



## Arbeitsrecht und Personal

▷ Personalführung und -entwicklung

*Gunther Wolf*

# Erfolgreiches Konfliktmanagement

Konflikte analysieren, Spannungen nutzen,  
Konflikte lösen

### **Probeseiten**

Weitere Informationen zur Fachbroschüre  
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

# Erfolgreiches Konfliktmanagement

Konflikte analysieren, Spannungen nutzen, Konflikte lösen

Praktikable Methoden, Techniken und Checklisten  
für erfolgreiches Konfliktmanagement  
auf Organisations-, Team- und individueller Ebene

3. Auflage 2016



## **Verlag Dashöfer GmbH**

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: Februar 2016

**Copyright © 2016** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

<b>Frische Kompetenzen für aktuelle Konfliktformen</b> .....	1
<b>1 Konfliktmanagement heute</b> .....	4
1.1 Neue Qualitäten der Konflikte .....	4
1.2 Zunehmende Quantität und Relevanz .....	6
1.3 Aktualisierung der Konfliktkompetenzen .....	9
<b>2 Konflikte identifizieren</b> .....	12
2.1 Konfliktdiagnose .....	12
2.2 Konflikttypen .....	19
<b>3 Konflikte analysieren</b> .....	29
3.1 Konfliktdynamik .....	31
3.2 Konfliktverlauf .....	41
3.3 Konfliktnutzen .....	50
<b>4 Präventions-Maßnahmen</b> .....	56
4.1 Dyadische Konflikte .....	56
4.2 Triadische Konflikte .....	60
4.3 Mobbing .....	63
4.4 Subgruppenkonflikte .....	68
4.5 Konflikte zwischen Gruppen .....	74
4.6 Konflikte zwischen Einheiten .....	78
4.7 Konflikte zwischen Organisationen .....	83
<b>5 Techniken und Methoden der Konfliktbewältigung</b> .....	87
5.1 Verhaltensmuster .....	87
5.2 Aktuelle Trends .....	97
<b>Was werden Sie jetzt tun?</b> .....	102

# Frische Kompetenzen für aktuelle Konfliktsfor- men

Sie wollen als Mitglied der Unternehmensleitung ergebnisrelevante Kosten der internen und externen Konflikte senken? Sie wollen durch konfliktvermeidende Strukturen kräftige Effizienzsteigerungen und bedeutsame Wettbewerbsvorteile erzielen?

Sie wollen als Führungskraft die Zusammenarbeit in Ihrem Verantwortungsbereich verbessern? Sie wollen konfliktbedingte Reibungsverluste in Ihrem Unternehmen verringern?

Sie wollen als Personalleiter die Ursachen für ungewollte Fluktuation von erfahrenen Leistungsträgern, jungen Talenten und erfolgskritischen Schlüsselpersonen beseitigen? Sie wollen mitarbeiterseitige Kompetenzen im Management und in der Win-Win-orientierten Beilegung von Konflikten fördern?

## **Was Sie gewinnen**

Das ist gut! Genau für diese drei Zielgruppen – Geschäftsführungen, Führungskräfte und Personalleitungen – habe ich dieses Buch geschrieben. Alle erforderlichen Methoden und Techniken für erfolgreiches Konfliktmanagement auf Organisations-, Team- und individueller Ebene werden hier besprochen. Erwarten Sie anspruchsvolle Fälle und beispielhafte Vorgehensweisen für die Anwendung in der Praxis. Finden Sie Informationen über den Umgang mit Merger-Integration, Mobbing, Managing Diversity, Wirtschaftsmediation und andere Arten anspruchsvollen Konfliktmanagements.

Manches wird Ihnen sicher bekannt sein. Mein Anspruch ist keineswegs, das Rad komplett neu zu erfinden. Ich habe hier praktische Hinweise für Sie zusammengestellt sowie direkt anwendbare Methoden und Techniken, damit sich das Rad effizienter, reibungsloser und im Sinne des Unternehmens dreht.

