

# **Hilfestellung und Hinweise zur Führung von Konfliktgesprächen**

Stand Januar 2018

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
<b>1 Vorwort.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Ansprechpartner und Unterstützung .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Beratung und Konfliktklärung.....</b>	<b>4</b>
2.1.1 Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung .....	4
2.1.2 Stabsstelle Mediation .....	4
<b>2.2 Geschäftsbereich Personal - Sachgebiet Konfliktmanagement .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Personalrat .....</b>	<b>5</b>
<b>2.4 Beauftragte für Chancengleichheit.....</b>	<b>5</b>
2.4.1 Beauftragte für Chancengleichheit (nicht-wissenschaftliches Personal) .....	5
2.4.2 Gleichstellungsbeauftragte der Medizinischen Fakultät (wissenschaftliches Personal).....	5
<b>2.5 Ombudsmann/-frau der Medizinischen Fakultät.....</b>	<b>6</b>
2.5.1 Ombudsmann im Bereich der Laborforschung/Grundlagenforschung .....	6
2.5.2 Ombudsfrau im Bereich der klinischen Forschung/klinische Studien .....	6
<b>2.6 Promotionsausschuss der Medizinischen Fakultät.....</b>	<b>6</b>
<b>2.7 Seminare in der Akademie für Bildung und Personalentwicklung .....</b>	<b>7</b>
<b>3 Konfliktgespräche auf verschiedenen Ebenen.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Konflikte mit unterstellten Mitarbeiter/innen.....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Konflikte mit Kolleg/innen auf gleicher Ebene.....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Konflikte mit Vorgesetzten .....</b>	<b>8</b>
<b>3.4 Konflikte zwischen unterstellten Mitarbeiter/innen .....</b>	<b>9</b>
<b>4 Tipps für die Gesprächsführung .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1 ICH-Botschaften<sup>4</sup> .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2 Stellen Sie Fragen<sup>1</sup> .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3 Hören Sie zu<sup>1</sup> .....</b>	<b>10</b>
<b>5 Grundlagen für die Vorbereitung eines Konfliktgesprächs .....</b>	<b>10</b>
<b>5.1 Termin und Ort.....</b>	<b>10</b>
<b>5.2 miteinander kommunizieren.....</b>	<b>10</b>
<b>5.3 Fragen zur Problem-/Konfliktanalyse .....</b>	<b>11</b>
<b>6 Anlagen .....</b>	<b>12</b>
<b>7 Quellen .....</b>	<b>12</b>

## 1 Vorwort

Konflikte sind normale und alltägliche Begleiterscheinungen menschlichen Zusammenlebens. Unterschiedliche Interessen, Bedürfnisse, Meinungen treffen überall da, wo Menschen zusammen sind und zusammenarbeiten aufeinander. Sie entstehen in der Interaktion der beiden Seiten, in dem diese Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen und Wollen mit der Gegenseite wahrnehmen und als Beeinträchtigung erleben.

Konflikte entstehen zwischen Personen, Gruppen, Unternehmen und Organisationen: Beispiele sind Interessenskonflikte zwischen Tarifparteien, Meinungsverschiedenheiten zwischen Fachbereichen, Bedürfnisunterschiede zwischen Rauchern und Nichtrauchern in einem Zimmer.

Konflikte können gelöst werden, indem man einen Kompromiss aushandelt oder einen Konsens findet.

Um dies zu ermöglichen ist ein wohlüberlegtes und rechtzeitiges Vorgehen sinnvoll.

Das vorliegende Dokument dient als erste Hilfestellung, wenn Sie plötzlich und unvorbereitet vor der Situation stehen, ein Konfliktgespräch im beruflichen Umfeld durchführen zu müssen – sei es nun mit Kolleg/innen, Mitarbeiter/innen oder Vorgesetzten. Um größere Sicherheit im Umgang mit Konfliktsituationen zu erlangen, sollten Sie entsprechende Schulungen besuchen oder ein Coaching in Anspruch nehmen.

Wenn Konflikte eskalieren oder Sie als Führungskraft Teil der Konfliktparteien sind, ist es sinnvoll eine Fachkraft für die Konfliktklärung in Anspruch zu nehmen.

## 2 Ansprechpartner und Unterstützung

Das UKT bietet Ihnen verschiedene Ansprechpartner/innen, die Sie im Falle eines Konflikts beraten und unterstützen.

