

# Persönliche PDF-Datei für

Mit den besten Grüßen vom Georg Thieme Verlag

[www.thieme.de](http://www.thieme.de)

Nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.  
Keine kommerzielle Nutzung, keine Einstellung  
in Repositorien.

**Verlag und Copyright:**  
© 2014 by  
Georg Thieme Verlag KG  
Rüdigerstraße 14  
70469 Stuttgart  
ISSN

Nachdruck nur  
mit Genehmigung  
des Verlags

 **Thieme**

# Konfliktgespräche konstruktiv führen

„Sag es!“



Bild: Alexander Fischer / Thieme Verlagsgruppe

*Konflikte werden oft als Bedrohung wahrgenommen. Dabei liegt in jedem Konflikt auch eine Chance – wenn richtig mit ihm umgegangen wird.*

Von Ulrike Ley

Als die Oberärztin Dr. Monika Haufe über die Station geht, hört sie hinter der Tür des Stationszimmers lautes Geschrei. Sie öffnet die Tür und sieht wie sich zwei Assistenzärzte anschreien, beide hochrot im Gesicht. Erschreckt schließt sie die Tür. Im Coaching fragt sie: „War das richtig? Hätte ich dazwischen gehen müssen? Was hätte ich sagen sollen?“

Konfliktmanagement ist eine Führungsaufgabe – und nicht die beliebteste. Viele wissen nicht, wie Konflikte konstruktiv angesprochen werden. Aber ungelöste, schwelende Konflikte verursachen Reibungen, Spannungen, Krankheiten und Sabotageakte. Sie kosten Motivation und Energie und damit Geld. Konfliktmanagement ist also auch aus ökonomischer

Sicht relevant. Zudem sind Kliniken darauf angewiesen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden. Das sind viele Gründe ein konstruktives Konfliktmanagement zu etablieren.

Was hätte die Oberärztin tun sollen? Es ist für eine Frau (auch wenn sie die Vorgesetzte ist) schwierig in einer hochemotionalen Situation zwischen Männern, konstruktiv einzugreifen. Das erfordert Mut und Übung. In diesem Fall hat sie am nächsten Tag beide zu sich gebeten und kurz und knapp gesagt: „Zur Erinnerung: Auf meiner Station wird nicht geschrien. Halten Sie sich daran“ (Mit Ärztinnen hätte sie natürlich anders gesprochen). Um zu klären, ob es einen Konflikt gibt, erkundigte sie sich nach dem Grund für die Auseinandersetzung.

## Was ist ein Konflikt?

Wenn zwei sich streiten, wenn es eine affektive Eskalation gibt, ist das noch lange kein Konflikt – solange beide an einer Lösung interessiert sind und wieder aufeinander zugehen. Zu einem Konflikt wird es erst:

- wenn scheinbar nicht zu vereinbarende Interessen vorliegen,
- wenn mindestens einer eine hohe emotionale Belastung erlebt, die im Konfliktverlauf zunimmt und der Umgang mit dem Konfliktpartner ganzheitlich beeinflusst und beeinträchtigt ist,
- wenn die Lösung darin gesehen wird, dass der andere sich oder mit ihm sich etwas ändern muss.

Den Verlauf kennen wir alle. Am Beginn steht oft eine Verstimmung, ein Missverständnis, das als Kränkung erlebt wird. Die eine ärgert sich über den schlampigen Arbeitsstil des Kollegen, der findet sie zu unflexibel, beide beginnen auf die „Fehler“ beim anderen zu achten und vorwurfsvoll darauf hinzuweisen. Es kommt zu einem offenen Streit. Beide nehmen die angespannte Stimmung mit nach Hause, erzählen was heute wieder passiert ist und die Lösung: „Ich oder die! So kann es nicht weitergehen“. Von außen betrachtet ist dies Übertreibung und Egoismus, eine kognitive Verzerrung. Vorschläge, doch miteinander zu sprechen, werden mit: „Das bringt nichts! Da könnte ich auch mit einer Wand reden“, abgewiesen. Feindseliges Verhalten und archaisches Denken: „Ich gut – Du böse“ bestimmen jetzt die Wahrnehmung und das Verhalten. Die emotionale Belastung nimmt zu, die Gedanken kreisen um den Konfliktpartner, gut schlafen kann keiner mehr. Kolleginnen und hoffentlich auch der Vorgesetzte registrieren die Situation und könnten eingreifen, doch oft

