Symbiose als Erfolgsmodell	158

9.9.3	Voraussetzungen erfolgreicher Zusammenarbeitsbeziehungen ..	159
9.9.4	Änderungsbedarf erkennen	160
9.10	Reflexion: Unumgängliche Trennungen	162

TEL II

Eine Vorlage zur Teilentstörung von Konflikt(folgen)

10	Maßnahmen und Strategie zur Entstörung	167
10.1	Den Betriebsrat als Vermittler einschalten	168
10.2	Was Sie immer tun können	170
10.3	Teilentstören durch einen Klärungsprozess	170
10.4	Die rational orientierte Kooperationsstrategie	172
10.4.1	Aufgaben einer Kooperationsstrategie	172
10.4.2	Rationalität versus Emotionalität	173
10.4.3	Strategieentwicklung für ein förderliches Miteinander	176
10.5	Die ersten Schritte zur Entstörung Ihres Konflikts	176
10.6	Phase 1 – Akutmaßnahmen	178
10.6.1	Positive Informationen im Umfeld stärken	178
10.6.2	Entstörende Regeln etablieren	179
10.6.3	Konfliktphasen erkennen und handeln	181
10.6.4	Beispiele für weitere Akutmaßnahmen	183
10.7	Phase 2 – emotionale Intelligenz	184
10.8	Phase 3 – Konfliktbewältigungsplan	186
10.8.1	Die Federführung	186
10.8.2	Die Störungsanalyse	187
10.8.3	Maßnahmen zur Entstörung	187
10.8.4	Gewünschter Zustand bei Konfliktende	187
10.8.5	Dauer der Maßnahmen	187
10.8.6	Gemeinsame Idealvorstellung einer geschäftsförderlichen Arbeitsbeziehung	188
10.8.7	Erprobungs- und Testphase	189
11	23 Regeln für eine erfolgreiche und förderliche geschäftliche Beziehung	191
12	Die Autorin	203
13	Über dieses Buch	205
Index	207

TEIL I

**Dem Konflikt
auf der Spur**

1

Wirkungen von Störungen





Wer streitet, verliert Kraft

Wissen Sie, dass Konflikte eine Unternehmenskultur nachhaltig verändern?

Wissen Sie, was passiert, wenn Sie in einer Störung bleiben?

Was haben Rollen mit Konflikten zu tun?

Weshalb machen ungelöste und emotionale Konflikte auf Dauer eine Zusammenarbeit unmöglich?

Netzwerkliches Arbeiten in Erfolgsgemeinschaften wird auf unternehmerischer Ebene immer wichtiger. Wissensaustausch, -ergänzung, Vertrauen und gegenseitige Förderung sowie Wertschätzung bilden heute die Säulen einer guten Zusammenarbeit, die damit ein stärkeres soziales Gewicht erhält. Eine gute Beziehung am Arbeitsplatz ist schon lange nicht mehr reine Privatsache. Wir rücken zusammen. Globalisierung und Vernetzung lassen die Geschäfte komplexer und damit die Schnittstellen Mensch und Kommunikation als Wirtschaftsfaktor umso wichtiger werden. Führungskräfte in Unternehmen haben neben der Führungsverantwortung, die sie tragen, auch die unternehmensinternen Prozesse zu führen. Je größer ein Unternehmen wird, desto mehr kontroverse Gedanken vereint es. Sogenannte kommunikative Schnittstellen entstehen am laufenden Meter neu. Unternehmen, die schnell gewachsen sind, können davon ein Lied singen. Am Anfang kannte man sich noch, aber dann blieb ein fremdes Gesicht auf dem Flur keine Ausnahme mehr, es wurde zur Alltäglichkeit. Ein Unternehmen wächst nie ohne Grund. Die Arbeitsflut möchte bewältigt werden, also werden neue Mitarbeiter benötigt. Doch wo viel Arbeit ist, da ist auch Druck, und wo Druck ist, gibt es früher oder später Probleme. Persönliche Verletzungen und Konflikte sind hier nicht fern.

Die meisten Menschen haben eine konkrete Vorstellung von einer idealen Zusammenarbeit. Einige verbinden eine gute Zusammenarbeit mit der Vorstellung von Harmonie. In oberen Führungsebenen geht es im Bestfall darum, die geschäftlichen Beziehungen lukrativ und harmonisch zu halten. In einem Großteil des geschäftlichen Zusammenwirkens sieht der Alltag aber leider genau umgekehrt aus. Statt von einem Antriebseffekt zu profitieren, durchläuft ein Großteil der Zusammenschlüsse Prozesse gegenseitiger Schädigung. Sind die Verantwortungsträger in eine Störung verwickelt, leidet das gesamte Unternehmen unter den Folgen. Förderliche Projekte kommen nun gar nicht mehr zustande. Der Blick für das Wesentliche, das Geschäft, geht verloren. Die kommunikativen Schnittstellen im Unternehmen verfangen sich in verletzenden Gesprächen und Diskussionen, die in den Beteiligten weiterschwelen. Zum Schluss gelangt kaum ein Wort zum Gegenüber, das nicht schon durch den bestehenden Konflikt verfälscht empfangen wird. So erwachsen aus Kleinigkeiten Produktivitätshindernisse.

