

---

# Konfliktlösung im Team



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

HDA  
Hochschuldidaktische  
Arbeitsstelle

---

## 1. Einführung

Eigentlich sind Teams eine tolle Sache: Zusammen kann man mehr in kürzerer Zeit schaffen, hat einen größeren Wissens- und Erfahrungsschatz, auf den man zurückgreifen kann, bei Schwierigkeiten können andere Gruppenmitglieder weiterhelfen und es herrscht eine angenehme Teamatmosphäre. So weit, so ideal. Jedoch kommt es ebenfalls häufig dazu, dass Konflikte entstehen, die, wenn sie nicht richtig thematisiert und gelöst werden können, die Teamarbeit zur Qual machen können. Besonders, wenn sich das Projekt über einen längeren Zeitraum erstreckt, kann das nicht nur die eigene Stimmung negativ beeinflussen, sondern auch den Lernzuwachs und die Qualität des Endergebnisses verringern.

Dabei sind Konflikte nicht immer schlecht: Sie können neue Perspektiven aufwerfen, etwaige Schwachpunkte des Projekts aufzeigen und, sind sie einmal gelöst, zu einem stärkeren Teamzusammenhalt führen. Wie es gelingen kann, unnötige Teamkonflikte zu vermeiden und was man im Fall der Fälle tun kann, erfährst Du hier.

## 2. Konfliktprävention

### Gruppengröße

Meist erweisen sich Gruppen mit zwei bis fünf Mitgliedern bei universitären Projekten als sinnvoll. Bei kleineren Gruppen sind die Kommunikation und Planung meist einfacher sowie der Lernzuwachs am größten, dafür liegt auch mehr Arbeit und Verantwortung bei jedem Mitglied.

### Wahl der Teammitglieder

Falls Du selbst entscheiden darfst, mit wem Du zusammenarbeiten kannst, empfiehlt es sich, auf ein paar Dinge zu achten. Beispielsweise welches Endergebnis erzielt werden soll: Möchtest Du mit einer guten oder sehr guten Note aus dem Projekt herausgehen, der Rest des Teams jedoch nicht, könntest Du leicht den Eindruck gewinnen, dass alles an Dir hän-



---

genbleibt und Du alles allein machen musst. Auch im umgekehrten Fall können Spannungen entstehen, zum Beispiel, wenn Dir das Modul nicht so wichtig ist und es Dir mehr um die CP, weniger jedoch um die Endnote geht. Wenn der Rest der Gruppe dann strebsamer ist als Du, könnten sie Dich zu mehr Mitarbeit drängen oder sich über Deine geringere Arbeitsbereitschaft ärgern.

Zudem kannst Du auf etwaige Erfahrungen in der Vergangenheit zurückgreifen: Mit wem hat eine vorangegangene Teamarbeit gut funktioniert, mit wem eher weniger? Wer hat einen ähnlichen Arbeitsstil, wer arbeitet effizient, wer ist gut erreichbar, ...?

All das kann die erlebte Qualität der Zusammenarbeit stärker beeinflussen als der Gesichtspunkt, ob Du mit dem Teammitglied / den Teammitgliedern befreundet bist, auch wenn es noch so verlockend erscheint, mit guten Freunden zusammenzuarbeiten. Was natürlich auch nicht per se schlecht ist, solange Eure Arbeitsweisen und -vorstellungen einigermaßen kompatibel sind.

Und selbst, wenn die Ausgangslage nicht optimal ist, heißt das noch lange nicht, dass direkt die Fetzen fliegen und das Projekt nicht sehr gut gelingen kann.

## **Rollenverteilung und Arbeitsverhalten**

Sinnvoll ist es, gerade bei längeren Teamarbeiten, vorher Rollen und grundlegende Arbeitsweisen festzulegen. Beispielsweise: Wer behält Termine und Fristen im Auge? Wer sammelt und sortiert das Material? Wer trifft Absprachen mit dem/der Dozenten\_in? Wer beschafft die Lektüre? Wer verteilt ggf. Aufgaben unter den Teammitgliedern? Gibt es jemanden, der in Konfliktsituationen schlichtet bzw. entscheidet oder wird das situativ gehandhabt? Wird das Protokoll immer von derselben Person geschrieben oder rotiert Ihr innerhalb des Teams? Werden Arbeiten der Mitglieder von anderen aus der Gruppe überprüft? Werden interne Fristen für Meilensteine festgelegt? Wie oft in der Woche trifft man sich? Gibt es einen detaillierten Plan, wann welche Schritte getätigt werden müssen, oder wird spontan entschieden? Gibt es eine\_n Teamchef\_in? Wenn ja, wer ist das und was bedeutet das konkret? Stellt Ihr Regeln für die Zusammenarbeit auf? Arbeitet Ihr im Voraus oder „auf den letzten Drücker“?

