

# Inhalt

Vorwort 9

## EINLEITUNG

Warum Konflikte klären Chefsache ist 13

Wissenswertes zu Konflikten 18

Arten von Konflikten 18

Konfliktursachen in Unternehmen 23

Die vier Phasen der Teamentwicklung 27

## DIE 1. KOMPETENZ

„Selbstreflexion“ –  
sich bei sich selbst gut auskennen 36

Das Riemann-Thomann-Kreuz:

Psychologie der Konfliktentstehung 37

Die Nähe-Strebung 39

Die Distanz-Strebung 41

Die Dauer-Strebung 44

Die Wechsel-Strebung 46

Fragebogen zur Selbsteinschätzung 48

Die Verhaltenspräferenzanalyse **58**  
Verhaltenspräferenzen erkennen und in Konflikten nutzen **59**  
Die Selbst- und Fremdeinschätzung von Verhaltenspräferenzen **73**

Das Reiss Motivation Profile® (Lebensmotivanalyse) **81**  
Die 16 Lebensmotive **82**  
Mitarbeitermotive erkennen – Konflikten vorbeugen **86**  
Das Bedürfnis, Konflikte auszutragen **91**

## **DIE 2. KOMPETENZ**

**„Empathie“ –  
die Gefühle der anderen verstehen **96****

Menschen und ihre Emotionen **97**  
Basisemotionen erkennen **99**

Die einfachen und die schwierigen Gefühle **101**  
Wie entstehen die schwierigen Gefühle? **102**  
Der Umgang mit Gefühlen **104**

Die Grundregel im Umgang mit schwierigen Gefühlen **106**  
Zuhören, um zu verstehen **107**  
Fazit **109**

## **DIE 3. KOMPETENZ**

**„Impulssteuerung“ –  
den Autopiloten stoppen **110****

Der Soziale Spiegel als „Entschuldigung“ **111**  
Proaktivität: Der erste Schritt zur Konfliktlösung **113**  
Fazit **116**

Übungen zur Kontrolle und Steuerung von Gefühlen **116**

## DIE 4. KOMPETENZ

### Metakommunikation – über Konflikte reden können 120

Konfliktgespräche führen – menschen-,  
sach- und situationsgerecht 123

Die Phasen des Konfliktgesprächs 123

Konflikte moderieren –  
die Königsdisziplin der Gesprächsführung 136

Zwischen den Stühlen –

der Chef als Konfliktmoderator 136

Moderation eines Konfliktgesprächs  
zwischen Mitarbeitern 139

Moderation durch einen externen Berater 149

Maßnahmen zur Konfliktprophylaxe 153

Regelmäßige Reflexion des eigenen Führungsstils 153

Teamgespräche als Konfliktprophylaxe 154

Kollegiale Coaching-Gruppen –

Stärkung der emotionalen Führungskompetenz 156

Schlusswort 158

Über die Autorinnen 160

Barbara Kramer 160

Frauke Ion 161

Literaturverzeichnis 162

Stichwortverzeichnis 166