Willkommen in der Konfliktmühle beziehungsweise: **Willkommen im Schlachtfeld Arbeitsplatz.**

■ 1.1 Vier Gründe, warum Sie Konflikte beheben sollten

1.1.1 Konflikte verstärken sich

Ungeklärte Konflikte zermürben und erzeugen neben dem Druck auf das Alltagsgeschäft eine Eskalationsgefahr für die Zukunft, die umso schwerer einschätzbar wird, je länger der Konflikt nicht geklärt wird. Ein ungeklärter Konflikt kann sich jederzeit entladen, ein Umstand, der in verantwortungsstarken Berufen der Detonationskraft von Dynamit gleichkommen kann. Am Beispiel einer ärztlichen Gemeinschaftspraxis lässt sich das gut erkennen:



Praxisbeispiel: Ärztliche Gemeinschaftspraxis

Der Arzt haftet immer, und bei Konflikten in der Kooperation kann diese Haftungsfrage plötzlich sehr virulent im Raum stehen. Herr Dr. A. weiß das nur zu gut. Deshalb bemüht er sich, das zunehmend gereizter werdende Verhältnis zu seiner Partnerin in der Gemeinschaftspraxis, Frau Dr. S., zu ignorieren. „Im Falle eines Konflikts besteht immer die Gefahr“, so Herr Dr. A., „dass hintenherum Gerüchte gestreut werden bei den Institutionen, die dafür zuständig sind, Kunstfehler zu bearbeiten.“ Schon allein die Angst, dass Frau Dr. S. eines Tages diese Waffe gegen ihn benutzen könnte, veranlasst Herrn Dr. A., dem Konflikt aus dem Weg zu gehen, auch wenn es schon längst zwischen den beiden Partnern bröckelt und er sich dem Konflikt stellen müsste. Stattdessen ignoriert Herr Dr. A. die zunehmend aggressiven Reaktionen auf sein Erscheinen. Er geht auch darüber hinweg, als er plötzlichen, wütenden Attacken vor seinem Praxisteam ausgesetzt ist. Etwa zwei Jahre später musste er einen Rechtsanwalt beauftragen, um der Klage seiner Kollegin, er habe im Falle einer seiner Patientinnen fahrlässig gehandelt, Herr zu werden. Was er nicht bemerkt hatte, im Laufe des Konflikts hatte Frau Dr. S. begonnen, auch auf seine Patienten zuzugehen und sie zum Verhalten von Herrn Dr. A. zu befragen. Erst als die zweite Klage eintraf, bat Herr Dr. A. um eine professionelle Begleitung des Konflikts.

Nicht geklärte Konflikte und unausgesprochene Befürchtungen machen angreifbar und beeinflussen störungsverstärkendes Verhalten. Nichthinsehen bannt keine Eskalationsgefahr.

1.1.2 Konflikte verändern die Unternehmenskultur

Bei einem prozessorientierten Einsatz in einem großen Unternehmen fand sich folgende Dynamik:



Praxisbeispiel: Mittelständisches Unternehmen in der Medienbranche

Das Team sitzt beieinander. Schnell ist zu erkennen, dass es einen „Sündenbock“ gibt. Im Sekundentakt wird diese Person reglementiert; ihr wird der Mund verboten, und setzt sie dennoch zum Sprechen an, folgt die Reaktion auf dem Fuß: Sie wird unterbrochen, es wird mit den Augen gerollt, gestöhnt und gepöbelt. Zwischendurch wird beschwichtigt. Alles halb so wild: „Wir machen nur Spaß.“ Auf die Frage, wie lange dieser „spaßhafte“ Umgang miteinander bereits gepflegt wird, folgt die Antwort: „Seit der Druck in der Firma so groß geworden ist, ist es nur noch mit Humor auszuhalten.“ Statt Streiten und Ankeifen sei das hier die bessere Lösung.

Dieses Beispiel zeigt, was passiert, wenn Konflikte und gereizte Situationen als gegeben hingegenommen werden. Signale werden übergangen, und deren Ursache kann sich ungestört weiter ausbreiten. In diesem Fall setzte eine Mobbingdynamik ein, die die Unternehmenskultur maßgeblich negativ beeinflusste.

1.1.3 Konflikte machen krank

Konflikte produzieren Stress, stoßen interne Schmerzpunkte an und erinnern an schlechte Erlebnisse, kurz, sie machen etwas mit uns. Alles, was etwas in uns anstößt, zeigt sich auch von außen. Wir signalisieren eine Reaktion auf den Konflikt, und irgendwann zeigen sich Symptome wie Kopfschmerzen, Rückenleiden, Verdauungsbeschwerden und Co.



