

Psychologie der Konflikte am Arbeitsplatz

Wie Sie psychologische und persönliche
Erkenntnisse nutzen können, um
Konflikte besser zu bewältigen.



Kampf, Flucht und Konflikt

Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie an Konflikte denken?

Die meisten Menschen denken an verbale und körperliche Auseinandersetzungen oder sogar Krieg.

Das liegt daran, dass unser Verstand auf Überleben eingestellt ist und wir deshalb in der Regel einen Adrenalinstoß bekommen, wenn wir uns in einer Situation befinden, in der es zu einem Konflikt kommen könnte, ob wir ihn nun benötigen oder nicht.

Denken Sie an eine Zeit, in der Sie mit einer schwierigen Person zu tun hatten. Je länger das Gespräch hin und her ging, desto frustrierter, ängstlicher oder wütender wurden Sie wahrscheinlich. Ohne es zu wissen, hat sich wahrscheinlich Ihre Atmung und Puls erhöht. Im Nachhinein fällt es Ihnen dagegen leicht, die Situation klarer zu sehen und darüber nachzudenken, was Sie in der Hitze des Gefechts hätten sagen sollen. Das ist der Kampf-oder-Fluchtreaktion unseres Körpers zu verdanken.

Diese Stressreaktion, die Kampf- oder Fluchtreaktion, erkennt nicht, dass Sie nur eine Meinungsverschiedenheit mit jemanden in einer Büroumgebung haben. Der Körper bereitet sich auf eine physische Auseinandersetzung oder die Flucht vor einem wilden Tier vor. Ihre normalen Systeme für logisches Denken werden auf Pause gesetzt, während Ihr Körper in den Überlebensmodus schaltet.

Die gute Nachricht ist, dass Sie lernen können, besser mit Konflikten umzugehen. Die Adrenalinreaktion lässt sich zwar nicht ganz ausschalten, aber Sie können die Häufigkeit Ihrer Reaktionen (oder Überreaktionen) auf Konflikte verringern.

Das ist auch eine gute Nachricht für Vorgesetzte, Führungskräfte und die Personalabteilung, da Konflikte am Arbeitsplatz Fluktuation und Fehlzeiten zur Folge haben. Sie können sogar zum Scheitern von Projekten führen.

Sie können das Verhalten eines anderen nicht ändern. ABER Sie können Ihre eigene Selbstwahrnehmung verbessern, und andere Menschen können ihre eigene Wahrnehmung mit der richtigen Ausbildung und den richtigen Fähigkeiten verbessern.



Definition des Begriffs Konflikt

Der Begriff „Konflikt“ wird häufig mit Streit, Schuldzuweisungen oder Auseinandersetzungen gleichgesetzt. Hierbei handelt es sich jedoch lediglich um Möglichkeiten, Konflikte auszutragen. Die Definition des Begriffs Konflikt ist eine andere.

Stattdessen wird der Konflikt definiert als „**Zustand, in dem die Anliegen unterschiedlicher Personen unvereinbar erscheinen**“.

Anders ausgedrückt handelt es sich um eine Situation, in der Ihre Meinungen, Ideen oder Perspektiven von denen anderer abweichen. Hierbei kann es sich um Meinungsverschiedenheiten über Themen wie Budgets, Fristen, Zeitpläne oder die Umsetzung von Änderungen handeln.

Letztendlich kann die Art und Weise, wie Sie mit Konflikten oder Meinungsverschiedenheit umgehen, als eine Entscheidung angesehen werden.

Sie können sich dafür entscheiden, Konflikte völlig zu vermeiden, d. h. diese zu verdrängen oder zu ignorieren. Sie können sich dafür entscheiden, voll und ganz durchsetzungsfähig zu sein - zu jeden Preis zu gewinnen. Sie können auch eine kooperativere Haltung einnehmen. Diese kooperative Haltung kann darin bestehen, der anderen Person nachzugeben, ihr auf halbem Weg entgegenzukommen oder (was manchmal schwierigere ist) herauszufinden, wie Sie die eigenen Bedürfnisse und die von den anderen am besten zum Ausgleich bringen.

Abhängig von der jeweiligen Situation haben all diese Möglichkeiten ihre Berechtigung.

Normalerweise sind sich die Menschen nicht bewusst, dass sie im Hinblick auf Konflikte eine Wahl haben. Die meisten Personen haben eine bevorzugte Herangehensweise an Konflikte, sind sich aber ihrer Vorgehensweise oder der Folgen, die sie für andere haben könnte, nicht bewusst.

