

Ralf-Gerd Zülsdorf

Strukturelle Konflikte in Unternehmen

Strategien für das
Erkennen, Lösen, Vorbeugen



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Einleitung	11
1.1 Strukturelle Konflikte	12
1.2 Umgang mit strukturellen Konflikten	21
1.3 Zusammenfassung	34
2 Strukturelle Konflikte in Unternehmen erkennen	37
2.1 Praxisbeispiele: Typische strukturelle Konflikte	37
1. Beispiel: Starres Vergütungssystem im Vertrieb	38
2. Beispiel: Macht in Projektteams	39
3. Beispiel: „Jojo-Effekt“ in Unternehmen	41
2.2 Einordnung und Abgrenzung	43
Konflikte und Noch-nicht-Konflikte	43
Konfliktkategorien	45
Differenzierter Umgang	47
2.3 Merkmale und Besonderheiten	48
Idealtypisches Muster und weitere Merkmale für strukturelle Konflikte	49
Verdeckte strukturelle Konflikte	60
2.4 Der wirksame Umgang mit strukturellen Konfliktpotenzialen	64
Vorgehensweise	64
Lösungsansätze für typische Merkmale	68
Lösungsansätze für die Praxisbeispiele	77
Zusammenfassung	84
2.5 Exkurs: Konfliktbewältigung	86
Eine Partei handelt vorsätzlich	87
Konfliktergebnis durch Dritte	88
Konfliktsituationen selbst beenden	90

8 Inhaltsverzeichnis

3	Vorsicht Unternehmenskrise:	
	Wenn die Eskalation droht	93
3.1	Praxisbeispiele: Unternehmenskrisen und Kalter Krieg	94
	1. Beispiel: Opel-Krise	95
	2. Beispiel: ADL-Insolvenz	101
	3. Beispiel: Erstarrung bei einem Mittelständler	103
3.2	Unternehmenskrise als letzte Konsequenz	106
	Unternehmenskrise	106
	Kalter Krieg	112
	Weitere Eskalationsformen	115
3.3	Potenziellen Unternehmenskrisen aktiv entgegenwirken	119
	Gefährliche Krisenlogik in Unternehmen	119
	Krisenprävention	126
	Behandlung von Unternehmenskrisen	132
	Zusammenfassung	139
3.4	Exkurs: Systemische Wechselwirkungen von Familie und Unternehmen	141
4	Strukturelle Konflikte strategisch wirksam lösen	145
4.1	Praxisbeispiele: Lösung struktureller Konflikte	145
	1. Beispiel: Konflikte zwischen Produktentwicklung und Marketing	146
	2. Beispiel: Verhärtete Fronten in einem IT-Projekt	151
	3. Beispiel: Machtfrage in der Führungsmannschaft	157
4.2	Strategische Handlungsempfehlungen	164
	Einstellungen für den wirksamen Umgang mit Konflikten	165
	Streitkultur in Unternehmen	171
	Kommunikation auf gleicher Augenhöhe	192
	Strategien für den Umgang mit strukturellen Konfliktpotenzialen	199
4.3	Strategischer Handwerkskasten	209
	Erforderliche Kompetenzen und Spielregeln zur Prävention	209
	Effiziente Methoden zur Deeskalation und Klärung von Eskalationen	214

Effiziente Methoden zur Lösung struktureller Konflikte	222
Kopfstand – Workshop zur Überwindung von Unternehmenskrisen	229
4.4 Zusammenfassung	233
5 Management Excellence: Verdeckte strukturelle Konflikte für den Wandel nutzen	235
5.1 Praxisbeispiele: Verdeckte strukturelle Konflikte	236
1. Beispiel: Konfliktpotenziale vor Projektbeginn	236
2. Beispiel: Konflikte nach einer Fusion	243
3. Beispiel: Konflikte beim Einstieg in einen Veränderungsprozess	252
5.2 Aufdecken verdeckter struktureller Konflikte	260
Latente Konflikte sichtbar machen	260
Systemische Organisationsaufstellungen (SysOA)	263
Anwendungsgebiete von SysOA	269
5.3 Unternehmenswandel erfolgreich gestalten	275
Erfolgskriterien für strukturellen Wandel in Unternehmen	276
Change Management im Unternehmen gestalten und umsetzen	284
Strategischer Handwerkskasten	296
5.4 Nutzung struktureller Konfliktpotenziale	
im operativen Tagesgeschäft	333
Grundlegende Erfolgsfaktoren zur Unternehmensführung	333
Managing Diversity	341
Ansätze aus anderen Kulturen	347
5.5 Zusammenfassung	356
Anhang: Checklisten	359
Abbildungsverzeichnis	387
Literaturverzeichnis	389
Stichwortverzeichnis	393
Der Autor	396