beginnt das ‚jeder-weiß-es-keiner-spricht-es-an-Syndrom‘. Die Kontrahenten gehen sich aus dem Weg, treffen keine Absprachen mehr sondern ziehen ‚ihr Ding‘ durch. Hier wäre die letzte Gelegenheit für Vorgesetzte einzugreifen und mit Klärungsgesprächen den Konflikt zu lösen. Wenn die Kontrahenten versuchen, andere im Team auf ihre Seite zu ziehen und von der Unfähigkeit der / des anderen zu überzeugen, Koalitionen zu bilden und den Konflikt öffentlich auszutragen, sind aus Kollegen Feinde geworden. Die Arena, in der der Konflikt ausgetragen wird, hat sich vergrößert. Der Konflikt gewinnt immer mehr Macht über das Denken, Fühlen und Verhalten aller Beteiligten. An eine Lösung glauben die Konfliktpartner nicht mehr.

### Konflikte verstehen: Konfliktmuster und ihre Hintergründe

Konflikte haben grundsätzlich die Tendenz zu eskalieren. Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hat bei der Analyse von Konflikten herausgefunden, dass es bestimmte Eskalationsstufen gibt, die regelmäßig entstehen, egal, ob es sich um Konflikte in privaten Beziehungen, in Organisationen oder um Institutionen oder um Staaten handelt. Glasl unterscheidet in seinem Eskalationsmodell drei Ebenen und etliche Stufen, die verschiedene Chancen zur Konfliktlösung ermöglichen, aber auch gemeinsam in den Abgrund führen können (Abb.1).

Das Modell ist ein hilfreiches Instrument, um Konflikte zu analysieren und die möglichen Lösungsstrategien einschätzen zu können. Nur auf der Win-Win-Ebene lässt sich der Konflikt mit Gesprächen so lösen, dass die Beteiligten gemeinsam eine Lösung entwickeln,

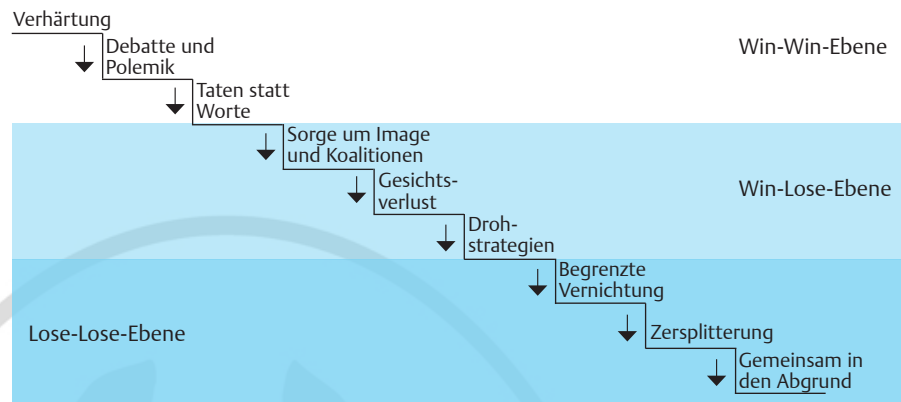


Abb. 1 Konflikteskalation (nach Glasl).

bei der die Interessen beider berücksichtigt sind. Auf der Win-Lose-Ebene bedarf es professioneller Hilfe, um die Verletzungen aufzuarbeiten und damit sich nicht eine Partei auf Kosten der anderen durchsetzt. Konflikte auf der Lose-Lose-Ebene können nur noch durch eine Macht von außen geklärt werden, etwa durch arbeitsgerichtliche Entscheidungen, die meist zur Trennung und zum Verlust des Arbeitsplatzes führen.

Die Konfliktparteien erleben die Eskalation real nicht als Abfolge von Stufen, mit der Entscheidungsmöglichkeit stehen zu bleiben oder weiter abwärts zu gehen, sondern als unkontrollierbare Rutschbahn. Eindrucksvoll und unterhaltsam führt der Spielfilm „Der Rosenkrieg“ (1989) die Eskalation eines Ehekonfliktes vor.

Konflikte gehören zum Alltag dazu, zu jeder Familie, jeder Beziehung, zu jeder Klinik und Station. Und sie gehören zu jeder Karriere. Meist werden Konflikte nicht deutlich: weil sie nicht offen sind oder laut, nicht öffentlich und verbal, nicht handgreiflich und bewusst.