## **Neue Konfliktformen fordern neue Lösungen**

Neun Jahre nach dem erstmaligen Erscheinen des Buchs "Erfolgreiches Konfliktmanagement" liegt Ihnen nun die 3. Auflage vor. Das über all die Jahre gleichbleibend starke Interesse an diesem Thema spiegelt die hohe Bedeutung wider, die das Konfliktmanagement in der Praxis einnimmt. Die erneut notwendig gewordene Aktualisierung zeigt, dass ständig neue Konfliktformen entstehen, die mit den bisherigen Methoden nicht adäquat behandelt werden können. Ich gebe zu: Es ist gerade diese Dynamik, die mich fasziniert, weil sie ständig Anstöße zur Entwicklung von innovativen Lösungen gibt.

Daher gebührt der erste Dank meinen Kunden: den Vorständen, Geschäftsführern und Inhabern, den Verantwortlichen aus dem Personalmanagement, den Mitbestimmungsorganen, den Führungskräften und den Mitarbeitern in den Unternehmen. Dafür, dass sie mir Vertrauen schenken und mich mit meinem Team für Rat und Tat zu sich holen. Alle meine Erfahrungen beruhen auf Tätigkeiten für global aufgestellte Konzerne, traditionsbewusste Mittelständler und energiegeladene Start-ups. Noch heute ist jeder zu Ende gebrachte Auftrag immer auch mit einem Erkenntnisgewinn für mich selbst verbunden. Ich wünsche mir, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

## **Konfliktmanagement für die Praxis**

Der zweite Dank gehört meinem Team. Auf der Basis von höchster sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz erarbeiten sie zuverlässig präzise Analysen, kreative Methoden und setzen diese Lösungen im Sinne unserer Klienten um. Erlauben Sie mir bitte an dieser Stelle auch den Hinweis auf die Website des Kompetenz Centers Konfliktmanagement, die Ihnen unzählige Arbeitshilfen, Checklisten und Veröffentlichungen zum kostenlosen Download bietet (<http://konfliktmanagement.wiog.de>).

Für unermüdlichen Einsatz bei der Prüfung von Verständlichkeit, Rechtschreibung und Grammatik bei der vorliegenden 3. Auflage bin ich Ann Kathrin Klein und einem ebenso lieben wie bescheidenen Menschen, der nicht erwähnt werden will, zu großem Dank verpflichtet.

Vor allem aber danke ich Ihnen, lieber Leser, für Ihr Vertrauen. Sie erwarten keine theoretischen Exkurse, Sie erwarten handfeste und praxisnahe Ansätze. Daher habe ich aktuelle soziologische, psychologische und betriebswirtschaftliche Erkenntnisse für Sie komprimiert und in praxisorientiertes Do-how umgesetzt. Finden Sie unzählige Beispiele aus der Praxis und kreative Ideen für Konfliktlösungen, dazu 12 anschauliche Fallbesprechungen. Nehmen Sie 16 nützliche Tipps für spezielle Konfliktsituationen für sich mit und 6 praxisbewährte Checklisten, die Sie situativ, individuell und unternehmensbezogen anpassen können.

Ich wünsche mir, dass Sie viele Hinweise und Anregungen gewinnen. Fühlen Sie sich herzlich eingeladen, mit mir in einen Dialog zu treten. Gern per E-Mail (gw@wiog.de), per Telefon (0202) 479629-0, bei einem Seminar oder bei einem meiner Vorträge. Ich freue mich auf Sie.

Wuppertal, im Februar 2016

Gunther Wolf



# 1 Konfliktmanagement heute

Es gibt einige gute Gründe für Geschäftsführungen, Führungskräfte und Personalleitungen, das Thema Konfliktmanagement jetzt auf die Agenda zu nehmen. Dazu gehören das vermehrte Auftreten neuer Konfliktformen, die immer wichtiger werdende Bekämpfung der ungewollten Fluktuation, die immensen Auswirkungen von Konflikten auf das Unternehmensergebnis sowie das steigende Erfordernis des wertorientierten Risikomanagements.