Die Wahl der richtigen Konfliktbewältigungsmethode kann zu gut geführten Konflikten führen, die mit größerer Wahrscheinlichkeit ein positives Mitarbeiterengagement, erhöhte Produktivität, Innovation und eine hohe Arbeitsmoral fördern.

Andererseits führt ein schlecht verwalteter Konflikt mit größerer Wahrscheinlichkeit zu Misstrauen, Arbeitsverzögerungen, verringertem Informationsaustausch und schlechten Arbeitsbeziehungen.

Und obwohl Konflikte in allen Lebensbereichen auftreten können, werden wir uns in erster Linie auf Konflikte am Arbeitsplatz konzentrieren.



Drei Arten von Konflikten am Arbeitsplatz

Am Arbeitsplatz gibt es in der Regel **drei Arten von Konflikten**. Jede dieser Arten ergibt sich aus der obigen Definition: Sie beziehen sich darauf, dass die Anliegen der Menschen unvereinbar sind.

Es gibt jedoch Unterschiede in der Art und Weise, wie diese Konflikte entstehen, in ihrer Schwere und in den geeigneten Möglichkeiten, sie zu lösen.

Die drei Arten von Konflikten am Arbeitsplatz sind Aufgabenkonflikte, Beziehungskonflikte und Wertekonflikte.

Aufgabenkonflikt

Bei Aufgabenkonflikt geht es um Fragen der Arbeitszuweisung.

Dies können Meinungsverschiedenheiten in folgenden Bereichen umfassen:

- Ressourcerverteilung
- Verfahren und Richtlinien
- Erwartungen der Mitarbeiter
- Beurteilungen und Interpretation von Fakten
- und mehr.

Zwischen Aufgabenkonflikten, Beziehungskonflikten und Werte konflikten scheint der Aufgabenkonflikt (oberflächlich betrachtet) am leichtesten zu bewältigenden zu sein. Bei Aufgabenkonflikten können die Mitarbeiter den Konflikt entweder unter sich regeln oder die Entscheidung auf jemanden in einer höheren Führungsposition verschieben.

Wie Sie später in diesem E-Books erfahren werden , gibt es fünf Arten der Konfliktbewältigung. Jeder der Modi kann zur Bewältigung von Aufgabenkonflikten, aber es ist von unschätzbarem Vorteil zu verstehen, welcher Modus unter bestimmten Umständen am besten funktioniert.

Beziehungskonflikt

Beziehungskonfliktergeben sich aus Unterschieden bei persönlichen Präferenzen, Stil, Geschmacksfragen und sogar bei dem bevorzugten Modus der Konfliktbewältigung.

Was Beziehungskonflikte oft schwieriger macht als Aufgabenkonflikte, ist die Tatsache, dass Menschen ohne Selbstwahrnehmung oder entsprechendes Training leicht zu voreiligen Schlüssen über die andere Person kommen, mit der sie in Konflikt stehen.

Es wird persönlich.

Sehen Sie sich die beiden folgenden Beispiele an. Beim ersten wird die Konfliktsituation anhand des **Myers-Briggs® Persönlichkeitstyps** erläutert. Beim zweiten wird das **FIRO® Assessment** verwendet, um die Rolle der zwischenmenschlichen Bedürfnisse bei Konflikten aufzuzeigen.

Präferenzen des Persönlichkeitstyps

Nach dem Rahmen von Myers-Briggs haben Menschen Persönlichkeitspräferenzen in den folgenden vier Paaren. Ein Buchstabe aus jedem Paare matcht Ihren MBTI-Typ mit vier Buchstaben aus:

- Präferenz für Extraversion (E) oder Introversion (I)
- Präferenz für Sensitives Empfinden (S, Sensing) oder iNtuition (N)
- Präferenz für Denken (T, Thinking) oder Fühlen (F)
- Präferenz für Urteilen (J, Judging) oder Wahrnehmen (P, Perceiving)

In diesem Beispiel sehen wir uns die letzten beiden Buchstaben bzw. Präferenzen an: Urteilen oder Wahrnehmen. Diese Präferenzen geben an, wie eine Person mit der Außenwelt umgeht.

Personen mit der Präferenz Urteilen legen Wert auf eine organisierte und geplante Umgebung.

Sie möchten schnell Schlussfolgerungen ziehen, Angelegenheiten zu Ende bringen und zum nächsten Punkt kommen. Man hält sie oft für die Listenersteller und Planer der Welt. Wenn es darum geht, an großen Projekte zu arbeiten, unterteilen sie es in der Regel in kleinere Teile mit zeitlichen Abständen vor der endgültigen Deadline.

Westliche Kulturen – insbesondere in den Bereichen Bildung und Geschäftsleben – fördern und belohnen in der Regel diese Art von Verhalten.