Das mag erst mal wie eine Menge Fragen erscheinen, die „sich ja sowieso mit der Zeit ergeben“. Mag sein, dass es auf den ersten Blick übertrieben wirkt, sich damit auseinanderzusetzen, jedoch ist es durchaus eine gute Idee, sich vorher damit zu befassen, wie die Zusammenarbeit konkret aussehen soll und es schriftlich festzuhalten. Das sorgt zum einen für weniger zeit- und nervenraubende Missverständnisse, zum anderen können anhand solcher Leitlinien die entstehenden Konflikte leichter gelöst werden. Außerdem beugt es der Entstehung mancher Streitigkeiten gegebenenfalls sogar vor, bspw. weil sich niemand davon überrumpelt fühlt, warum die Teammitglieder morgen schon Ergebnisse zu einem Thema wissen wollen, wenn die Abgabe doch erst in einer Woche ist oder wieso jemand plötzlich die eigenen Ergebnisse gegenliest.

---

## Kooperation und Kommunikation

Wichtig ist ebenso der Wille zur Kooperation und Kommunikation. Auch dies kann zu Beginn des Projekts vereinbart werden: Bspw. kannst Du mit Deiner Gruppe ausmachen, dass Konflikte, aber auch positive Erfolge, Feedback etc. offen kommuniziert werden und zwar auf eine respektvolle Art und Weise, auf die andere dann ebenso respektvoll eingehen können.

### 3. Konfliktarten und erste Tipps

In der Regel ist es hilfreich, einordnen zu können, um welche Art von Konflikt es sich handelt. Bspw. hilft es bei der Einschätzung, ob strukturelle Unklarheiten vorliegen, es Probleme zwischen Gruppenmitgliedern gibt oder es eher an sachlichen Inhalten liegt. Oftmals ist es schon ausreichend, die Ursache einer Uneinigkeit zu verstehen, um gezielt an diesem Punkt nach einer Lösung suchen zu können. Die folgende Einteilung orientieren sich an der Typologie von Konflikten von Dandalopoulou (2007).

#### Intraindividuelle Konflikte (innerhalb eines Individuums)

##### 1. Intraindividuelle Zielkonflikte

Dieser Konflikt kann bspw. auftreten, wenn zwei Ziele nicht im Einklang miteinander stehen. Das wäre unter anderem dann der Fall, wenn Du eine gute Note haben willst, gleichzeitig aber auch als lockere und sympathische Person erscheinen möchtest, die keinen Stress erzeugt. Bei einer Gruppe, die ähnliche Notenziele hat wie Du, wird das vermutlich kein Problem darstellen; unterscheiden sich Eure Vorstellungen diesbezüglich aber, kann dies durchaus zu innerer Anspannung führen.

##### 2. Rollenkonflikte

Solch ein Konflikt kann auf mehrere Arten entstehen; bspw., wenn jemand mehrere Rollen in einer Gruppe besetzt und damit überfordert ist, weil er oder sie nicht den Eindruck hat, beiden Rollen gleichwertig nachkommen zu können. Ein weiterer Rollenkonflikt wäre z. B., wenn Du die Rolle zugeteilt bekommen hast, auf Fristen und Termine zu achten, aber den Eindruck hast, dass der/die Schriftführer\_in der Gruppe seinen/ihren Job nicht richtig macht und Du versuchst, diese Aufgabe noch mitzuführen. Hier wäre ein klärendes Gespräch mit der betreffenden Person oder innerhalb der Gruppe sinnvoll. Ein weiterer Rollenkonflikt entsteht durch unklar definierte Aufgaben: Das ist frustrierend für die betroffene Person, da diese nicht sicher sein kann, ob sie ihren Job in der Gruppe richtig erledigt, ebenso aber auch für das ganze Team, weil die (unausgesprochenen) Erwartungen an die Person sich ggf. nicht mit ihrer Arbeitsweise decken. Umso einer Problematik entgegenzuwirken, sollte man die Aufgabenbereiche der Teammitglieder wie im Absatz „Rollenverteilung und Arbeitsverhalten“ klar einteilen.