### 2.1 Beratung und Konfliktklärung

Die Inanspruchnahme ist freiwillig und unterliegt der Schweigepflicht. Die Beratung erfolgt in einem geschützten Rahmen und wird i. d. R. vorher terminlich vereinbart.

#### 2.1.1 Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung

Die Zielsetzung der Mitarbeiter- und Führungskräfteberatung ist die vertrauensvolle persönliche Beratung und professionelle Unterstützung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bzw. Teams und Arbeitsgruppen. Das Angebot richtet sich an alle Beschäftigten des Klinikums.

- Beratung in persönlichen Belastungssituationen
- Beratung bei Problemen am Arbeitsplatz
- Konfliktcoaching zwischen einzelnen Beschäftigten
- Konfliktklärung im Team
- Konfliktcoaching zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in
- Beratung von Vorgesetzten in Fragen der Mitarbeiterführung

**Kontakt** Angelica Smulders  
Dipl. Pädagogin  
Fronsbbergstr. 23  
Tel. 07071/29-87391  
E-Mail: [angelica.smulders@med.uni-tuebingen.de](mailto:angelica.smulders@med.uni-tuebingen.de)

#### 2.1.2 Stabsstelle Mediation

Die Stabsstelle Mediation wurde im Jahr 2017 neu gegründet und stellt ein zusätzliches Angebot für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar, die sich in einem persönlichen Konflikt am Arbeitsplatz befinden.

Mediation (lateinisch „Vermittlung“) ist ein strukturiertes, freiwilliges Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konfliktes, bei dem unabhängige „allparteiliche“ Dritte die Konfliktparteien in ihrem Lösungsprozess begleiten. Die Medianten versuchen dabei, zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

Am Arbeitsplatz kann die Mediation ein sehr wirksames Instrument sein, um mit Kollegen/-innen, Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen Meinungsverschiedenheiten, schwierige Kommunikation, Streit oder Konflikte zu klären und gemeinsam einer nachhaltigen tragfähigen Lösung zuzuführen.

**Kontakt** Dr. Karsten Feil  
Fronsbbergstr. 23  
Tel. 07071/29-82863  
E-Mail: [karsten.feil@med.uni-tuebingen.de](mailto:karsten.feil@med.uni-tuebingen.de)

## **2.2 Geschäftsbereich Personal - Sachgebiet Konfliktmanagement**

Das Sachgebiet Konfliktmanagement ist Dienstleister für die ca. 9000 Beschäftigten (wissenschaftliches und nichtwissenschaftliches Personal) des Universitätsklinikums.

Die Aufgaben umfassen die Beratung von Führungskräften und Personalreferenten/-innen zu schwierigen Vorgängen, die Prüfung der Vorgänge auf Handlungsbedarf, das Führen von Personalgesprächen und die Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung bzw. Auflösung des Konflikts sowie die Kontrolle der Maßnahmenumsetzung. Hierbei wird eine enge Zusammenarbeit mit der Personalvertretung gepflegt.

**Kontakt**      Helena Reimche  
Sachgebietsleitung  
Geissweg 5, Zi. 202  
Tel. 07071/29-81051  
E-Mail: helena.reimche@med.uni-tuebingen.de

## **2.3 Personalrat**

Der Personalrat ist die gewählte Interessensvertretung aller Beschäftigten des UKT. Er kann Maßnahmen im Interesse der Beschäftigten beantragen und er hat darüber zu wachen, dass die zugunsten der Beschäftigten geltenden Gesetze, Verordnungen, Tarifverträge, Dienstvereinbarungen, Unfallverhütungsvorschriften und sonstigen Arbeitsschutzvorschriften eingehalten werden.

Sie können sich auch im Falle bestehender Konflikte an den Personalrat wenden. Ihre Anfrage wird zentral aufgenommen und dann an die/den für Ihren Bereich zuständige/n Kollegin/en weitervermittelt.

**Kontakt**      Personalrat des Universitätsklinikum Tübingen  
Otfried-Müller-Straße 49  
72076 Tübingen  
Tel. 07071 29-83647 oder 29-85055  
E-Mail: personalrat@med.uni-tuebingen.de

## **2.4 Beauftragte für Chancengleichheit**

Wenn es sich um einen Konflikt handelt, bei dem eine Ungleichbehandlung oder Benachteiligung aufgrund des Geschlechts im Vordergrund steht, sollte zunächst die Chancengleichheitsbeauftragte angesprochen werden.