Personen mit der Präferenz Wahrnehmen legen Wert auf flexible und anpassbare Pläne.

Sie ziehen es vor, Informationen nach und nach aufzunehmen und Entscheidungen so lange hinauszögern, bis sie so viele Daten wie möglich haben, bevor sie eine Entscheidung treffen. Große Projekte gehen sie in Schüben an. Sie können den Abschlusstermin ebenso gut einhalten wie Personen mit der Präferenz Urteilen, setzen sich selbst jedoch aller Wahrscheinlichkeit nach keine Zwischenfristen.

Leider werden Personen mit diesen Präferenzen in westlichen Kulturen oft als Zauderer abgestempelt. In Wirklichkeit hat diese Arbeitsweise genauso viele Vorteile wie jene von Personen mit der Präferenz Urteilen.

Stellen Sie sich nun zwei Kollegen vor, die gemeinsam an einem Projekt arbeiten. Der eine weist die Präferenz Urteilen auf, der andere die Präferenz Wahrnehmen.

Sie können sich vermutlich denken, wozu das führt. Vielleicht kennen Sie dieses Muster auch von Ihrer Arbeit.

Die Person mit der Präferenz Urteilen möchte das Projekt oft unterteilen und nach einem Plan arbeiten. Die Person mit der Präferenz Wahrnehmen hält Planung zum gegebenen Zeitpunkt nicht für sinnvoll – sie hat das Projekt gerade erst genommen und verfügt noch nicht über alle Informationen!

Noch schwieriger wird es, wenn die Aufgabe der einen Person von der Erledigung einer Aufgabe der anderen Person abhängt.

Zwischenmenschliche Bedürfnisse

Das FIRO® Tool wurde ursprünglich entwickelt, um Besatzungen von Kriegsschiffen, also Menschen in einer Umgebung mit hohem Stressniveau, eine effektivere Zusammenarbeit zu ermöglichen. Es kommt häufig in den Bereichen Teambildung, Kommunikation, Entwicklung von Führungskompetenzen usw. zum Einsatz.

Das FIRO Business® Assessment ordnet allen Personen drei Hauptbedürfnisse im zwischenmenschlichen Bereich zu: Einbeziehung, Einflussnahme und Verbundenheit.

Diese drei Bedürfnisse im zwischenmenschlichen Bereich haben jeweils zwei Dimensionen: Gewünschtes Verhalten und Ausgedrücktes Verhalten.

Betrachtet man das zwischenmenschliche Bedürfnis nach Einflussnahme (manchmal auch Kontrolle genannt) so beschreibt es das Verhalten einer Person in Bezug auf Verantwortung, Macht und Entscheidungsfindung. Dabei geht es im Grunde um den Grad, in dem jemand das Verhalten anderer beeinflussen oder lenken bzw. als verantwortlich wahrgenommen werden möchte.

Wenn jemand ein hohes zwischenmenschliches Bedürfnis nach gewünschtem Einflussnahme im zwischenmenschlichen Bereich hat, bedeutet das, dass jemand anderes Autorität oder Kontrolle ausübt - er möchte nicht unbedingt derjenige sein, der dies tut.

Ein hohes zwischenmenschliches Bedürfnis nach ausgedrücktem Einflussnahme bedeutet, dass jemand derjenige sein möchte, der das Sagen hat, Entscheidungen trifft und Macht ausübt sowie Verantwortung trägt.

Wir alle haben unterschiedliche Bedürfnisse im zwischenmenschlichen Bereich. Die meisten Menschen sind sich ihrer Bedürfnisse jedoch nicht bewusst.

Stellen Sie sich einen Vorgesetzten mit einem hohen Bedürfnis nach ausgedrücktem Einflussnahme und einen ihm unterstellten Mitarbeiter mit einem hohen Bedürfnis nach gewünschtem Einflussnahme vor. Die Zusammenarbeit erfolgt vermutlich reibungslos, da die Bedürfnisse im Einklang miteinander stehen.

Stellen Sie sich nun vor, beide Personen hätten ein hohes zwischenmenschliches Bedürfnis nach ausgedrücktem Einflussnahme. In diesem Fall kommt es vermutlich unabhängig von den jeweiligen Aufgaben zu zahlreichen Konflikten.

Sowohl der Vorgesetzte als auch der unterstellte Mitarbeiter möchten Kontrolle ausüben und Entscheidungen treffen. Obwohl diese Funktion in der Hierarchie dem Vorgesetzten zukommt, wird der Mitarbeiter voraussichtlich unzufrieden und wenig engagiert sein. Der Mitarbeiter wird sich mikromanagt fühlen und der Vorgesetzte wird nicht verstehen, wo das Problem liegt.