---

## Interindividuelle Konflikte auf der Beziehungsebene (zwischen Individuen)

### 3. Beziehungskonflikte

Diese Unstimmigkeiten entstehen meist dadurch, dass das Bedürfnis von Teammitgliedern nach Akzeptanz und Anerkennung durch andere nicht erfüllt wird. Das kann u. a. dadurch entstehen, dass zwischen zwei oder mehreren Mitgliedern die „Chemie“ nicht stimmt oder durch enttäuschte Erwartungen, empfundene Ungerechtigkeit, Misstrauen, Neid, Konkurrenz, Vorurteile und fehlende Akzeptanz durch die Gruppenmitglieder. Hier ist es hilfreich, eine wertschätzende Teamatmosphäre zu schaffen und jedes Mitglied gleichwertig zu behandeln. Sollte es dennoch zu einem Gruppenkonflikt kommen, sind ein klärendes Gespräch und ggf. angepasstes, wertschätzenderes Verhalten sinnvoll.

### 4. Untergruppenkonflikte

Zunächst ist zu sagen, dass die Bildung von Untergruppen nicht automatisch etwas Negatives ist. Sind sie sinnvoll, bspw., weil sich Leute aus ähnlichen Arbeitsbereichen zusammenschließen, um effizienter ihre Arbeit zu erledigen, können sie sogar produktiv sein. Und dass die Mitglieder, die sich gegenseitig sympathisch finden, häufiger zusammenarbeiten, ist auch kein Geheimnis. Problematisch wird es erst dann, wenn sich jemand ausgeschlossen fühlt oder die Untergruppen gar ganz bewusst andere ausschließen, bspw., weil sie eine andere Überzeugung bezüglich arbeitsbezogener oder persönlicher Themen haben. In Extremfällen kann das sogar so weit gehen, dass die Untergruppen sich gegenseitig boykottieren oder versuchen, den „Nicht-Mitgliedern“ das Leben oder die Arbeit schwerzumachen. In solchen Fällen ist dringendes Handeln geboten, denn nicht nur das Arbeitsergebnis, sondern auch das psychische Wohlbefinden einzelner Teammitglieder können drastisch darunter leiden. Falls der Konflikt nicht innerhalb des Teams gelöst werden kann, kann auch eine neutrale Person von außen hinzugezogen werden. Wichtig ist: Die Meinung eines/r jeden sollte angehört und ernst genommen werden. Auch hier sollte das Verhalten jeder Person wertschätzend sein, was deutlich macht, dass jedes Teammitglied willkommen und gleichwertig ist. Auch dann, wenn der Konflikt weniger stark ausgeprägt ist, sollte dem immer nachgegangen werden, wenn sich ein Mitglied unwohl oder ausgeschlossen fühlt.

### 5. Wertkonflikte

Diese Konflikte entstehen dann, wenn ein Team anders handelt als es der Wertvorstellung eines Teammitglieds entspricht. Legst Du z. B. großen Wert auf Gründlichkeit und Dein Team mehr auf eine hohe Arbeitsgeschwindigkeit, bei der gewisse Aspekte auch einmal außen vor gelassen werden können, kann das zu einem Wertkonflikt führen. Oder, etwas extremer, wenn Dir Ehrlichkeit sehr wichtig ist und Deine Gruppenmitglieder evt. Informationen „nicht erwähnen“ wollen (was, nebenbei, im universitären Umfeld auch zu richtigen Problemen führen kann und daher natürlich generell nicht getan werden sollte). Solche Konflikte sind schwer zu lösen, da Werte auf subjektiven, nicht immer rational begründbaren Gefühlslagen basieren. Dennoch kann durch gute gemeinsame Kommunikation i. d. R. eine Lösung gefunden werden.

## 6. Führungskonflikte

Ein Team sollte in der Regel so aufgestellt sein, dass alle Gruppenmitglieder gleichwertig sind. Wird ein Gruppenleiter bestimmt, sollte dieser nicht mehr Entscheidungsgewalt oder Rechte haben als die anderen, sondern eine rein organisatorische Funktion einnehmen und sich um Dinge kümmern wie die Koordination von Terminen oder Aufgaben, Absprachen mit der Modulleitung oder das Repräsentieren der Gruppe nach außen. Wird die organisatorische Führung des Teams als Machtposition verstanden oder missbraucht, sollte im Team darüber gesprochen und daran erinnert werden, dass die Stimme eines jeden Mitglieds gleich viel wert ist.