Sie wird sich bei Bedarf mit anderen Konfliktbearbeitungsstellen in Verbindung setzen.

### **2.4.1 Beauftragte für Chancengleichheit (nicht-wissenschaftliches Personal)**

**Kontakt**      Sabine Schneiderhan  
Tel.: 07071-2987168  
E-Mail: sabine.schneiderhan@med.uni-tuebingen.de

### **2.4.2 Gleichstellungsbeauftragte der Medizinischen Fakultät (wissenschaftliches Personal)**

**Kontakt**      Prof. Dr. Ulrike Ernemann (Neuroradiologie)  
Tel.: 07071-2986024  
E-Mail: ulrike.ernemann@med.uni-tuebingen.de

## **2.5 Ombudsmann/-frau der Medizinischen Fakultät**

Wenn es sich um einen Konflikt im Zusammenhang mit wissenschaftlichem Fehlverhalten bzw. den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis handelt, sind die Ombudspersonen der Medizinischen Fakultät die richtigen Ansprechpartner.

Hierbei kann es z.B. um folgende Themen gehen:

- Konflikt hins. Autorenschaft auf Publikationen
- Verwendung von wissenschaftlichen Ergebnissen für eigene Arbeiten
- Vorwürfe von Plagiaten, Datenfälschung

### **2.5.1 Ombudsmann im Bereich der Laborforschung/Grundlagenforschung**

**Kontakt** Prof. Dr. H. Peter Rodemann (Radioonkologie/Strahlenbiologie)  
Tel.: 07071-2985962  
E-Mail: hans-peter.rodemann@uni-tuebingen.de

### **2.5.2 Ombudsfrau im Bereich der klinischen Forschung/klinische Studien**

**Kontakt** Prof. Dr. Ghazaleh Tabatabai (Neuroonkologie)  
Tel.: 07071-2985018  
E-Mail: ghazaleh.tabatabai@med.uni-tuebingen.de

## **2.6 Promotionsausschuss der Medizinischen Fakultät**

Bei Konflikten zwischen Doktoranden und ihren Betreuern/-innen kann der Vorsitzende des Promotionsausschusses beraten und zur Konfliktklärung beitragen.

Hier kann es sich z.B. um Themen handeln wie:

- mangelnde Betreuung
- Verwendung der im Rahmen von Doktorarbeiten erhobenen Daten für Publikationen
- des/der Betreuers/-in (oder anderer Wissenschaftler/-innen)
- Vergabe des gleichen (oder sehr ähnlichen) Themas an mehrere Doktoranden
- Konflikt hins. der Autorenschaft auf Publikationen mit Daten von Doktoranden

**Kontakt** Prof. Dr. Bernd Pichler (Präklinische Bildgebung)  
Tel.: 07071-2987443  
E-Mail: bernd.pichler@med.uni-tuebingen.de

oder über das Dekanat der Medizinischen Fakultät

Dr. Inka Montero  
Tel.: 07071-2977929  
E-Mail: inka.montero@med.uni-tuebingen.de

## **2.7 Seminare in der Akademie für Bildung und Personalentwicklung**

Die Akademie für Bildung und Personalentwicklung bietet wechselnde Seminare zum Thema „Konfliktbewältigung“ an. Diese reichen von „Die Kunst des Nein-Sagens“, „Kompetenter Umgang mit unsachlichen Angriffen“ über „Schwierige Gespräche erfolgreich führen“ bis hin zu „Deeskalationstraining“.

Außerdem wird das Thema „Konflikte und Krisensituationen meistern“ im Interdisziplinären Führungskräfte-Training (IFKT) sowie im Kompaktseminar für Führungskräfte behandelt.