Praxisbeispiel: Mittelständisches Unternehmen im Informationswesen

Herr L. ist seit Kurzem Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Vor seinen Mitarbeitern in Aktion fiel auf, dass er sich recht steif bewegte und immerzu lächelte. Dazu stand ihm der Schweiß auf der Stirn. Seine Kommunikation war gestelzt, und die Reaktionen auf ihn waren dementsprechend. Er bat darum, ihn zu einem guten Einstand in der neuen Firma zu begleiten. Mit dieser Ausstrahlung hätte das nicht geklappt. Ein kurzes Zwischengespräch mit Herrn L. brachte hervor, dass sein Ausscheiden aus der Vorgängerfirma nicht freiwillig war. Er wurde gegangen, nachdem sich seine Kollegen gegen ihn gestellt hatten. Dieser Konflikt mit der damit einhergehenden Verletzung wirkte noch nach und produzierte zahlreiche Folgesignale, die sich in Magenkrämpfen, Schwindelanfällen und Kopfschmerzen äußerten.

Ungelöste, unverarbeitete sowie nicht entschärfte Konflikte wirken nicht nur psychisch sowie physisch weiter, sie finden auch ihren Ausdruck im eigenen sowie im Reaktionsverhalten anderer.

1.1.4 Konflikte gefährden Existenzen



Praxisbeispiel: GmbH & Co. KG im Bauwesen

Zwei Unternehmer sind überzeugt, gemeinsam sei man doppelt so stark. Also schließen sie sich zu einer GmbH & Co. KG zusammen. Zunächst scheint alles gut zu gehen, doch dann schleichen sich Differenzen ein.

Zum Zeitpunkt meines Einsatzes sind beide Geschäftspartner bereits nicht mehr souverän. Das Level der Reizbarkeit ist hoch. Wenn einer nur den Mund aufmacht, ist der andere schon total aufgebracht und schreit. Auffallend ist eine krasse und vulgäre Wortwahl, obwohl beide Partner hochgebildet sind. Frau R. reagiert stark emotional und sprengt jegliche sachliche Ebene; sie springt immer wieder auf und droht, den Raum zu verlassen. Herr M. ist darüber verzweifelt und schwankt zwischen Flehen und Wut. Beide Seiten wollen nur noch eins: sich trennen und dem anderen nichts lassen. Die Situation ist das Ergebnis eines verschleppten Konflikts, verursacht durch Überbeanspruchung und einen äußerst hohen Stresspegel. Diesen Zustand stehen beide Partner etwa vier Jahre durch, bis die Situation endgültig entgleist: Es werden Schläge angedroht und Mitarbeiter „zur Sau“ gemacht. Selbst die Anwesenheit von Kunden ist kein Hinderungsgrund mehr, aufeinander loszugehen.

Es kommt zu einer Kündigungswelle. Die Gesellschafter bewältigen die Arbeit nicht mehr; erst als die Firma hochwertige Aufträge verliert, suchen die Partner Hilfe.



Zusammenfassung

Konflikte verschwinden nie von alleine. Lässt man sie laufen, dann erzeugen sie Druck, binden Arbeitskraft und -zeit, verursachen Kosten, machen krank, greifen durch geschäftsschädigende Verhaltensweisen die Existenzgrundlagen an und verändern diese auf Dauer.

■ 1.2 Der mutierte Konflikt

Die Wirkung von Konflikten wird unterschätzt. Die Praxis zeigt, dass Konflikten mit methodischen Ansätzen nicht beizukommen ist. Da sie in den Unternehmen als Ursache schwerster geschäftlicher Schäden nicht erkannt werden, mutieren sie zu erheblichen Risikofaktoren. Die Konflikte werden durch fehlendes Handeln sich selbst überlassen. Hilfe wird oftmals zu spät gerufen: In der Regel zu dem Zeit-

punkt, an dem nichts mehr geht. Die geschäftliche Existenz wurde längst untergraben, die Betroffenen sind krank geworden, gute Mitarbeiter gehen, verbleibende Mitarbeiter polarisieren sich, und die Unternehmenskultur zeigt Burn-out-Signale. In diesem Klima gedeihen Störungen aller Art, auch Störungen, die sich auf der zwischenmenschlichen Ebene austoben. Eine Mobbing- und Intrigenkultur zum Beispiel entsteht dort, wo auch die entsprechenden Rollen vorhanden sind. Unter „Rollen“ versteht man all die Aspekte, die durch nicht aufgegriffene und schwer verdauliche Informationen quasi eine Gestalt erhalten haben, in die die stressgeplagten Chefs, Kollegen und Mitarbeiter hineinschlüpfen, wenn sie mit dieser Rolle in ihrer Vergangenheit bereits zu tun hatten und wenn sie durch diese Rolle verletzt wurden. Im Falle einer sich bildenden Mobbing- und Intrigenkultur bekommen wir es etwa mit Rollen wie „der Denunziant“, „der Unterdrücker“, „der Wütende“ und „die graue Eminenz“ zu tun.