Obwohl Konflikte normal und alltäglich sind, mögen wir sie nicht. Lieber ist uns die Harmonie. Bei Konflikt fällt uns gleich ein unangenehmes Erlebnis ein, wir erinnern uns wie es war – auf der Rutschbahn zu sein – und deshalb werden Konflikte zuerst mit „Gefahr“ assoziiert und selten mit „Chance“, dabei stecken beide Möglichkeiten in einem Konflikt. Jeder Konflikt bietet die Chance der Lösung, die Chance etwas zu lernen, über die eigene Persönlichkeit, den individuellen Konfliktstil und wie Konflikte konstruktiv angesprochen werden, damit es gar nicht erst zu einer Eskalation kommt.

Warum ist es nun so schwer, die Kontrahenten zu erreichen? Es wäre doch leicht, miteinander zu sprechen, Missverständnisse zu klären und eine Lösung zu finden. Wieso sehen wir Menschen, die zu Marionetten der eigenen Emotionen geworden sind?

Konflikte verlaufen auf zwei Ebenen: der Sachebene und der Beziehungsebene. Zum Verständnis dient das Eisberg-Modell. Die Spitze des Eisbergs – das, was auf den ersten Blick sichtbar ist – ist die Sachebene: Zahlen, Daten, Fakten. Diese sind nur der Anlass von

Bild: nach Glasl F. Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Haupt; 2009;

Konflikten und verlieren rasch an Bedeutung. Viel entscheidender ist das, was unsichtbar unter Wasser liegt: Die Beziehungsebene, unsere Emotionen, Bedürfnisse, Wünsche, das Selbstwertgefühl, Einstellungen und Werte. Werden wir gekränkt, kann sich die Beziehung schlagartig und dramatisch verändern. Wir sind getroffen und reagieren emotional. Die Kränkung verändert unser Verhalten, vernebelt den Zugang zur Sachlichkeit und führt zu einem Bruch auf der Beziehungsebene: „Das vergesse ich ihm nie.“

### Der Eisberg



## 7 Schritte zum konstruktiven Konfliktmanagement

Was ist nun der adäquate Umgang mit Konflikten? Es kommt ganz darauf an. Nicht jeder Konflikt muss und kann gelöst werden. Erst recht nicht sofort. Abwarten kann eine adäquate Herangehensweise sein. Meistens aber, wenn die Konflikte so deutlich sind, dass Sie bei Ihnen als Chefin angelangt sind, müssen Sie handeln – und die Konfliktparteien zur Einigung veranlassen. Egal ob Sie beteiligt sind oder nicht. Das gehört zur Führungsaufgabe. Und, zusehen fördert den Konflikt und Tatenlosigkeit ist der beste Konfliktdünger. Je weiter

der Konflikt eskaliert, desto schwieriger wird es, ihn konstruktiv zu lösen. Was ist zu tun?

### 7 Schritte im Konfliktmanagement

1. Dem Konflikt ins Auge schauen
2. Moment mal! Was ist los? Eigene Gefühle?
3. Ein Schritt zurück! (Distanz)
4. Wechseln Sie die Perspektive
5. Ein Blick zurück und zwei nach vorn
6. Hilfe holen, wenn nötig
7. Aus Konflikten lernen

#### 1. Dem Konflikt ins Auge schauen

Gucken Sie erst mal genau hin! Was sehen Sie in diesem Konflikt? Was für ein Konflikt ist es Ihrer Meinung nach – ein alter oder ein neuer? Ein offener oder ein versteckter? Wer hat ihn überhaupt? Schauen Sie nicht weg aus Angst davor, was Sie sehen werden oder dass Sie sich damit beschäftigen müssen.

Dabei ist es nicht unbedingt nötig, dass Sie alle Instrumentarien der Konfliktanalyse beherrschen. Das Wichtigste ist erst mal ein genauer Blick. Und gönnen Sie sich einen zweiten Blick. Was für ein Konflikt ist es? Geht es um eine Sache (z. B. um mehr Gehalt) oder um Werte (z. B. um Gerechtigkeit)? Blicken Sie ruhig auch zurück. Wie mag der Konflikt entstanden sein? Was sind (mögliche) Hintergründe?

#### 2. Moment mal

Auch wenn es eilt oder brennt: Bewahren Sie die Ruhe. Nehmen Sie sich Zeit zur Analyse, Zeit, einen Termin zu vereinbaren, Zeit nachzudenken. Das einzige, was Sie sofort tun müssen, wenn Sie um Hilfe, Schlichtung oder Entscheidung gebeten werden, ist deutlich zu machen, dass Sie die Aufforderung verstanden

haben und sich kümmern werden, wie auch immer. Entschleunigung ist das Zauberwort. Damit werden Konflikte auch im Bewusstsein der Betroffenen häufig entdramatisiert (Dies gilt natürlich nicht für hoch eskalierte Situationen, bei denen beispielsweise Gewalt angewandt wird, bei denen Sie sofort ‚eingreifen‘ müssen).