## 7. Mobbing

Glücklicherweise wird Mobbing in der Universität wahrscheinlich ein selteneres Phänomen sein als in der Schule. Dennoch heißt das nicht, dass es niemals vorkommt. Mobbing ist ein Thema, das stets ernst genommen werden sollte: Werden einzelne oder mehrere Personen systematisch ausgeschlossen oder schlechter behandelt, sollte unverzüglich im Team darüber gesprochen werden. Wenn das nichts bringt, sollte unbedingt eine neutrale Person von außen hinzugezogen werden, bevor es noch weiter eskaliert; dies kann auch die Modulleitung sein. Über einen längeren Zeitraum hinweg kann Mobbing zu ernsthaften psychischen Erkrankungen wie bspw. Depressionen führen. Solltest Du – egal, aus welchem Grund – das Bedürfnis haben, mit einer professionell ausgebildeten Person zu sprechen, kannst Du Dich auch an die psychotherapeutische Beratungsstelle der TU Darmstadt wenden.

## Interindividuelle Konflikte auf der Sachebene

Hierbei sei zunächst gesagt, dass Sachkonflikte im Vergleich zu zwischenmenschlichen Konflikten durchaus förderlich für das Projekt und die Teamleistung sein können, wenn sie neue Denkanstöße liefern oder andere Perspektiven aufwerfen. Jedoch können auch solche Konflikte zu Problemen werden, wenn sie nicht rational und objektiv bleiben.

## 8. Bewertungskonflikte

Ein Bewertungskonflikt entsteht dadurch, dass die Folgen einer Maßnahme von Mitgliedern unterschiedlich eingestuft werden. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn Ihr einen Vortrag halten müsst und ein Mitglied vorschlägt, einen ausgefallenen Präsentationsstil auszuprobieren. Während Du das vielleicht befürwortest, weil Du glaubst, dass Euer Vortrag dadurch an Schwung gewinnt, interessanter ist, ihm mehr Aufmerksamkeit gewidmet wird und besser im Gedächtnis bleibt, was alles zu einer positiveren Bewertung führt, kann jemand anderes aus dem Team die Befürchtung haben, dass dies zu einer schlechteren Note führt, weil der Eindruck entstehen könnte, es sei mehr Arbeit in die ausgefallene Präsentation der Ergebnisse als in das Projekt selbst gesteckt worden. Hierbei kann u. a. abgestimmt werden, für welche Option sich das Team entscheidet, nachdem beide Seiten zu Wort gekommen sind.

## 9. Beurteilungskonflikt

Hierbei ist sich das Team zwar bei den Folgen einer Maßnahme einig, jedoch nicht dabei, wie viel Aufwand in sie gesteckt werden sollte. Das wäre der Fall, wenn Ihr zwar alle denkt, dass ein ausgefallener Vortrag zu einer besseren Note führt, jedoch manche nur wenig, andere viel Zeit in die Vorbereitung des Vortrags stecken wollen. Dabei könnte sich die kurzfristige Arbeit in Kleingruppen empfehlen: Eine Gruppe übernimmt ausführlich die Vorbereitung des Vortrags, die andere entlastet dafür an einer anderen Stelle.

# 4. Allgemeine Lösungsansätze

## Grundmuster der Konfliktlösung

Die von Philipp und Rademacher (2010) beschriebenen Grundmuster der Konfliktlösung umfassen sowohl konstruktive als auch destruktive Lösungsansätze. Im folgenden Abschnitt wird sich allerdings nur mit den konstruktiven Ansätzen beschäftigt und wann deren Einsatz sinnvoll ist.

**Kompromiss.** Ein Kompromiss ist dann sinnvoll, wenn es zu keiner gruppenübergreifenden Übereinstimmung kommen kann, wenn es also nicht möglich ist, dass sich alle Mitglieder für eine Idee aussprechen. Doch Vorsicht vor „faulen Kompromissen“, bei denen nur scheinbar eine gute Übereinkunft getroffen wurde, denn am Ende sollten alle Mitglieder zumindest zufrieden mit der Übereinkunft sein. Ein guter Kompromiss sorgt für eine Einigung, mit der alle einverstanden sind und bei der niemand übergangen wird.