## 1.1 Neue Qualitäten der Konflikte

Die gegenwärtigen Veränderungen der Arbeitswelt führen dazu, dass bislang völlig unbekannte Konfliktformen auftreten. Bereits diese können mit den herkömmlichen Konfliktmanagement-Techniken nicht oder nur suboptimal bewältigt werden. Es besteht daher ein Bedarf zur Aktualisierung von Konfliktmanagementkompetenzen auf individueller, anwendungsseitiger Ebene.

### **Veränderungen der Arbeitswelt**

Dazu kommt eine strategische Komponente. Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkte verändern sich in der Zukunft weiter. In manchen Regionen und Branchen klagen Unternehmensleitungen schon heute über Fachkräftemangel und leergefegte Arbeitsmärkte. Auch der demografische Wandel schreitet fort. An der Bevölkerungsstruktur<sup>1</sup>, die den Namen "Bevölkerungspyramide" nicht mehr verdient, weil sie mehr und mehr das Aussehen eines Baumes annimmt, ist deutlich erkennbar: Wir stehen am Beginn eines Wandels vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt.

Die Fähigkeit von Unternehmen, erfahrene Leistungsträger, junge Talente und erfolgskritische Inhaber von Schlüsselfunktionen an Bord zu halten, entwickelt sich zu einer existenz- und wettbewerbsentscheidenden Eigenschaft. Die häu-

---

1 Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. URL: <https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/> (Abruf am 4.7.2015)

figste Fluktuationsursache ist nicht etwa unzureichendes Gehalt, sondern das Verhalten der direkten Vorgesetzten. Von besonderer Bedeutung: Deren Kompetenzen im Management von Konflikten, die innerhalb der von ihnen verantworteten Bereiche auftreten und von Konflikten ihrer Mitarbeiter mit denen anderer Abteilungen. Viele Führungskräfte äußern einen Bedarf zur Verbesserung der aktuell und künftig erforderlichen Kompetenzen im Bereich von Konfliktmanagement und Mitarbeiterbindung<sup>2</sup>.

### **Auswirkung auf das Unternehmensergebnis**

Mehrere ernstzunehmende Studien haben den unzutreffenden Umgang der Führungskräfte mit Konflikten als verantwortlich für einen großen Teil aller auftretenden Effizienz- und Produktivitätsverluste identifiziert. Es ist anzunehmen, dass hierauf gerichtetes Konfliktmanagement in den Betrieben ungeahnte Potenziale zur Kostenreduzierung und Erlössteigerung freisetzen werden. Ganz zu schweigen von den förderlichen Wirkungen auf die unternehmensweite Flexibilität und Kooperation sowie auf die Verkürzung von Innovations- und Produktionszyklen.

Eskalierende Konflikte – intern, mit Kunden, mit Lieferanten, mit Dienstleistern, mit Multiplikatoren und anderen Stakeholdern – kosten Unternehmen Jahr für Jahr sehr viel Geld. Die Experten des Kompetenz Centers Konfliktmanagement geben 5 Mio. Euro pro 1.000 Mitarbeiter Belegschaft als Faustformel an<sup>3</sup>. Konflikte zwischen Ressorts, Bereichen und Einheiten haben schon manches Unternehmen in den Ruin geführt.

### **Systeme des Risikomanagements**

Zentrale Risikomanagementfelder im Bereich der Human Resources sind zum einen die Risiken durch das Personal und zum anderen die Risiken für das Personal.<sup>4</sup> Das Risiko Konflikte betrifft beide Risikomanagementfelder gleichermaßen stark, sowohl als Subjekt als auch als Objekt: Es sind die Menschen, die Konflikte entfachen und schüren. Und es sind die Menschen in Ihrem Unternehmen, die

---

2 Vgl. Wolf, G. (2013): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung in Unternehmen. Freiburg: Haufe-Lexware.

3 Vgl. Kompetenz Center Konfliktmanagement (2015): Konflikte schmälern den Gewinn. URL: <http://konfliktmanagement.wiog.de/berufskonflikte-unternehmensberatung/> (Abruf am 4.7.2015)

4 Ackermann, K.-F. (1999). Risikomanagement im Personalbereich. Wiesbaden: Gabler.

unter diesen Konflikten leiden. Die Arbeitsfreude, die Zusammenarbeit, der Einsatzwille, die Innovationskraft, die Flexibilität, die Produktivität – alles leidet mit. Für das Risikomanagement der Zukunft stellen Konflikte und deren Folgen eine große Herausforderung dar.