In einem Konflikt geht es weniger um Fakten, sondern um die Folgen von persönlichen Verletzungen. Doch darüber wird nicht gesprochen, es wird vielmehr so getan, als ob es um Fakten ginge. Jeder ist besonders dort verletzbar, wo er über eine (frühere) Verletzung nicht hinweggekommen ist. Dieses „Damals“ liegt häufig in der Kindheit und ist etwas „nicht Verdautes“ oder stammt von den Eltern oder den Generationen davor.

■ 1.3 Störungsfolgen

Auseinandersetzungen allein machen nicht krank, es ist vielmehr die Unveränderlichkeit der Störsignale, die dabei entstehen. Über Tage, Wochen und Monate setzen diese Signale dem Arbeitenden zu, so lange, wie er in der Situation verharret. Nicht jeder hat Neutralisierungsmechanismen entwickelt, die eine erfahrene Ungerechtigkeit, eine empfundene Demütigung und aufgestauten Ärger bereinigen. Die Störung beginnt, dauerhaft zu wirken. Über die Atmosphäre im Büro und auf den Fluren werden Störsignale ausgesandt. Das schwächt, führt zu Fehlverhalten und macht auf Dauer krank.

Führungspositionen, wie Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Vorstände, aber auch Steuerberater, Rechtsanwälte und Ärzte, weisen vermehrt das Merkmal von mangelnder Selbstfürsorge und Härte gegen sich selbst auf, wenn Stress und Druck überhandnehmen. Führende vergessen sich selbst, indem sie ihren Gefühlen nicht folgen, sondern rational darüber hinweggehen.

Das Beispiel eines Rechtsanwalts zeigt die Folgen eines Kreislaufs aus Wut, Aushalten und Verharren in einer zermürbenden Situation.



Praxisbeispiel: Rechtsanwaltskanzlei

Ein betroffener Rechtsanwalt erzählt: „Bei mir begann es schleichend. Nach über sieben Jahren war dann Schluss. Meine Natur ist eher robust, und ich besitze so etwas wie einen tiefen Gerechtigkeitssinn. Nicht umsonst habe ich diesen Beruf gewählt. Beruflich verbringe ich einen Großteil meiner Zeit mit dem Umgang mit kontroversen Meinungen. Umso mehr hat es mich erstaunt, dass mich die Zusammenarbeit mit meinem früheren, von mir hochgeschätzten Kollegen derart angegriffen hat. Fachlich haben wir uns perfekt ergänzt. Im Nachhinein gesehen hatten wir beide keine Chance, da keiner von uns bereit war, einzulenken. Wir blieben bei unserer Meinung einfach stehen, und jeder war vom anderen enttäuscht, nur gesagt hat keiner was. Vordergründig ging es nur um das Geschäft. Da haben wir beide unermüdlich geschuftet. Das Persönliche war nicht ein einziges Mal Thema. Das hat alles nur noch schwerer gemacht.

Gesundheitlich gelitten habe ich schon im zweiten Jahr unserer Zusammenarbeit, aber da war es noch nicht so tragisch. Heute kommt mir alles vor wie in einem schlechten Film. Im Krankenhaus erfuhr ich, dass ich einen Herzinfarkt hatte, mit 39 Jahren! Das war für mich ein Grund, alles Bisherige zu überdenken. Der andauernde Stress, das Nichts-dagegen-Tun und die permanenten Angriffe meines Kollegen haben mir zugesetzt. Ich habe nach sieben Jahren die Sozietät ohne Klärung verlassen, und selbst das macht mich wütend.“



Die Bewusstwerdung der Konsequenzen von lang anhaltenden Störungen, als Folge von ungeklärten Konflikten, ist der erste Schritt zur Handlung. Erkennen alleine genügt jedoch nicht. Ein Ausstieg aus einem lang anhaltenden Konflikt geschieht in mehreren Schritten. Das Verlassen der Situation ist nicht immer die richtige Lösung, manchmal aber der einzige Weg, der die nötige Distanz zur verheerenden Konfliktfolge schafft. Hinter jedem Ausstieg stehen eine Selbstaufgabe und das Gefühl, gescheitert zu sein. Deshalb darf es nur dann dazu kommen, wenn es als Ergebnis dieses Schrittes eine positive Konsequenz gibt. Das Gehen wird sonst zum Teil des gefühlten Misserfolgs. Die ausbleibende Klärung lässt alle Handlungsschritte als Versagen erscheinen.