**Konsens.** Hierbei erarbeiten die Teammitglieder eine Lösung, bei der am Ende eine win-win-Situation vorliegt. Es wird eine gemeinsame Strategie gefunden, die nicht selten auch zu einem besseren Teamgeist und persönlichem Wachstum führt.

**Delegation.** Falls die Konfliktlösung innerhalb des Teams nicht funktioniert, kann eine Person von außen hinzugezogen werden, die neutral ist, im Interesse der Gruppe bestrebt ist, eine Lösung zu finden, der die Mitglieder vertrauen und die sich alle Parteien anhört. Danach sollte im gemeinsamen Gespräch versucht werden, eine faire Lösung zu finden. Im Idealfall sollte jedoch erst einmal versucht werden, Konflikte im Team zu lösen, da das bei einer erfolgreichen Überwindung des Problems zu einem stärkeren Teamzusammenhalt führen kann.

## Das Harvard-Konzept (nach Fisher et al., 1984)

Auch, wenn dieses Konzept schon ein wenig älter ist, verliert es dadurch nicht automatisch an Gültigkeit und wird bis heute oftmals genutzt. Es ist in vier Abschnitte unterteilt:

### 1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Stell Dir vor, du bist mit einer Gruppe in einem Langzeitprojekt beschäftigt, das sich über das ganze Semester erstreckt. In Euren wöchentlichen Meetings soll immer eine Person ein Protokoll schreiben. Du hast es schon öfter geschrieben als du eigentlich musst, dennoch bitten Dich Deine Gruppenmitglieder immer wieder

---

darum, es in der aktuellen Woche erneut zu schreiben. Irgendwann wirst Du wütend auf Deine Teamkolleg\_innen und sprichst sie darauf an, was das denn bitte solle und ob sie denn alle darin übereinstimmen, Dich auszunutzen? Somit unterstellst Du ihnen negative Eigenschaften. Was aber, wenn Dich niemand ausnutzen wollte, sondern alle der Ansicht sind, dass Du die besten Protokolle schreibst, aus denen man im Nachhinein sehr profitiert, weil Du die gewissenhafteste Person unter ihnen bist, die besten und übersichtlichsten Protokolle schreibst und die anderen dachten, dass Dir das Spaß macht, sie Dir somit einen Gefallen tun, wenn sie Dir das Schreiben des Protokolls überlassen? Du siehst, auch wenn uns Konflikte oft aus unserer Perspektive eindeutig erscheinen, so gibt es doch häufig auch hier zwei Seiten der Medaille. Wenn Du anderen nun Negatives unterstellst und davon ausgehst, dass Konflikte etwas Persönliches sind, die anderen Dir Schlechtes wünschen, dann leidet darunter nicht nur Deine persönliche Stimmung, sondern im Ernstfall die des ganzen Teams und die Arbeitsmoral. Daher: Sprich Probleme frühzeitig an und das auf der Sachebene statt auf einer personenbezogenen Ebene. Betrachtest Du lediglich das Problem und beschreibst, weshalb das für Dich problematisch ist, lässt sich zügiger, objektiver und somit effektiver nach einer Lösung suchen.

## **2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen**

Manchmal beharren Menschen so sehr auf ihrer Position, dass sie Lösungsmöglichkeiten nicht berücksichtigen, obwohl diese ihrem ursprünglichen Interesse entsprechen. Klingt kompliziert? Ein einfaches Beispiel stellen zwei Personen dar, die sich um eine Orange streiten. Sie haben beide die gleiche Position: Sie wollen die Orange haben. Doch was sind die dahinterliegenden Interessen? Stell Dir vor, die eine Person hat Lust auf einen frisch gepressten Orangensaft und die andere möchte ein Dessert zubereiten, für das sie geriebene Orangenschale benötigt. Diese Interessen sind sehr gut miteinander vereinbar und beide Seiten können bekommen, was sie brauchen. Wenn sie ihre Interessen jedoch nicht ausgesprochen hätten, hätte eine Person vielleicht gar nichts bekommen oder sie hätten die Orange in der Hälfte geteilt – egal wie, das Ergebnis wäre suboptimal gewesen. Auch in Teamarbeiten kommt es immer wieder vor, dass Positionen im Konflikt zueinanderstehen, was zu ineffizienten und zeitraubenden Diskussionen führen kann. Deshalb ist es wichtig, sich auf die dahinterstehenden Interessen zu konzentrieren und diese offen zu kommunizieren.