Sollten Sie Beratung bzgl. eines Seminars benötigen, wenden Sie sich bitte an:

**Kontakt**      Dr. Ralf Mennekes  
Bildungskordinator  
Herrenberger Straße 85  
72070 Tübingen  
Tel. 07071/29-83575  
E-Mail: [ralf.mennekes@med.uni-tuebingen.de](mailto:ralf.mennekes@med.uni-tuebingen.de)

### **3 Konfliktgespräche auf verschiedenen Ebenen**

#### **3.1 Konflikte mit unterstellten Mitarbeiter/innen**

Führen heißt Konflikte lösen. Konflikte sind unvermeidlich, aber sie sind auch nicht mit der Anwendung von Checklisten zu klären. Vielmehr ist ein tieferes Verständnis des Konflikts als komplexes Geschehen notwendig. Dazu gehören die Entwicklung des Konflikts, die Art und Weise, wie die beteiligten Parteien miteinander umgehen und ihre jeweiligen Interessen und Verhaltensweisen.

Diese Aspekte liefern die Grundlage für konstruktive und dauerhafte Lösungen und Vereinbarungen.

Neben sachlichen und persönlichen Ursachen sind die häufigsten Gründe für das Entstehen von Konflikten Faktoren, die in der Verantwortung der Führungskraft liegen: die Kommunikation ist unzureichend, gegenseitige Abhängigkeit, das Gefühl ungerecht behandelt zu werden, nicht klar geregelte Verantwortlichkeiten und wenig Gebrauch konstruktiver Kritik.

Die Fähigkeit, Konflikte bearbeiten und lösen zu können, ist für Führungskräfte enorm wichtig. Werden diese Fähigkeiten nutzbringend eingesetzt, haben diese einen direkten Einfluss auf Motivation, Arbeitsleistung und Betriebsklima. Deshalb ist es notwendig, Konflikte frühzeitig zu erkennen, aktiv anzugehen, zu bearbeiten und ihren Verlauf zu steuern.

#### **3.2 Konflikte mit Kolleg/innen auf gleicher Ebene**

Mit unseren Kolleginnen und Kollegen verbringen wir viel Zeit. Deshalb lohnt es sich, die Initiative zu ergreifen, wenn es mit der Zusammenarbeit einmal nicht so gut klappt.

Gehen Sie auf Ihren Kollegen/Ihre Kollegin zu, um den Konflikt zwischen Ihnen zu klären. Wählen Sie dazu einen günstigen Zeitpunkt in normaler, möglichst positiver Atmosphäre (zum Beispiel bei einem gemeinsamen Mittagessen oder in einer ruhigen Stunde nach dem offiziellen Feierabend im Büro). Erläutern Sie Ihr Anliegen und vergewissern Sie sich, dass Ihre Kollegin, Ihr Kollege im Moment bereit ist, sich auf ein emotionales Gespräch einzulassen. Ist er oder sie dies nicht (etwa wegen zu hohen Zeitdrucks), sollten Sie einen separaten Termin für das Konfliktgespräch vereinbaren.<sup>1</sup>

#### **3.3 Konflikte mit Vorgesetzten**

Wenn Sie als Führungskraft Streit mit Ihrem Vorgesetzten haben, befinden Sie sich in einer besonderen Konfliktsituation: als Verhaltensvorbild werden Ihre Mitarbeiter/innen Sie während des Streits genau beobachten. Die Art, wie Sie zwischenmenschliche Probleme lösen und selbst Autorität akzeptieren, wird Auswirkungen auf Ihr Team und Ihre Akzeptanz als Führungskraft haben.

Die wichtigsten Regeln für den Umgang mit dem eigenen Chef lauten daher:

- Respektieren Sie auch in Konfliktsituationen die Autorität Ihrer / Ihres Vorgesetzten.
- Lassen Sie Ihre Vorgesetzten nie ihr Gesicht verlieren und treiben Sie sie nie in die Enge.
- Holen Sie sich regelmäßig Feedback von Ihren Vorgesetzten.
- Meiden Sie ein zu informelles Verhältnis zu Ihren Vorgesetzten.
- Bleiben Sie ruhig, wenn Ihre Chefin, Ihr Chef laut werden sollte.
- Klären Sie die Konflikte möglichst im Zweiergespräch.