Sowohl in den Beispielen des FIRO- als auch des MBTI-Rahmens können Beziehungskonflikte durch ein Verständnis Persönlichkeitsunterschiede minimiert werden.

Wertekonflikte

Wertekonflikte ergeben sich aus grundsätzlichen Unterschieden bei Identitäten und Werten. Hierzu gehören beispielsweise Unterschiede bei politischen, religiösen oder ethischen Überzeugungen, bei gesellschaftlichen Normen usw.

Während politische und religiöse Debatten in Unternehmen in der Regel nicht erwünscht sind, können Wertekonflikte im Zusammenhang mit Entscheidungen in Bezug auf Tätigkeiten oder Richtlinien zutage treten, z. B. in Bezug auf das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens oder die Umsetzung von Initiativen zur Förderung von Diversität und Gerechtigkeit.

Der MIT-Professor Lawrence Susskind sagt, dass Wertekonflikte „Abwehrhaltungen, Misstrauen und Entfremdung verstärken können. Die Beteiligte können so sehr an ihren Werten festhalten, dass sie anderweitige Interessen zurückstellen und Geschäfte ablehnen.“

Er empfiehlt, dass an einem Wertekonflikt Beteiligte versuchen sollten, sich um gegenseitiges Verständnis und Respekt zu bemühen, statt zu versuchen, den Konflikt zu beseitigen.

„Diese Art des Verständnisses erfordert keine Sympathie oder emotionale Bindung, sondern lediglich die Fähigkeit, die Sichtweise anderer auf eine bestimmte Situation ‚wertneutral‘ wiederzugeben“, so Robert Mnookin, Scott R. Peppet und Andrew S. Tulumello in *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes* (Harvard University Press, 2004).

Sie können auch versuchen, einen Wertekonflikt in einen neuen Kontext zu stellen, „indem Sie an andere Werte appellieren, die Sie und Ihr Gegenüber teilen“, so Susskind. „Die Bezugnahme auf universelle Überzeugungen wie Gleichberechtigung oder Gewaltlosigkeit, anstelle der Konzentration auf die Unterschiede in den Überzeugungen, die der Meinungsverschiedenheit zugrunde liegen, kann den Konflikt häufig abmildern.“

Wahrnehmung und kognitive Verzerrung

Wenn jemand etwas tut, das Ihnen nicht gefällt (z. B. Ihnen im Straßenverkehr die Vorfahrt nimmt), halten Sie die Person vermutlich für unhöflich oder einen schlechten Fahrer bzw. Sie geben eine andere negative Erklärung.

Tun Sie jedoch das Gleiche, werden Sie wahrscheinlich eine neutralere oder positivere Erklärung geben – z. B. dass Sie spät dran sind und zur Arbeit müssen.



Dies ist ein Beispiel für eine der vielen Arten **kognitiver Verzerrung**. Genauer gesagt handelt es sich um ein Beispiel für einen sogenannten fundamentalen Attributionsfehler. **Der fundamentale Attributionsfehler bezeichnet die Tendenz, interne Faktoren für das Verhalten anderer Menschen überzubewerten, während wir für unser eigenes Verhalten externe Faktoren anführen.**

Wir alle neigen zu kognitiven Verzerrungen und Vorurteilen. Sie kommen bei allen Personen vor und beeinflussen unsere Wahrnehmung.

Mit ein paar psychologischen Kenntnissen und ein wenig Selbstwahrnehmung können wir uns diese Vorurteile jedoch bewusst machen.

Bei der Konfliktbewältigung geht es darum, über Etikettierungen, Annahmen und Wahrnehmungen hinauszugehen und die jeweilige Angelegenheit aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Und Fragen zu stellen ist eine der besten Methoden, um Menschen ihre Beweggründe und ihr Verhalten erklären zu lassen.

„Solange wir nicht erkennen, dass jeder von uns für einen anderen eine schwierige Person ist, werden wir nie in der Lage sein, unser Verhalten anzupassen“, sagt Jay Johnson, ATD Master Trainer.

Beachten Sie, dass es bei Konflikten zwischen Ihnen und einer anderen Person wichtig ist, die Person und das Verhalten voneinander zu trennen.



Konfliktmanagement

Wie wäre es, wenn Sie Konflikte nicht als negative Stressfaktoren, sondern als notwendigen Schritt zu Innovationen betrachten würden?

Manche Konflikte sind einfach Unterschiede. Mit der wachsenden Diversität in Teams und Unternehmen kommt es ganz natürlich häufiger zu Konflikten aufgrund von Meinungsverschiedenheiten, unterschiedlichen Wertvorstellungen usw.