#### 3. Ein Schritt zurück

Betrachten Sie den Konflikt von Weitem, aus der Distanz. Schauen Sie sich die Konfliktparteien von außen an. Kommen Sie Ihnen nicht zu nahe. Halten Sie sich ‚raus‘ und lassen Sie sich nicht reinziehen.

#### 4. Wechseln Sie die Perspektive

Versuchen Sie, sich in die jeweiligen Personen hineinzusetzen. Fragen Sie sich: Wenn ich Frau Dr. Müller wäre, warum würde ich wohl so reagieren? Was würde ich über Frau Dr. Schmidt denken? Und als Frau Dr. Schmidt: Wie käme das Verhalten von Frau Dr. Müller bei mir an? Wie sehe ich selbst das Verhalten der Oberärztin? Perspektivwechsel ist das Schlagwort. Wenn Sie sich in diesem Sinne in die Akteurinnen nacheinander hineinversetzt haben, gehen Sie in die Vogelperspektive und schauen Sie von oben auf die Szenerie, auf die beiden Mitarbeiter und sich selbst. Was sehen Sie? Geht es vielleicht gar nicht um die Assistenzärzte, sondern um Sie selbst als Chefin?

#### 5. Ein Blick zurück und zwei nach vorn

Wenn Sie in diesem Sinn ‚zurück geblickt‘ haben auf den Konflikt und seine Entstehung, schauen Sie auch nach vorn: Was wird passieren, wenn der Konflikt so weitergeht? Was wird der Konflikt mittel- und langfristig bewirken – für die Akteurinnen, für die Klinik,

für Sie? Und was würde passieren, wenn der Konflikt gelöst wäre? Wäre dann alles ‚gut‘? Was wäre möglicherweise verändert? Finden Sie für sich eine Haltung zum Konflikt. ‚Verstehen‘ heißt nicht gleich ‚Verständnis haben‘ oder gar ‚entschuldigen‘.

### 6. Hilfe holen, wenn nötig

Möglicherweise haben Sie bei dieser Analyse festgestellt, dass Ihnen der Konflikt zu schwer ist: Sie fühlen sich befangen, parteiisch oder überfordert; Sie sind der Auffassung, Sie bräuchten selbst ein Coaching und haben sich in der Konsequenz für das Delegieren des Konfliktmanagements entschieden. Der Personalchef ist zuständig und beschäftigt sich damit. Oder Sie kommen zu der Erkenntnis, dass die Klinik, die Station Hilfe braucht: eine externe Konfliktberatung, eine interne oder externe Mediatorin. Sehen Sie dies nicht als Schwäche! Sie müssen nicht alles können und nicht alles machen. Sich helfen zu lassen, ist ein Ausdruck von Stärke.

### 7. Aus Konflikten lernen

Wenn Sie nun mit der einen oder anderen Methode den Konflikt aus der Welt geschafft haben – sei es, dass Sie selbst ein Konfliktklärungsgespräch geführt haben oder die Personalabteilung dies getan hat; sei es, weil eine der Kolleginnen die Konsequenz gezogen und den Betrieb verlassen hat – lernen Sie aus diesem Konflikt! Was zeigt er Ihnen über Ihre Klinik? Und über Ihren Führungsstil? Wie können Sie solche oder ähnliche Konflikte in Zukunft vermeiden? Wie können Sie die Konfliktkultur der Klinik oder der Station verbessern? Wie bewerten Sie Ihr eigenes Verhalten? Was würden Sie persönlich in Zukunft anders machen?

### Konfliktgespräche führen

Konfliktgespräche sind der wesentliche Bestandteil im Konfliktmanagement. Diese sollten gut vorbereitet sein. Dazu gehört zu allererst: Die Analyse des Konflikts im Detail. Dabei gewinnen Sie Distanz. Nichts anderes kann im Konfliktfall so sehr helfen wie Distanz. Durch die Analyse bekommen Sie zudem Klarheit und erfassen das Gefahrenpotenzial.

#### Analyse des Konflikts („Erste Hilfe“)

##### 1. Was ist das für ein Konflikt?

Worum geht es? In der Sache?