Die Steuerung von Konfliktrisiken erfordert entsprechende Kontroll- und Überwachungssysteme. Mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) wurde u. a. der § 91 Abs. 2 AktG novelliert: Demnach hat der Vorstand ein Überwachungssystem einzurichten, damit Risiken frühzeitig erkannt werden, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden können. Risiken sind zudem nach § 289 HGB (Konzern: § 315 HGB) berichtspflichtig. So besteht in vielen Betrieben nicht nur ein Bedarf an ausreichender Qualifikation der Führungskräfte in der effizienz- und performanceorientierten Steuerung von Konflikten, sondern auch an unterstützenden Mechanismen und Systemen.

## **1.2 Zunehmende Quantität und Relevanz**

Die Anzahl der Begriffe, die Menschen für verschiedene Ausprägungen eines zu beschreibenden Umstandes in ihrer jeweiligen Sprache entwickeln, ist ein Indikator für dessen Relevanz: Inuit sollen beispielsweise über eine enorme Anzahl an Ausdrücken für verschiedene Schneearten verfügen.

In unserem Sprachraum schießen in den letzten Jahren vermehrt neue Begriffe aus dem Boden, die (mehr oder minder) unterschiedliche Ausprägungsformen von Konflikten beschreiben. Mittlerweile kennen und verwenden wir rund hundert Begriffe für Konfliktarten. Dies weist deutlich auf einen Anstieg von Häufigkeit und Bedeutung verschiedenster Konflikte in unseren Lebens- und Arbeitswelten hin.

### **Denkbare Gründe**

Worin könnten die Ursachen für die zunehmende Quantität und Relevanz von Konflikten sein? Denkbar sind beispielsweise Effekte und Folgeeffekte der fortschreitenden Globalisierung: Das nicht von einem persönlichen Bedürfnis nach Nähe getragene Zusammenrücken von Menschen und Menschengruppen führt regelmäßig zu einer Erhöhung der Konfliktwahrscheinlichkeit.

## **Unterschiede in Kultur und Werten**

Zu den Auswirkungen der Globalisierung zählen nicht zuletzt diejenigen Konflikte, die auf der Basis von Differenzen des Kultur- oder des Wertesystems entstehen. Dafür müssen nicht einmal Angehörige verschiedener Nationalitäten oder Religionen aufeinandertreffen. Solche Konflikte können bereits dann in enormem Umfang auftreten, wenn im Rahmen von Mergers and Acquisitions frühere Wettbewerber (z. B. BMW / Rover) oder Unternehmen verschiedener Branchen (z. B. Dresdner Bank / Allianz) verschmolzen werden. Die als Beispiele genannten Fusionen sind bekanntlich gescheitert.

Die Causa "EU / Griechenland" zeigte in seiner Konfliktentwicklung mehrfach, dass durch enges Zusammenrücken auch ganze Volkswirtschaften und Staatengemeinschaften in Konfliktsituationen kommen können. Hierbei vollziehen sich stets rapide Veränderungen von Einstellungen und Stimmungen der jeweiligen Bevölkerungen (hier: Griechen / Deutsche), die das Verhältnis und die künftige Zusammenarbeit über lange Zeiträume nachhaltig beeinträchtigen.

## **Angst ist ein guter Nährboden**

Ein weiterer konflikttreibender Aspekt ist die Zunahme von Ängsten. Alle Lebewesen, die Ängste empfinden, reagieren seit Jahrtausenden mit Angriff oder Flucht. In Unternehmen werden Mitarbeiter von teils mehr, teils weniger berechtigten Ängsten eingenommen, die den Boden für Konflikte bereiten. Spätestens seit den Entlassungswellen zu Anfang dieses Jahrtausends ist das Vertrauen der Beschäftigten in die Arbeitsplatzsicherheit und in die Absehbarkeit arbeitgeberseitigen Handelns getrübt. Auch die anhaltende Verlagerung von Betriebsteilen in andere Länder und die Migrationspolitik der Regierung zur Fachkräftesicherung schürt Ängste, die sich in Konflikten gegenüber anderen Menschengruppen entladen können.