So heikel ein Konflikt mit dem Vorgesetzten auch ist: Sie sollten ihn nicht aussitzen oder ihm aus dem Weg gehen.<sup>2</sup>

### 3.4 Konflikte zwischen unterstellten Mitarbeiter/innen

Es geht im Konfliktgespräch nicht darum, wer Recht hat. Wenn Sie einen Konflikt zwischen Mitgliedern Ihres Teams zu schlichten haben, sollten Sie sich nicht in die Suche nach der Schuld verlieren. Sie sind kein Richter, sondern Sie sind eine Führungskraft, die möglichst schnell für reibungslose Weiterarbeit sorgen will.<sup>3</sup>

## 4 Tipps für die Gesprächsführung

### 4.1 ICH-Botschaften<sup>4</sup>

Reden Sie von sich und Ihrem Anliegen, Ihrer Verstimmung, Ihrem Ärger.

#### Ich-Botschaften

- Sie sagen dem/der Gesprächspartner/in, was Sie empfinden, was in Ihnen vorgeht  
„Mir ist das unangenehm, dass du das weitererzählt hast.“  
„Ich brauche die Unterlagen rechtzeitig.“

#### statt

- Wir-Botschaften: „Wir sollten das jetzt nicht weiter bereden“
- Man-Botschaften: „Man kann schon aus der Haut fahren, wenn man das sieht.“
- Es-Botschaften: „Es war wie immer eine typisch langweilige Besprechung.“
- Du-Botschaften: Sie sagen dem Partner, was Sie von ihm halten und was er tun soll  
„Du machst immer...“ oder „Du machst nie...“

#### Die grundlegenden Aussagen von ICH-Botschaften

- Eine Aussage über das wahrgenommene Verhalten.
- Eine Aussage über das eigene momentane Gefühl.
- Eine Aussage über die Konsequenz für die eigene Person.

**Beispiel:** „Wenn ich höre, dass Anfragen von Neukunden zwei Wochen lang unbearbeitet bleiben (1), ärgere ich mich (2), weil ich befürchte, dass uns das Aufträge kostet und unser Image massiv darunter leiden wird (3).“

### 4.2 Stellen Sie Fragen<sup>1</sup>

Ein Konfliktgespräch ist kein Monolog. Beide Seiten sollten die Möglichkeit haben, ihre Ansichten zu äußern. Achten Sie deshalb unbedingt darauf, Ihr Gegenüber bei jedem Punkt mit einer offenen Frage in das Gespräch einzuladen. Je nach Gesprächsphase fragen Sie problem- oder lösungsorientiert.

**Problemorientierte Fragen** führen in die Konfliktgeschichte.

- Warum ist das so?
- Was ist passiert?
- Was meinen Sie: Wo liegt der (eigentliche) Konflikt?
- Was habe ich dazu beigetragen?
- Was sind Ihre eigenen Interessen?
- Welche Interessen hat die andere Konfliktpartei?
- Wo liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen für unseren Konflikt?
- Welche Rolle spielen andere Kollegen?
- Welchen Anteil haben Sie selbst?

**Lösungsorientierte Fragen** lenken den Blick in die Zukunft, weg vom eigentlichen Konfliktgeschehen. Diese Fragen leiten die Lösungsfindung ein:

- Wenn Sie sich etwas wünschen könnten, wie würde der ideale Zustand aussehen?
- Was möchten Sie erreichen?
- Was können Sie zur Verbesserung der Zusammenarbeit beitragen?
- Was kann ich dazu beitragen? Was kann ich für Sie tun?
- Welche Lösung wünschen Sie sich?
- Wohin führt uns das?
- Was passiert, wenn nichts passiert?

### **4.3 Hören Sie zu<sup>1</sup>**

Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden. Und hören Sie genau zu. Oft ergeben sich aus Nuancen und Details erste Hinweise für eine Einigung.

Echtes Zuhören bedeutet, Blick-Kontakt zu halten und auf das Gehörte zu reagieren. Wiederholen Sie die angebotenen Informationen mit Ihren eigenen Worten. So signalisieren Sie das Bemühen, sich in die Situation Ihres Kollegen hineinzudenken. Zugleich lenken Sie das Gespräch, denn aus der Vielfalt der Informationen können Sie das wiederholend aufgreifen, was einer Lösung dienlich ist.