Auf welcher Stufe befinden wir uns / die Kontrahenten?

##### 2. Wer hat den Konflikt?

Wer sind die Kontrahenten und wer ist sonst noch wie beteiligt?

##### 3. Und ich selbst?

Bin ich selbst beteiligt oder neutral?

Welche Interessen und Ziele habe ich?

Welche Gefühle habe ich?

Welche Rolle habe ich? (Vorgesetzte, Kollegin, Betroffene)

##### 4. Wer kann was tun? Wie könnte eine Lösung aussehen?

Nach der Analyse haben Sie (wieder) den Überblick und genügend Distanz sowie Rollenklarheit gewonnen und Sie haben auch schon einige Lösungsmöglichkeiten durchgespielt. Zudem können Sie entscheiden, ob ein Gespräch den Konflikt lösen kann. Zu lösen sind Konflikte mit Gesprächen nur auf der win-win-Ebene (Glasl). Ist der Konflikt auf der win-lose Ebene angekommen, brauchen Sie professionelle Hilfe von außen – eine Mediation.

Deshalb die Regel: Den Konflikt ansprechen, so früh wie möglich. Wir alle haben feine Anten-

nen für atmosphärische Störungen. Vertrauen Sie ihrem Bauchgefühl („da stimmt doch etwas nicht“) und werden Sie aktiv. Sprechen Sie die Störung an. Eröffnen Sie den Dialog. Das ist auch deshalb wichtig, weil Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einen Konflikt verwickelt sind, sich schon auf der Win-Win-Ebene überlegen, den Arbeitsplatz zu wechseln. Damit Sie der Gefahr entgehen, den Konflikt in guter Absicht, aber mit unprofessioneller Kommunikation zu verschärfen, haben Konfliktmanagementexperten einen Gesprächsleitfaden entwickelt.

#### Konflikte ansprechen: „Sag‘ es!“

**S**ichtweise schildern:

„Mir ist aufgefallen, dass...“

**A**uswirkungen beschreiben:

„Für mich heißt das...“ ICH

**G**efühle benennen:

„Ich fühle mich...“ .....

**E**rfragen, wie die /

der andere es sieht: DU

„Wie sehen Sie das?“

**S**chlussfolgerungen ziehen: ICH + DU

„Wie könnte eine Lösung aussehen?“

Sprechen Sie einen Konflikt konstruktiv an, indem Sie Ich-Botschaften senden. Schildern Sie Ihre Wahrnehmung und beschreiben Sie konkret – doch ohne Bewertung – was Sie gesehen oder gehört haben und welche Auswirkungen das für Sie, das Team bzw. die Klinik hat. Damit deeskalieren Sie den Konflikt gleich zu Beginn. Viele scheuen sich im beruflichen Kontext über Gefühle zu sprechen. Im Konfliktgespräch hat dies den Vorteil, dass Sie selbst Distanz gewinnen und ausdrücken, wie wichtig Ihnen die Klärung ist. Und, denken Sie an das Eisberg-



Bild: istockphoto/Alvaro Heinzen

Modell: Die Gefühle steuern den Konflikt.

Nun ist der Konflikt aus Ihrer Sicht klar beschrieben und konstruktiv angesprochen. Damit ein Dialog entsteht, kommt der/die andere zu Wort und eine andere Perspektive, eine zweite „Wahrheit“ wird sichtbar. Die Klärung gelingt, wenn beide (durch nachfragen) die jeweils andere Sichtweise, die Interpretationen und Gefühle verstehen, und als gleichberechtigt akzeptieren. Das bedeutet oft, die eigene Wahrnehmung zu korrigieren und das fällt in Konflikten schwer. Zum Schluss werden verschiedene Lösungsmöglichkeiten angesprochen („Ich möchte Sie bitten...“, „Ich wünsche mir...“) und diskutiert. Wichtig ist, dass die Lösung gemeinsam entwickelt wird – nur dann hat sie Bestand.

Den Konflikt konstruktiv anzusprechen – das ist der Kern jedes Konfliktmanagements. Wenn dies gelingt, ist viel gewonnen. Um tatsächlich die aufgetretenen Spannungen zu lösen und den Konflikt so zu bereinigen, dass für die Beteiligten eine akzeptable Lösung gefunden wird, sind noch zwei Dinge zu beachten: Der Rahmen des Gesprächs und die Struktur. Klären Sie, wo das Gespräch stattfinden wird und sorgen Sie für eine ungestörte Gesprächsmöglichkeit. Erfolgreiche Konfliktgespräche sind nach einer Struktur aufgebaut, die sicherstellt, dass die Konfliktparteien das Gespräch als menschlich und inhaltlich fair erleben.