■ 1.4 Tabuisierung der Konfliktfolgen

Konflikte hat jeder, aber kaum jemand legt sie offen. Hilfe wird, wenn überhaupt, erst dann geholt, wenn nichts mehr geht oder die Zusammenarbeit schon als gescheitert gilt. Das ist ein Problem. Kaum einer zeigt sich mit den Folgen eines

Konflikts im Außenverhältnis. Und das, obwohl die Störungen, die durch den Konflikt verursacht wurden, immer heftiger werden. In der Praxis zeigen sich vier Hauptgründe für diese Tabuisierung:

1. Man ist sich der Reichweite der Konsequenz nicht bewusst.
2. Die Arbeit auf dem eigenen Schreibtisch und der Druck, der durch Liegengebliebenes steigt, schieben sich vor die Beendigung des Konflikts. Je länger der Konflikt andauert, desto mehr bleibt liegen.
3. Ein Offenlegen wird als Schwäche empfunden. Die Folge sind die Tabuisierung eines weitverbreiteten Phänomens und das Verharren in der Störung.
4. Der Konflikt zieht den Fokus immer stärker von der rationalen Ebene fort zugunsten einer emotional gefärbten Sichtweise. Dadurch entsteht Isolation. Die „heile“ Welt wird immer unerreichbarer. Die Konfliktbeteiligten sind durch die hohe Emotionalität für sachliche Hinweise zunehmend nicht mehr erreichbar.



Sind Sie Chef oder Chefin eines kleinen oder mittelständischen Betriebs, wird es noch einmal komplizierter. Die Hemmschwelle, sich zu öffnen, geschweige denn unterstützen zu lassen, steigt für gewöhnlich mit dem Anstieg der Hierarchieebene. Erfahrungswerte zeigen, dass Großunternehmen und deren Spitzen hier im Vorteil sind. Dort ist der Umgang mit Konflikten alltäglicher und daher die Finanzierung schnell einkalkuliert. In kleinen und Mittelstandsunternehmen hingegen gehört es noch nicht zur Kultur, Konfliktentstörung als Teil des Geschäftserhalts zu sehen.

Die Darstellungen einer Steuerberaterin und einer Ärztin zeigen einige Auswirkungen der Tabuisierung:



Praxisbeispiel: Vereinigung von Wirtschaftsprüfern

Ein Wirtschaftsprüfer erzählt: „Bei meinem zweiten Kooperationsversuch erwischte es mich kalt. Ich war mit meinem geschäftlichen Partner in einem Entmachtungsprozess gefangen und musste quasi von außen mit anschauen, wie ich immer weniger auf meine Stärken zugreifen konnte. Ich bin von einem Umsatz von 750 000 Euro gegen null gefahren. Zum Schluss konnte ich nicht mal mehr einen Kunden gewinnen, was früher für mich kein Problem darstellte. Im fünften Kooperationsjahr habe ich die Kanzlei „freiwillig“ verlassen und mein Investitionsvolumen von über 500 000 Euro dort gelassen. Mit all dem wollte ich nichts mehr zu tun haben. Im Nachhinein konnte ich feststellen, dass ich den Partnerstatus nicht erlangen konnte, auch wenn außen immer dargestellt wurde, dass wir auf Augenhöhe arbeiten. Das Schlimmste für mich ist nicht einmal der finanzielle Verlust, sondern miterlebt zu haben, wie ich immer mehr zum Gelähmten wurde und nichts Gescheites dagegenhalten konnte.“



Praxisbeispiel: Arztpraxis

Frau Dr. K. ist in ihrem Erscheinungsbild eine äußerst sympathische Ärztin. Sie hat es dennoch schwer. Ihre Praxis läuft zwar recht gut, doch für sie alleine sind die Kosten zu hoch und die Patientenzahlen seit über zwei Jahren tendenziell rückläufig. Die Praxis wurde als Praxisgemeinschaft aufgebaut und konzipiert. Aber die Position des Partners steht wieder einmal offen. Liest man in den Büchern dieser Praxis, so fällt auf, dass Frau Dr. K. seit über 15 Jahren in der Praxis ist, während der zweite Platz spätestens nach vier Jahren wechselt. Oft bleiben ihre Partner nicht länger als zwei Jahre. Frau Dr. K. berichtete, dass keiner ihrer Partner den Sprung in die erfolgreich laufende Allgemeinpraxis schaffte. Das gemeinsame Wartezimmer sei zwar meistens voll, nur gehörten die meisten dieser Patienten zu ihr.

