

## Inhaltsverzeichnis

Vorworte .....	3
<i>Vorwort von Erich Barthel</i> .....	3
<i>Vorwort des Verfassers</i> .....	6
Inhaltsverzeichnis .....	14
<b>TEIL I: SICHTWEISEN .....</b>	<b>18</b>
<b>Organisationen gefühlt .....</b>	<b>21</b>
Mangelndes Mitarbeiter-Engagement .....	22
Kennen ist nicht gleich Können .....	23
Mangelnde Balance formaler & sozialer Führungsaspekte .....	24
Unzureichende Selbstreflexion .....	26
Steigender Fachkräftemangel .....	29
Mangelnde Veränderungsideen der Mitarbeiter .....	30
<i>Begrenzter Blick über den Tellerrand</i> .....	30
<i>Ziel-un-klarheit</i> .....	31
<i>De-Motivation in Teams und Arbeitsgruppen</i> .....	32
<i>Umgang mit Fehlern</i> .....	33
Mangelnde Veränderungsideen der Entscheider .....	33
Entwicklungsfähige Konfliktfähigkeit .....	34
Fazit .....	35
<i>Ausflug in die Wissenschaft</i> .....	37
<b>Organisation gedacht .....</b>	<b>38</b>
Angedacht .....	39
Längsgedacht .....	41
<i>Formales</i> .....	42
<i>Soziales</i> .....	44
Quergedacht .....	45
Gegengedacht .....	50
Nachgedacht .....	55
<i>Zurück zur Praxis</i> .....	56

<b>Konflikt gedacht</b> .....	57
Mediation ist nicht Herstellung von Konsens.....	57
Eine mediationstaugliche Definition von Konflikt.....	59
Konflikt und Zustand.....	63
<i>Zustand Lösung</i> .....	64
<i>Zustand Problem</i> .....	65
<i>Zustand Symbiose</i> .....	66
Attraktivität und Nutzen von Mediation.....	68
Das Konflikt-Interventionsmodell .....	69
 <b>TEIL II: BESTANDTEILE</b> .....	 71
 <b>Mission</b> .....	 73
Daseinszweck .....	74
Beispiel einer Klinik .....	76
Erwartungen erfüllen und frustrieren.....	77
 <b>Funktion</b> .....	 79
Management .....	79
<i>Unterschiedliche Managementformen</i> .....	80
Führung.....	82
<i>Mediation</i> .....	83
<i>Vergleich Führung-Mediation</i> .....	85
<i>Win-Win und Win-Lose</i> .....	86
<i>Balanciertes Handlungsmodell</i> .....	87
<i>Kurz-Check zum balancierten Handlungsmodell</i> .....	89
 <b>Kompetenz</b> .....	 93
Kompetenzen für Führung und Management.....	94
Mediative Kompetenzen für Führung und Management .....	95
<i>Aktives Zuhören</i> .....	98
<i>Empathie</i> .....	100
<i>Refraining und Wertebewusstheit</i> .....	101
<i>Ambiguitätstoleranz</i> .....	108
<i>Kritikfähigkeit</i> .....	109
<i>Konfliktfähigkeit</i> .....	111
<i>Steuerung der Prozessgeschwindigkeit</i> .....	112
<i>Klare Kommunikation</i> .....	114

Bereitschaften .....	116
<i>Veränderungsbereitschaft</i> .....	116
<i>Problembereitschaft</i> .....	118
<b>Der Nutzen dieser Bestandteile .....</b>	<b>120</b>
Die Strukturebenen .....	120
Symbiose erkennen.....	122
Symbiosen auflösen.....	124
<i>Von der Symbiose zur Lösung</i> .....	127
<i>Vom Problem zur Lösung</i> .....	127
Unveränderbare Symbiosen.....	127
Fazit.....	128
<b>TEIL III: HANDLUNGEN.....</b>	<b>130</b>
<b>Beeinflussende Rahmenbedingungen.....</b>	<b>131</b>
Organisationskultur .....	131
Entwicklungsphasen von Organisationen.....	135
Leitbild .....	136
Kommuniziertes Führungs- und Managementverständnis.....	137
Gezieltes Konfliktmanagement spart Geld.....	137
Glaubwürdigkeit.....	138
Geduld bei Veränderungsprozessen .....	138
<b>Prozessbegleitung .....</b>	<b>139</b>
1. Innere Auftragsklärung des Beraters.....	140
2. Auftragsklärung mit Auftraggeber.....	140
<i>A. Ziel des Berateinsatzes und die Ergebniszustände</i> .....	142
<i>B. Definition des Spielfeldes und seiner Grenzen</i> .....	143
<i>C. Klarheit über Verantwortung des Beraters herstellen</i> .....	145
<i>D. Klarheit über Verantwortung des Auftraggebers herstellen</i> .....	145
3. Auftragsklärung mit Konfliktparteien .....	146
4. Auswahl der Interventionsmethode.....	147
5. Umsetzung der Intervention.....	147
6. Umsetzung der Veränderung im Alltag .....	148

7. Abschluss und Evaluation.....	148
<b>Mediation.....</b>	<b>149</b>
Fallbeispiel: Unzufriedenheit nach Führungswechsel.....	149
Auftragsklärung mit Auftraggeber.....	150
<i>Vorgespräch</i> .....	150
<i>Angebot</i> .....	153
Auftragsklärung mit Konfliktparteien .....	155
Planung der Prozessschritte.....	161
Umsetzung des Plans.....	164
<i>Rahmen sichern</i> .....	164
<i>Belastungen sammeln</i> .....	166
<i>Belastungen evaluieren</i> .....	166
<i>Zukunftsvision</i> .....	169
<i>Hürden</i> .....	171
<i>Gegenmaßnahmen</i> .....	173
<i>Maßnahmen bewerten</i> .....	174
<i>Maßnahmen zuordnen</i> .....	175
<i>Notfallplan</i> .....	177
<i>Review</i> .....	177
Umsetzung der Lösung im Alltag.....	178
Abschluss und Evaluation.....	179
<b>Integratives Management.....</b>	<b>180</b>
1. Ist-Zustand.....	183
2. Ideales Soll.....	184
3. Mögliche Hürden.....	185
4. Realistisches Soll.....	189
5. Maßnahmenplan.....	189
6. Umsetzung.....	190
7. Kontrolle.....	191
Der Nutzen des integrativen Managements.....	193
<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>195</b>
<i>Die Autoren</i> .....	200
<i>Literatur</i> .....	201
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	203