Beginnen Sie das Gespräch mit einem positiven Kontakt, um die Beziehungsebene zu entspannen und kommen dann schnell zur Sache, indem Sie die Struktur des Gesprächs vorstellen („Ich schildere meine Sichtweise und möchte dann Ihre kennenlernen“) und betonen, dass es darum geht, gute Vereinbarungen für die Zukunft zu treffen. Nun sind die Weichen für

### Konfliktklärungsgespräche – Struktur

- **Vorbereitung**  
Analyse des Konflikts, eigene Gefühle und Ziele klären, Gesprächsrahmen schaffen
- **Einstieg**  
Kontakt herstellen, Anlass und Ziel nennen, Vorgehen abstimmen
- **Klärung**  
„Sag es!“ (Konflikt nennen, Auswirkungen, Gefühle, Dialog)
- **Lösungen**  
Wünsche/Bedürfnisse nennen, Lösungen suchen, gemeinsame Vereinbarungen treffen
- **Abschluss**  
Alles besprochen?  
Das Positive benennen

ein konstruktives Konfliktgespräch gestellt, in dem sich gegenseitiges Verständnis entwickeln kann. Zum Schluss sollten beide prüfen, ob die entwickelten Lösungen für beide akzeptabel sind und vor allem, die getroffenen Vereinbarungen fixieren. Die Rückversicherung, ob nun alles besprochen und geklärt ist sowie ein Blick in die Zukunft schließen das Gespräch ab.

Konfliktfähigkeit gilt als eine der wesentlichen Attribute einer Führungskraft – nennenswert übertroffen nur von Kommunikationskompetenz. Für zwei Drittel der Befragten in ganz unterschiedlichen Studien ist Konfliktfähigkeit wichtig. Genauso viele glauben, der Chef oder die Chefin kann es nicht. Konflikte sind eine Chance – also nützen Sie sie! Und was nützt Ihnen und Ihrer Klinik ein Konflikt? Er ist ein Zeichen, dass ein Team, eine Organisation lebt

und nicht stagniert, er ist ein Indikator für Weiterentwicklung/Veränderung von Personen. Ohne Konflikt keine Entwicklung. An Konfliktsituationen klären sich Regeln und Ordnungen. Soziale Systeme – egal ob Familien oder Kliniken – verringern hierdurch Unbestimmtheiten und Unsicherheiten. Und letztlich schweißen Konflikte zusammen: Wer sich einmal ‚so richtig‘ gestritten hat, ist sich näher gekommen, wenn es ‚richtig‘ gestritten war.

Versuchen Sie also, den Konflikt nicht nur als ‚störend‘ zu sehen, sondern mit dem Potenzial, hilfreich zu sein. Nehmen Sie Konflikte als Chance. **XX**

#### Literatur

- 1 Edmüller A, Jiranek H. *Konfliktmanagement. Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen*. Freiburg, Berlin, München: Haufe; 2010
- 2 Glasl F. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater*. Bern: Haupt; 2009
- 3 Ley U, Michalik R. *Karrierestrategien für Frauen. Neue Spielregeln für Konkurrenz- und Konfliktsituationen*. München: Redline; 2009
- 4 Ley U, Kaczmarczyk G. *Führungshandbuch für Ärztinnen. Gesunde Führung in der Medizin*. Heidelberg: Springer; 2013
- 5 Schmidt T. *Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten*. Bonn: managerSeminare; 2010



Dr. Ulrike Ley hat Sozialwissenschaften studiert und als wissenschaftliche Mitarbeiterin über Biografien von Frauen in Führungspositionen geforscht und publiziert. Sie war Führungskraft für Personalentwicklung und Sozialwesen in einem großen Unternehmen in Leipzig und arbeitet seit 10 Jahren als Coach für Ärztinnen in eigener Praxis in Berlin. Sie leitet Workshops u.a. zum Konfliktmanagement an (Universitäts-)Kliniken und ist Autorin mehrere Bücher über Karrierestrategien und Führungskompetenz. Näheres unter [www.dr-ulrike-ley.de](http://www.dr-ulrike-ley.de).

Im März 2013 hat sie die Aktion „Pro Quote in der Medizin“ mit Prof. Dr. med. Gabriele Kaczmarczyk initiiert: [www.pro-quote-medizin.de](http://www.pro-quote-medizin.de)