Immer wieder kommt es vor, dass sie von ihren Patienten nach Gründen gefragt wird, warum es denn keiner bei ihr aushalten würde? Infolgedessen vermutet Frau Dr. K., dass die zurückgehenden Patientenzahlen auf den häufigen Wechsel ihrer jeweiligen Partner zurückzuführen seien. Alleine die ungleiche Patientenanzahl führt nach spätestens einem Dreivierteljahr zu zermürbenden Konflikten mit ihren jeweiligen Partnern. Je nach Partner wird der Konflikt unterschiedlich ausgetragen. „Von Anbrüllen vor gefülltem Wartezimmer, rüdem Umgang mit meinem Personal, monatelangem Ausbleiben der vereinbarten Kostenzahlung bis hin zu Drohbrieffen eines Praxispartners habe ich schon alles erlebt“, fasst Frau Dr. K. die Erlebnisse zusammen. „Meine Patienten abzugeben sehe ich jedoch nicht ein. Zwei können davon nicht leben.“

Beide Fälle zeigen die Macht von ungelösten Störungen. Ein Zuhörer könnte meinen, dass beide Erzähler der Situation gegenüber ausgeliefert zu sein scheinen. Die Praxis zeigt, dass ein nicht gelöster, verjährter Konflikt das Gefühl bei den Betroffenen erzeugt, nicht wirklich etwas dagegen unternehmen zu können. Der Konfliktbeteiligte erhält die Zuschreibung, Auslöser der Probleme zu sein, und somit sind die Fronten zwischen Schuld und Unschuld gezogen. Die emotionale Betroffenheit verdeckt das Sachproblem und damit die vordergründige Handlungsmöglichkeit. Das Tabu hat Folgen:

- Verlust von Kompetenzen auf Partner-/Chefebene sowie auf der Mitarbeiterebene: Ganz nach dem Motto, die Besten gehen zuerst.
- Werden in der Führungsebene die Konflikte nicht gelöst, nehmen die Mitarbeiter die Störung auf.

Die Gründung eines Betriebsrats kann eine Folge von ungelösten Konflikten auf Chefebene darstellen: Die Chefs werden als Bedrohung für das Firmenwohl angesehen.



Zusammenfassung

Die direkten Folgen von Konflikten erstrecken sich von Kapitalverlust bis hin zur Unfähigkeit, sachlich an den Konflikt heranzugehen. Die Unsachlichkeit führt zum negativ veränderten Umgang miteinander. Die Emotionalität steigt und damit auch die Wirkung auf das gesamte Umfeld. Die Konfliktbeteiligten bringen unbewusst ihr Thema mit ein. Je erbitterter der Kampf ist, desto höher auch die Wahrscheinlichkeit, dass eine alte Verletzung mitspielt. Das kreiert sogenannte Rollen. Oft sind es Rollen, die streiten, während der Sachverhalt immer mehr ins Abseits gerät. Beginnen sogenannte Rollenspiele, verändert sich die gesamte Organisation. Somit hat ein Konflikt die Macht, Realitäten negativ zu verändern. Ein Konflikt kann hier nicht mehr isoliert betrachtet werden. Die Firma wird Leidtragender des Konflikts, sie wird zur Nebensache. Sofern die Störung nicht aufgegriffen und damit beendet wird, schreitet dieser zerstörerische Prozess voran. Für die Zusammenarbeit bedeutet es das Aus, denn die zwischenmenschliche Ebene wird vergiftet.

■ 1.5 Reflexion: Wie wirkt der Konflikt?

Diese Frage sollten Sie sich unbedingt stellen. Um eine förderliche geschäfts- und firmeninterne Beziehung zu Kollegen, Partnern und Chefs leben zu können, bedarf es einer inneren Haltung, die nicht bereit ist, innerhalb eines Konflikts zu verharren. Sie müssen Verantwortung für den gesamten Konflikt übernehmen. Erst dann sind Sie in der Position des Handelnden. Auf dieser Basis sollten Sie den vorliegenden Konflikt betrachten.



- Glauben Sie daran, selbst an Ihrer Situation etwas verändern zu können? Wenn ja, was?
- Was sind vier Gründe, die es nötig machen, Ihren firmeninternen Konflikt zu beenden? Fangen Sie mit dem Wichtigsten an.
- Wie stark ist Ihr Wille zur Veränderung, und was sind Sie bereit, dafür zu investieren?
- Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie aus Ihren Antworten?



Fotograf: Louis Stein

Anke Sommer ist die Inhaberin des INSTITUTs SOMMER. Das INSTITUT SOMMER bietet passend zum Buch in Berlin und im Umland eine etwa alle zwei Monate stattfindende LEADERSHIP-Coaching Workshopreihe an, zu der bundesweit Teilnehmer anreisen. Hier findet die Persönlichkeitsentwicklung statt, die über unbewusste Grenzen hinüberhilft und in die eigene Kraft und Handlung führt. LEADERSHIP-Reisen ermöglichen, Entwicklungen im Stück vorzunehmen, immer zu unterschiedlichen Themen. Einmal die Woche findet ebenso in Berlin ein fünfstündiges LEADERSHIP-Coaching in der Gruppe statt, deren Termine auf

der Website zu sehen sind. Auch ist das Institut für Sie da, sofern Sie Unterstützung bei der Behebung Ihrer Konflikte brauchen. Hier arbeiten wir ebenfalls bundesweit, sowohl vor Ort als auch online oder telefonisch. Innerhalb des Businesscoachings bietet das Institut Konfliktmanagement sowie Change Management an, was auf Grundlage der im Buch abgebildeten Entstörungsprinzipien abläuft.