Die Vorteile von Diversität und Inklusion überwiegen jedoch das Konfliktrisiko.

Forschungsergebnisse zeigen, dass Entscheidungen, die von Teams getroffen und umgesetzt werden, die sich durch Diversität auszeichnen, zu 60 % besseren Ergebnissen führen. Darüber hinaus treffen Teams, die einen integrativen Prozess verfolgen, Entscheidungen doppelt so schnell und benötigen nur halb so viele Sitzungen.

Weitere Vorteile eines effektiven Konfliktmanagements sind:

- Bessere Kommunikation
- Höhere Teameffizienz
- Weniger Kosten für konfliktbedingte Zeitverluste
- Stärkeres Engagement und Bindung von Mitarbeitern

Betrachten wir kurz das Engagement und die Bindung von Mitarbeitern. Unternehmen geben jedes Jahr Milliarden von Dollar zur Förderung des Engagements von Mitarbeitern aus – und das aus gutem Grund. Wenn Mitarbeiter engagiert sind, gefordert werden und ihre Wachstumsziele erreichen, engagieren sie sich stärker für den Erfolg des Unternehmens und kündigen seltener.

Darüber hinaus führen hohe Fluktuationsraten zu geringerer Produktivität, überlastetem Personal und zum Verlust von institutionellem Wissen.

Hinzu kommen die hohen Kosten für Rekrutierung, Vorstellungsgespräche und Einarbeitung. Manche Schätzungen gehen davon aus, dass der Ersatz eines Mitarbeiters bis zu 150 % seines Jahresgehalts kostet. Auf der obersten Führungsebene steigt diese Zahl auf bis zu 300 %.

Ein hohes Maß an Konflikten in Unternehmen kann zu Fluktuation führen. Im Durchschnitt kostet der Ersatz eines Mitarbeiters **150 %** seines Gehalts.

Eine aktuelle **Erhebung von Gallup** zeigt, dass engagierte Mitarbeiter einen Unterschied von 81 % bei den Fehlzeiten und von 14 % bei der Produktivität bewirken. Unternehmen, deren Mitarbeiter stärker engagiert sind, sind durchschnittlich 23 % rentabler als Unternehmen, deren Mitarbeiter nicht engagiert sind.

Auf welche andere Art und Weise kann Konfliktmanagement zu besseren organisatorischen Ergebnissen führen?

„Wenn man sich mit jemandem in eine Gruppensitzung begibt, der ganz anders ist als man selbst, führt die Annahme, dass es zu einem Konflikt kommen wird, tatsächlich zu besseren Ergebnissen, weil man sich besser vorbereitet“, so **Cindy Wang**, Researcher und Professorin an der Kellogg School of Management der Northwestern University (in Illinois).

„In einer Studie haben Katherine Phillips und ich beispielsweise den Teilnehmern Aufgaben zugewiesen und ihnen mitgeteilt, dass sie mit einer ihnen unbekannten Person zusammenarbeiten werden, die eine andere politische Überzeugung vertritt. Wir haben dann gesehen, dass dieses Wissen dazu führt, dass man sich ein wenig besser auf die Diskussion vorbereitet, weil man davon ausgeht, dass es zu Konflikten kommen wird. Das führt letztlich zu besseren Entscheidungen, weil man besser vorbereitet ist und mehr in sich hineinschaut. Wenn wir hingegen aus der gleichen Gruppen kommen, fordern wir uns gegenseitig nicht so sehr heraus.“

Fünf Modi der Konfliktbewältigung

Wenn Sie die fünf verschiedenen Modi der Konfliktbewältigung verstehen, können Sie die Kommunikation verbessern, was allen Beteiligten den Weg zur Lösungsfindung, zum Erreichen von Geschäftszielen, zum Stressabbau usw. ebnet.

Diese fünf Modi der Konfliktbewältigung werden mit dem **Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument** (TKI®) gemessen. Das TKI-Instrument ist das weltweit am beliebtesten Konfliktmanagementinstrument und wird seit mehr als 40 Jahren von Führungskräften, Personalverantwortlichen und Beratern eingesetzt, um Einzelpersonen und Teams dabei zu unterstützen, besser zu kommunizieren, wirksamere Entscheidungen zu treffen und besser zusammenzuarbeiten.

Der erste Schritt, um zu lernen, jeden der Modi der Konfliktbewältigung zu nutzen, ist die Selbstwahrnehmung. Sie müssen sich darüber im Klaren sein, ob bestimmte Modi zu häufig oder zu selten genutzt werden. Für die Anwendung jedes einzelnen Modus gibt es den passenden Kontext.