Auch der Staat gibt seine Fürsorgefunktion für die Bürger mehr und mehr ab: Auf die Abschaffung der Sozialhilfe zugunsten von "Hartz 4" folgten Kürzungen der Gesundheitsleistungen gesetzlicher Krankenkassen, Einschränkungen in der Arbeitslosenversicherung, Erhöhung des Rentenalters und Einschnitte bei der gesetzlichen Rente. Viele Menschen ahnen, dass dies längst noch nicht alles

gewesen sein kann. Ihre Unsicherheiten bezüglich der Existenzsicherung und ihre Ängste bezüglich dessen, was in Zukunft noch kommen wird, bilden einen guten Nährboden für Konflikte.

## **Geschwindigkeit der Veränderungen**

Die Halbwertszeiten von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten verkürzen sich zunehmend. Jeder Mitarbeiter weiß: Stillstand ist Rückschritt. Der Druck auf die Erwerbstätigen zu beruflicher Fortbildung und Neuorientierung nimmt kontinuierlich zu. Wer seine Kompetenzen nicht stetig und in einem zuvor nicht gekannten Maße aktualisiert, zudem nicht ausreichend mobil und allorts einsatzbereit ist, verliert an Employability und somit an Wert auf dem Arbeitsmarkt. In vielen Unternehmen werden Teufelskreise aus zunehmendem Druck, gereizter Stimmung und eskalierenden Konflikten erkennbar.

Obendrein werden insbesondere große börsennotierte Unternehmen immer weniger auf Kontinuität bedacht geführt, sondern vermehrt ausschließlich auf kurz- bis mittelfristige Erfolge ausgerichtet. Die Zahl der Übernahmen steigt stetig – und auch die der Insolvenzen. Die zunehmende Häufigkeit und Geschwindigkeit sozio-ökonomischer und technisch-struktureller Veränderungen (z. B. wechselnde Führungskräfte, neue Systeme, neu definierte Prozesse, veränderte Strukturen etc.) führt oftmals zu neuen Konflikten innerhalb der Belegschaft, ohne dass die vorherigen richtig beseitigt sind.

## **Ruf nach Normen**

Mit dem überproportionalen Anstieg von Konflikten sowie dem Auftreten in zuvor noch unbeachteten Formen geht fast zwangsläufig ein Ruf nach mehr Regelungen und Festlegung von Normen einher. Auch diese Tendenz ist zu erkennen: Vor 50 Jahren war zur Identifikation mit der Organisation, für das Entstehen von Freundschaften und für ein unternehmensinternes Zusammengehörigkeitsgefühl vielfach ausreichend, zum gleichen Unternehmen zu gehören.

Heute verspüren Unternehmen hingegen verstärkt einen Bedarf danach, ihre Visionen, Strategien, Mission, Qualitätsansprüche, Arbeitgebermarken-Merkmale, Social Media Rules, Leitlinien der Führung oder Grundsätze der Zusammenarbeit zu formulieren und festzuschreiben. Damit verbindet sich die Hoffnung,

dass sämtliche Maßnahmen der agierenden Personen hierauf ausgerichtet werden und Ziele somit reibungsloser, konfliktfreier und vielleicht effizienter realisiert werden.

### 1.3 Aktualisierung der Konfliktkompetenzen

Wir haben es also zu tun mit

- Konflikten in neuen Formen, Arten und *Qualitäten*,
- Konflikten in überproportional steigender *Quantität* sowie mit einer
- höheren *Relevanz* von Konflikten.

Dass viele Unternehmen diesen nicht die erforderlichen Kompetenzen, Systeme und Methoden des Konfliktmanagements entgegensetzen können, stellt eine Herausforderung für das Personalmanagement sowie für die Mitarbeiter- und Unternehmensführung der Zukunft dar.