### **Techniken des aktiven Zuhörens<sup>4</sup>**

#### **Paraphrasieren**

- Der Zuhörer wiederholt das Gehörte mit eigenen Worten
- Verstehenslücken und Missverständnisse können erkannt und beseitigt werden

#### **Verbalisieren**

- Der Zuhörer bringt den emotionalen Bedeutungsinhalt des Gehörten zum Ausdruck: „Das klingt, als ob das wichtig, ärgerlich, ... für Sie ist.“

## **5 Grundlagen für die Vorbereitung eines Konfliktgesprächs**

### **5.1 Termin und Ort**

#### **Der richtige Termin**

Vereinbaren Sie einen Gesprächstermin, der Ihnen genügend Zeit und Ruhe lässt, sich Ihrer Gesprächspartnerin, Ihrem Gesprächspartner zu widmen. Ihren ersten Konsens haben Sie und Ihr Gesprächspartner dann bereits erreicht: Das Zustandekommen des Gesprächs eröffnet Chancen und Perspektiven, die zuvor nicht vorhanden waren.

#### **Der richtige Ort**

Sorgen Sie für eine angenehme und ruhige Umgebung mit bequemen Stühlen und stellen Sie Getränke bereit. Konflikte lassen sich in informeller Atmosphäre besser besprechen.

#### **Die richtige Sitzordnung**

Achten Sie auf eine für beide angenehme Sitzordnung. Platzieren Sie z. B. bei Gesprächen zu zweit die Stühle so am Tisch, dass Sie über Eck sitzen, nicht frontal einander gegenüber.

### **5.2 miteinander kommunizieren**

### **Die richtige Perspektive**

In emotional belasteten Situationen verengt sich die menschliche Wahrnehmung. Sie konzentriert sich darauf, die eigenen Interessen gegen den Widerstand der Gegenseite durchzusetzen. Betrachten Sie also die Dinge mit den Augen der anderen Konfliktpartei.

### **Eine gute emotionale Basis**

Zeigen Sie Ihrer Gesprächspartnerin, Ihrem Gesprächspartner, dass sie sich Offenheit in Sachen Gefühle und Meinungen wünschen und diese zu akzeptieren bereit sind.

### **Kein Zeitdruck**

Nehmen Sie sich beide ausreichend Zeit, um alle Aspekte des Problems im Rahmen dieses Termins zu besprechen.

### **Auf gleicher Augenhöhe**

Vermeiden Sie unbedingt, dass das Klärungsgespräch zu einer Art „Wettbewerb“ wird, bei dem es darum geht, Punkte für „Siege“ und „Niederlagen“ zu sammeln.

## **5.3 Fragen zur Problem-/Konfliktanalyse**

### **Tatsachen und Vermutungen**

- Was ist es genau, was Sie stört?
- Was haben Sie wahrgenommen – und was vermuten Sie nur?

### **Beziehung**

- Wie stehen Sie und die andere Konfliktpartei zueinander?
- Welche Bedeutung hat Ihre Beziehung für die gegenwärtige Situation?

### **Wünsche und Interessen**

- Welche Wünsche haben Sie? Wie sieht die optimale Situation für Sie aus?
- Welche Interessen hat die andere Konfliktpartei? Welche Wünsche kommuniziert sie offen,
- welche vermuten Sie?

### **Gefühle**

- Welche Gefühle haben Sie? Wie reagieren Sie darauf?
- Welche Ängste, Befürchtungen oder Verletzungen spielen bei der anderen Konfliktpartei
- (vermutlich) eine Rolle?

### **Strategien**

- Was wollen Sie tun? Welchen Weg verfolgen Sie?
- Welche Strategie verfolgt die andere Konfliktpartei?

Gehen Sie positive Wege der Konfliktbewältigung. Ziel ist ein konstruktives Miteinander.

**Klären Sie Konflikte immer in einem persönlichen Gespräch.**

## **6 Anlagen**

Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung

---

## **7 Quellen**

<sup>1</sup> KIM – Kommunikation im Management, „Kollegenkonflikte“, K610

<sup>2</sup> Teilnehmer-Unterlagen, Interprofessionelles Führungskräfte-Training für das mittlere Management, UKT, Modul 3 „Konflikte und Krisensituationen meistern“

<sup>3</sup> [www.nonprofit.de](http://www.nonprofit.de), „So leiten Sie ein Konfliktgespräch Schritt für Schritt“

<sup>4</sup> Teilnehmer-Unterlagen, Interprofessionelles Führungskräfte-Training für das mittlere Management, UKT, Modul 4 „Mitarbeitergespräche“