Der zweite Schritt ist die Praxis. Sie müssen in der Lage sein, die einzelnen Modi der Konfliktbewältigung zu üben, damit Sie sich mit ihnen wohlfühlen, anstatt einfach auf Ihre gewohnte Verhaltensweisen zurückzugreifen.

Jeder der fünf Modi hat ein eigenes Maß an Durchsetzungvermögen (um Ihre Bedürfnisse durchzusetzen) und Kooperationsbereitschaft (um die Bedürfnisse der anderen Person zu erfüllen).

Hier sind die fünf Modi der Konfliktbewältigung:

1. Konkurrieren

Im konkurrierenden Modus sind Ihre Verhaltensweisen durchsetzungsfähig und unkooperativ. Ihnen geht es um die Befriedigung eigener Interessen oder die eigene Position, möglicherweise auf Kosten des anderen. Konkurrieren ist das Gegenteil von Entgegenkommen.

2. Vermeiden

Sie gehen weder auf Ihre noch die Anliegen der anderen Person ein und sprechen den Konflikt nicht an. Vermeiden ist das Gegenteil von Zusammenarbeiten.

3. Zusammenarbeiten

Im zusammenarbeitenden Modus sind Sie sowohl durchsetzungsfähig als auch kooperativ und versuchen, eine Lösung zu finden, die sowohl Ihnen als auch der anderen Partei gerecht wird. Zusammenarbeiten ist das Gegenteil von Vermeiden.

4. Entgegenkommen

Sie vernachlässigen Ihre eigenen Anliegen, um die einer anderen Person zu befriedigen. Entgegenkommen ist das Gegenteil von Konkurrieren.

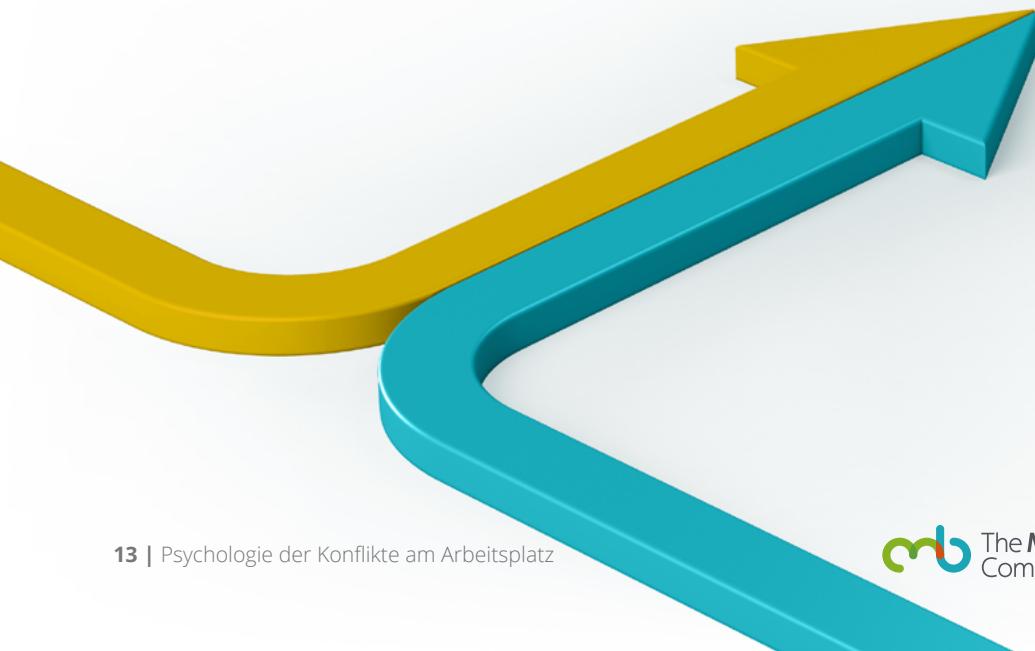
5. Kompromisse eingehen

Sie suchen nach einer schnellen, für alle Beteiligten akzeptablen Lösung, die einige Ihrer Bedürfnisse (jedoch nicht alle) und einige der anderen Partei (jedoch nicht alle) berücksichtigt.

Sind Sie, nachdem Sie sich mit diesen Modi vertraut gemacht haben, der Meinung, dass einer davon am besten funktioniert? Fühlen sich einige der Modi für Sie unangenehm an? Abhängig von Ihrer Persönlichkeit, Ihrem Arbeitsplatz, Ihrer Erziehung, Ihrem kulturellen Hintergrund usw. werden Ihnen einige der Modi zur Konfliktbewältigung leichter fallen als andere.