## **3. Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil entwickeln**

Häufig gehen Menschen davon aus, dass es „die eine“ richtige Entscheidung gibt, häufig gibt es aber mehr als einen richtigen Weg. Wenn bei einer Idee manche Gruppenmitglieder außen vorgelassen werden oder sich benachteiligt fühlen, sollte nach Möglichkeit nicht krampfhaft an dieser Strategie festgehalten werden. Hier bietet sich ein Brainstorming mit der ganzen Gruppe an, nachdem die Personen, die sich benachteiligt fühlen, ansprechen konnten, was genau sie am Konzept stört. Schreibt am besten alle Ideen auf und sucht nach einer Lösung, die alle miteinschließt und mit der alle zufrieden sind.

#### 4. Auf die Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bestehen

Dieser Punkt bezieht sich wieder auf den Anfang dieses Artikels: Legt am besten zu Beginn der Teamarbeit objektive Kriterien fest, anhand derer aufkommende Konflikte gelöst werden. Jemand hat eine Abgabe einen Tag vor dem offiziellen Abgabetermin der Gruppe vorgelegt und findet das völlig in Ordnung, während ein anderes Gruppenmitglied sich beschwert, dass das viel zu kurz sei, um noch vernünftig darüber zu lesen, die Ergebnisse in der Gruppe besprechen und ggf. ändern zu können? Solche und ähnliche Konflikte können schon mal in langwierigen Diskussionen enden. Nicht jedoch, wenn das im Vorhinein geregelt wurde und man höchstens noch mal in den entsprechenden Notizen nachschauen muss. Ein weiterer angenehmer Nebeneffekt ist, dass sich niemand unfair behandelt fühlt oder den Eindruck hat, dass bei ihm/ihr härter vorgegangen wird als bei anderen.

### Empathie

Einige Gruppenprojekte können sehr langwierig und kräftezehrend sein – da ist es nur verständlich, dass man irgendwann vielleicht nicht mehr die größte Lust hat, sich noch länger als unbedingt nötig damit auseinanderzusetzen. Das kann schnell dazu führen, dass Konflikte übergangen werden, weil schlichtweg kaum jemand Lust hat, sich damit zu befassen. Das jedoch kann wiederum zur Folge haben, dass sich Konflikte und die Menschen, die dadurch belastet sind, übergangen werden. Ist man von etwas nicht betroffen, ist es immer einfacher, etwas als banal und unnötig abzutun. Daher ist es umso wichtiger, sich immer wieder ins Gedächtnis zu rufen, dass die Teammitglieder auch nur Menschen sind, die es ebenso blöd finden, übergangen zu werden, wie Du wahrscheinlich auch. Vielleicht verstehst Du nicht immer, weshalb eine Sache ein Problem für andere darstellt, aber genauso werden vermutlich andere Menschen nicht immer nachvollziehen können, weshalb Dir bestimmte Themen wichtiger als ihnen sind. Und das ist auch in Ordnung so – wichtig ist nur, dass Du die anderen und ihre Anliegen ebenso wichtig nimmst wie Deine eigenen und ihnen empathisch begegnest. Versuche, Dich in die anderen hineinzusetzen, ihre Perspektive einzunehmen und Deinen eigenen Standpunkt zu hinterfragen. Zudem solltest Du anderen immer wertschätzend begegnen und an einer Problemlösung interessiert sein, auch dann, wenn es Dich nicht unmittelbar betrifft. Denn das trägt zu einer offenen Teamatmosphäre bei, Deine Teammitglieder werden es Dir danken und Dir hoffentlich ebenso respektvoll und freundlich begegnen. Und wenn diese Basis stimmt, wird auch das langweiligste Projekt positive Seiten haben.

### 5. Literaturverzeichnis

Dandalopoulou, S. (2007). *Teamkonflikte: Ursachen, Erscheinungsformen und Lösungsstrategien*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Fisher, R., Ury, W., Patton, B., & Ury, W. (1984). *Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln-erfolgreich verhandeln* (Vol. 9). Frankfurt am Main/New York: Campus.

Philipp, E. & Rademacher, H. (2010.) *Konfliktmanagement im Kollegium: Arbeitsbuch mit Modellen und Methoden* (2. Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.



---

## 6. Bibliographie

Schulz, R. (2010). *Toolbox zur Konfliktlösung: Konflikte schnell erkennen und bewältigen*. Frankfurt am Main: Eichborn.

Mayer, B. (2007). *Die Dynamik der Konfliktlösung: Ein Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.