Was wir bislang erkennen, mag mancher vielleicht schon als beeindruckend ansehen, ist aber typisch für das Thema "Konflikte": Wir sehen nur die Spitze des Eisberges.

#### **Nutzen für Führungskräfte**

Dieses Buch unterstützt Führungskräfte aller Ebenen dabei, das vorhandene Rüstzeug zu aktualisieren. Es soll Vorgesetzte in die Lage versetzen, den neuen Herausforderungen gewappnet entgegenzutreten. Die Fähigkeit, Konflikte jeder Art zu identifizieren und erfolgreich zu managen, wird heute und noch mehr in Zukunft zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Führungskarrieren.

Konflikte sind wie Feuer: Sie sind einerseits gefährlich, andererseits von hohem Nutzen. Sie haben nicht ausschließlich zerstörerische Wirkung, sondern wirken auch positiv, z. B. als Motor für wünschenswerte Veränderungen.

- Konflikte mit Kunden oder Lieferanten leiten oftmals Produktverbesserungen ein,
- organisationale Konflikte initiieren erforderliche Restrukturierungen,

- Konflikte mit Eigen- oder Fremdkapitalgebern führen zu einer Aktualisierung der Geschäftsprozesse und
- Belegschaftskonflikte können längst überfällige personelle Wechsel auslösen.

### **Wie das Feuer ...**

Die Metapher vom Feuer hat unzählige unserer Coaching-Sitzungen, Seminare und Konflikt-Workshops geprägt. Sie wird sich wie ein roter Faden durch dieses Buch ziehen. Alle erforderlichen Techniken des Konfliktmanagements werden entlang dieser Leitschnur besprochen.

Bewusst verzichte ich hier auf eine Definition von "Konflikt", was bei einem einleitenden Kapitel sicher nicht unüblich wäre. In der bestehenden Literatur finden sich ausreichend Ansätze für den eher wissenschaftlich interessierten Leser.

### **Was ist ein Konflikt?**

Für Praktiker ist aus meiner Erfahrung allerdings die folgende Erkenntnis besonders relevant.

*Eine Meinungsverschiedenheit, ein Missverständnis oder eine Konstellation unterschiedlicher Ziele und Pläne ist noch lange kein Konflikt. Ob ein Konflikt entsteht oder nicht, entscheidet sich nach der Art und Weise, wie sich die Beteiligten in diesen Situationen verhalten und danach, wie sie ihr Verhalten gegenseitig empfinden.*

Ein potenzielles Konfliktfeld kann durch klärende Worte seine Eigenschaft als Nährboden für zerstörerische Brände verlieren. In diesem Sinne und in eigener Sache weise ich daher darauf hin, dass ich nur der leichten Lesbarkeit zuliebe immer die männliche Form eines Begriffes ("Mitarbeiter", "Streithahn") nutze. Damit meine ich natürlich auch die weiblichen Vertreter dieser Gruppe ("Mitarbeiterin", "Streithenne").

## **Wie gehen wir vor?**

Folgen Sie mir nun in die spannende, energiegeladene und wenig rationale Welt der Konflikte. Analog zu der typischen Logik des Konfliktverlaufes werden wir uns zunächst mit Konfliktsanktionen beschäftigen und der Identifizierung von Konflikten. Im 3. Teil erarbeiten wir uns auf der Basis der Konfliktanalyse mögliche Lösungsansätze für Konflikte und im 4. Kapitel Präventions-Maßnahmen für nutzlose und daher unnötige Konflikte. Der 5. Teil führt uns zu Techniken und Methoden der Konfliktbewältigung.



## Der Autor



GUNTHER WOLF, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Referent und Key Note Speaker. Als Mediator und Executive Coach unterstützt er Unternehmen bei Organisations- und Systemkonflikten. Der vielfache Buchautor wurde 2013 mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet.

## Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbroschüren in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**
- ▶ **Zoll und Außenhandel**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter [www.dashoefer.de/Fachliteratur](http://www.dashoefer.de/Fachliteratur)



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg  
Telefon: 040 413321-0  
Fax: 040 413321-11  
E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de)  
Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

19,80 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-111-4



9783892361114