Parallel dazu bildet das INSTITUT SOMMER systemische Coaches auf Grundlage der LEADERSHIP- und Körpersignalarbeit aus. Unsere angehenden Coaches entwickeln einen systemischen Blick, um ihrerseits Konflikte im beruflichen und privaten Kontext schon im Vorfeld erkennen zu können. Personaler, Führungskräfte und Unternehmer ergänzen durch ihre Ausbildung zum systemischen LEADERSHIP-Coach ihr berufliches Portfolio. Die Körpersignalarbeit in der Ausbildung schult die Wahrnehmungsgabe unserer Coaches dahin gehend, bereits kleinste Anzeichen von Unstimmigkeiten zu erkennen. Dadurch können Sie sehr frühzeitig reagieren, Teams auffangen, Projekte erfolgreich managen und die bestmöglichen Entscheidungen für alle Beteiligten treffen. Hierzu gibt es weiterführende Vorträge und Weiterbildungen, die für Ihr Anliegen maßgeschneidert werden. Ebenso führt das INSTITUT SOMMER diese Vorträge und Weiterbildungen auch firmenintern durch und geht damit auf individuelle Veränderungswünsche der Firmen ein.

www.institut-sommer.de

INSTITUT SOMMER, Inh. Anke Sommer, Berliner Allee 81, 13088 Berlin

Tel.: 030-500 14 036

Fax: 030-500 14 037

Mail: info@institut-sommer.de

Ganz bewusst hat Anke Sommer keine wissenschaftliche Arbeit verfasst, sondern viel mehr Wert auf die möglichst einfach strukturierte Weitergabe ihrer langjährigen Erfahrung gelegt. Alles, was sie im Beruf erlebte und verarbeitete, integrierte sie in ihr Wissen um Konflikte im Arbeitsgeschehen. „Das doppelte Lottchen, Lebensprägung auf der Basis von symbiotischen Zwillingsbeziehungen“, Berlin 1994, ist ihre Diplomarbeit. Die Recherchen, die damals im Rahmen der Arbeit stattfanden, gaben den Anlass, sich umfassender mit symbiotischen Phänomenen zu befassen. Die Columbia University in New York City sowie das Hunter College verhalfen Anke Sommer zu einer hervorragenden interdisziplinären Auseinandersetzung mit dem Thema. Ihr eigener Erfahrungshorizont als eineiiger Zwilling trug viel hierzu bei, wie auch ihre Affinität zu einer genauen Beobachtung ihres Umfeldes. Die Gründlichkeit ihrer Beobachtungen von Phänomenen, die innerhalb zwischenmenschlicher Beziehungen auftreten, prägt das Buch ebenso wie ihre Arbeit mit Verantwortungsträgern aller Couleur.

Anke Sommer legt großen Wert auf Verantwortungsübernahme beim positiven Ausgestalten des eigenen Umfelds. Sie ist davon überzeugt, dass ein erfülltes und selbstbestimmtes Leben nicht auf Kosten anderer gelingt. Schon das Ausüben der eigenen größten Begabung birgt einen hohen Nutzen für andere. Dieses Prinzip lebt sie und gibt es innerhalb ihrer Arbeit weiter. Unternehmen können sich entfalten und einen positiven Weg einschlagen. Verantwortungsträger entwickeln innerhalb ihrer regelmäßig stattfindenden Workshopreihe LEADERSHIP-Coaching ihre Persönlichkeit und wachsen dadurch in ein förderliches Leben hinein. Ihre Vorliebe für systemische Phänomene entstand in ihrer Kindheit und wurde noch einmal verstärkt, als sie in der Krisenintervention vielen vermeintlich ausgeweglosen Situationen gegenüberstand. Schon damals war ihr klar, welcher Nutzen entsteht, wenn sie dieses Wissen auf unternehmerische Systeme anwendet. So entschloss sich Anke Sommer, ihre ganze Schaffenskraft der Arbeit im Businessbereich zu widmen, und die Persönlichkeitsentwicklung ist ein wichtiger Teil davon.

Dieses Buch entstand in jahrelanger Arbeit. Orte wie La Calera im Valle Gran Rey auf La Gomera, ihre Büroräume und das Hotel Döllnsee in der Schorfheide bei Berlin schenken ihr ein wunderschönes Umfeld für ein konzentriertes Arbeiten.