Alle Modi sind nützlich. Welcher Modus für Sie am sinnvollsten ist, hängt jedoch von der jeweiligen Situation ab.

Nehmen wir zum Beispiel das Vermeiden. Viele Menschen haben das Gefühl, dass das Vermeiden nur negative Folgen hat. Handelt es sich jedoch um einen trivialen Konflikt, dessen Beseitigung mehr Zeit in Anspruch nehmen würde, als der Konflikt kostet, ist die Vermeidung unter Umständen den besten Modus für die Konfliktbearbeitung.



Konkurrieren ist ein weiterer Modus der Konfliktbewältigung, der oft einen schlechten Ruf hat. Wenn Sie den konkurrierenden Modus verwenden, sind Sie zwar durchsetzungsfähig, aber nicht kooperativ. Dieser Modus kann bei einem Notfall nützlich sein, wenn keine Zeit vorhanden ist, verschiedene Maßnahmen zu besprechen, und schnell eine Entscheidung getroffen werden muss.

Obwohl die optimale Vorgehensweise von der jeweiligen Situation abhängen sollte, können Führungskräfte davon profitieren, wenn sie sich der allgemeinen Probleme bewusst sind, die mit jedem dieser Modi einhergehen.

Menschen, die den Modus der Zusammenarbeit nicht ausreichend nutzen, betrachten ihre Teamkollegen oft als Hindernisse. Das könnte daran liegen, dass sie standardmäßig konkurrieren und daher nur gewinnen wollen.

Es könnte aber auch daran liegen, dass sie sich auf Vermeiden oder Entgegenkommen beschränken und daher ihre eigenen Interessen konsequent vernachlässigen. Dies kann in beiden Fällen zu einer Verschlechterung der Beziehungen und zu einem Rückzug der Mitarbeiter führen.

Selbst wenn Sie nur verstehen, was jeder der fünf Modi der Konfliktbewältigung ist, und aktiv versuchen zu beobachten, welchen Modus Sie am häufigsten verwenden und welche Modi andere verwenden, verbessern Sie Ihre Selbstwahrnehmung in Bezug auf die Konfliktbewältigung.

Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, welche Modi der Konfliktbewältigung Sie am häufigsten und am seltensten anwenden, können Sie sich [hier](#) über das TKI® Assessment und die Möglichkeiten der Durchsetzung informieren.

Veränderungsmanagement und Konflikte

Bei der Bewältigung von Veränderungen kommt es häufig zu Konflikten. Veränderungen und Konflikte gehen Hand in Hand, da in Zeiten von Veränderungen die Ansichten darüber, wie diese umgesetzt und welche Ergebnisse erzielt werden sollten, häufig auseinandergehen.

Außerdem werden Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens verschieden wahrgenommen. Für den CEO kommt es bei Veränderungen möglicherweise auf das Betriebsergebnis an, während für die Manager Prozesse und Ergebnisse im Mittelpunkt stehen. Einzelne Mitarbeiter sehen genau dieselbe Veränderung unter Umständen nur unter dem Aspekt, dass sie ihre Aufgaben schwieriger macht, oder sorgen sich um die Arbeitsbelastung oder die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Nimmt man die unterschiedlichen Arten hinzu,

wie Menschen mit Konflikten umgehen, ist es kein Wunder, dass ihre erste Reaktion auf Veränderungen in der Regel Widerstand ist.

„Ich habe ein Veränderungsmanagementprojekt in Barcelona durchgeführt. Die Kultur dort war extrem konfliktavers. Das lag an der Geschichte des Landes vor 1974, da man damals ins Gefängnis kommen konnte, wenn man seine Meinung geäußert hat oder mit den Machthabern nicht einverstanden war. Das schlug sich auch in der Unternehmenskultur nieder. Die Leute hatten gelernt, ihre Meinung für sich zu behalten“, so **Ralph Kilmann**, Mitautor des Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI).

„Ich habe mit allen das TKI Assessment durchgeführt und siehe da, alle Mitarbeiter im gesamten Unternehmen waren besonders auf Vermeidung und Entgegenkommen bedacht. Also haben wir zwei Jahre lang Übungen und Maßnahmen durchgeführt, bei denen andere Möglichkeiten des Umgangs mit Konflikten vermittelt wurden. Wir haben über die ungeschriebenen Regeln gesprochen. Anschließend ging es darum, welche Normen Mitarbeitern zum Erfolg verhelfen würden. Die Mitarbeiter wurden aufgrund ihres Fachwissens und ihrer Kenntnisse eingestellt. Folglich müssen sie ihre Vorschläge auch äußern. Was können wir unternehmen, damit sich jeder unterstützt fühlt, wenn er spricht um komplexe Probleme besser lösen zu können?“

„Sobald wir fertig waren, konnte man sie kaum noch am Reden hindern. Ich habe immer gescherzt, dass es so ruhig war, als ich hier ankam, aber jetzt äußern alle ständig Ideen und Meinungen.“

Aber wenn Sie lernen, Konflikte besser zu bewältigen, sind Sie auch besser auf die nächste große Veränderung vorbereitet. Mit weniger Stress.