Index

A

Abdankungsmanagement 72
Abhängigkeit 15, 63
Absprache, mangelnde 16
Aggressor 35
Akutmaßnahmen 178
Alleingang 16
Alltagsprobleme 22
Änderungsbedarf erkennen 160
Angriff, persönlicher 195
Angst 65
Arbeitsbeziehung 14
– Fallen für 55, 60
– Idealvorstellung 188
– Regeln für 192
– strukturieren 148
Arbeitsfähigkeit 173
Arbeit und Liebe 25, 44
Atmosphäre 23
Attentäter 38
Autonomie 15, 195
Autorität 48

B

Betriebsrat 168
Bewusstheit 145
Blockade 92

C

Checkliste 201
Co-Existenz, kooperative 153

D

Demut 90
Demütiger 34
Diktator 34
Distanz 59, 137

E

Eigenheiten 193
Eigenverantwortung 15
Eminenz, graue 18
Emotionalität 61, 83, 173
Entmachtung 140
Erfolg 48
Erfolgsgaranten 194
Erfolgsprinzipien 150
Erfolgsstruktur 50
Erprobungs-/Testphase 189
Eskalation 200
Existenzgefährdung 7

F

Fähigkeit, verborgene 98
Fehlbarkeit 47
Führung, positive 84

G

Ganove 33
Gefahren, schleichende 144
Geschäft und Beziehung 192
Geschlechterkampf 66

Gevatter Tod 37
 Gewalt 94
 Gewohnheit 72
 Graue Eminenz 18
 Grenzüberschreitung 109

H

Haltung 100
 Handeln, positives 45
 Hilfe, falsche 95
 Hoffungsfallen 70
 - loswerden 76

I

Identitätsverlust 146
 Illusion 74
 Information, störende 85
 Inquisitor 36
 Intelligenz, emotionale 178, 184
 Intrigant 35
 Intrige 18, 71

J

Junior-Senior-Fälle 65

K

Klärungsprozess 170
 Konflikt
 - als Chefsache 196
 - begreifen 87
 - eingreifen in 143
 - entstörende Regeln 179
 - Entstörung 167, 176, 187
 - Eskalation 5
 - geschäftsschädigender 17
 - Hintergründe 29
 - Klärung statt 192
 - Kosten/Folgen von 79
 - mutierter 7
 - Phasen 181
 - struktureller 174

- und Beziehung 13
 - und System 30
 - Wirkung 3, 12,
 Konfliktbewältigungsplan 178, 186
 Konfliktfolgen 8
 - Tabuisierung der 9
 Konfliktunterstützung 139
 Konkurrenz 152
 Kooperation 51
 Kooperationsstrategie 172
 - Aufgaben 172
 Körperkontur 126
 Körpersignale 103, 104
 - erkennen 106
 - Hauptgruppen 112
 - nutzen 111
 - Übertragung von 117
 Kostenrisiko 15
 Krankheit 6
 Krieg im Unternehmen 62
 Kritik 197

L

Leadership-Entwicklung 75
 Liebe 25, 44
 Lohn, guter 73
 Loyalität 192

M

Macht 19
 Machtdynamik 140
 Machtverhältnisse 192
 Mann vs. Frau 198
 Mission 52
 Missstände 56
 Muster, alte 67

N

Neutralität 90

P

Peiniger 36
Persönlichkeitsgrenzen 109
Position 21
Problem 81
Prozessschmerz 125
Prozesssignal 122

R

Rache 199
Radfahrprinzip 197
Rang 21
Rationalität 61, 173
Reaktionsrichtung 197
Realität 197
Realitätsverzerrung 57, 121
Ressourcen, ungenutzte 192
Rollen 8, 32
- Indizien für 40
- Umgang mit 38

S

Sachkonflikt 198
Sachlichkeit 27
Sadist 37
Schmerzsignal 125
Schutzmechanismen, körperliche 107
Schwächen integrieren 151
Signal 81, 196
Stabilität 42
Symbiose 154
- als Erfolgsmodell 158
- Blockade 157
- Syndrom 156
Symptom 81
Syndrom auflösen 155

T

Traum 119
Trennung 162

U

Überheblichkeit 48
Unbekanntes, Schritt in 93
Unmut 22
Unternehmenskultur 5

V

Veränderung 193
Verantwortungsträger 142
Verbundenheit 149
Verdrängung 194
Verhalten
- dienliches 97
- schädigendes 201
Vermeidungstaktik 62

W

Wachstum 65
Wahrheit, unangenehme 60
Wettbewerb 52
Wettkampfgeist 195
Widerständler 36
Wissen teilen 94

Z

Ziele, gemeinsame 49
Zugehörigkeit 194
Zusammenarbeit 43, 51, 176
- erfolgreiche 159
Zusammenhalt, innerer 41
Zuschreibungen 64
Zwangsbeziehung 133, 149
Zwillingsbeziehung 118, 131, 146
- Konkurrenz 152