Möchten Sie mehr über Veränderungsmanagement erfahren? Laden Sie „Psychology of Change in the Hybrid Workplace“ (Psychologie des Wandels am hybriden Arbeitsplatz) [hier](#) herunter.

Hybride Arbeit und Konflikte

Hybrides Arbeiten haben unsere Arbeitsweise ebenso verändert wie unsere Arbeitsumgebungen. Die Veränderungen, die mit der Hybridarbeit einhergehen, haben jedoch auch Folgen für den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz.

Unterschiedliche Meinungen und Präferenzen führen häufig zu Konflikten. Betrachten wir in Bezug auf hybride Arbeitsformen einmal ausschließlich Besprechungen: Es wird neu festgelegt, wie häufig Besprechungen erfolgen oder ob sie in Präsenz, online oder, abhängig davon, wer im Büro ist, in einer Kombination aus beidem durchgeführt werden. Es wird diskutiert, ob Präsenzmeetings effektiver sind, ob Kameras stets eingeschaltet sein müssen usw.

Nehmen wir das Einschalten von Kameras während einer Hybridbesprechung als Beispiel. Zwischen den Beteiligten bestehen Unterschiede, wie wohl sie sich vor der Kamera fühlen, und sie sind unterschiedlicher Meinung, was die Notwendigkeit der Verwendung von Kameras angeht und (je nachdem, wer an der Sitzung teilnimmt) auch darüber, ob jemand das Recht hat, andere aufzufordern, ihre Kameras einzuschalten.

Abgesehen von dem oben aufgeführten Konflikt haben solche Diskussionen ohne geeignete Konfliktmanagementfähigkeiten häufig zur Folge, dass Fehlannahmen über Teammitglieder entstehen.

Wenn in einem Team die Mehrheit der Mitglieder die Präferenz Extraversion aufweist oder im zwischenmenschlichen Bereich ein hohes Bedürfnis nach Inklusion hat, bevorzugen diese voraussichtlich, dass die Kameras eingeschaltet werden. Die Minderheit mit anderen Ansichten, Präferenzen und Bedürfnissen möchte dagegen vielleicht nicht, dass die Kameras eingeschaltet werden.

Welche Fehlannahmen treffen die anderen Teammitglieder womöglich über Personen, die ihre Kamera nicht einschalten?

Vielleicht wird angenommen, dass sie keine Teamplayer sind oder dass sie nicht so hart arbeiten wie der Rest des Teams, da sie sich nicht bei der Arbeit zeigen. Vielleicht haben sie auch etwas zu verheimlichen.



Stellen Sie sich nun dasselbe Team vor, jedoch ist diesmal ein Teil der Mitglieder im Büro und ein anderer Teil arbeitet aus der Ferne. Welche Fehlannahmen können ohne Kenntnis der Präferenzen und Konfliktbewältigungsstrategien der einzelnen Teammitglieder entstehen, wenn das Team versucht, eine wichtige Entscheidung zu treffen?

Im Folgenden finden Sie ein weiteres Beispiel von Dr. Gail Fann Thomas, Expertin für Konfliktmanagement und Mitautorin des neuen TKI® Team Report (TKI® Teambericht) für Normen, Präferenzen und Konflikte in Bezug auf hybride Arbeitsformen.

„Als Schulungsleiterin oder Coach möchte ich, dass Ihre Kamera eingeschaltet ist, ich möchte Sie sehen und die nonverbalen Hinweise erkennen können, die Sie liefern, wenn wir über einen Konflikt sprechen. Das kann zwar ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht nicht ersetzen, ist jedoch besser, als sein Gegenüber überhaupt nicht zu sehen“, so Dr. Fann Thomas.

„Doch bei der Zusammenarbeit mit Personen, die an als geheim eingestuften Projekten gearbeitet haben, hatten diese nicht einmal Kameras an ihren Computern. Das war nicht erlaubt. In bestimmten Kommandobereichen (bei meiner Arbeit für die US-Marine) gab es quasi eine Kultur der Ablehnung von Kameras im privaten Bereich. Die Kultur innerhalb einer Organisation kann also zur Ausbildung von Normen führen wie ‚Wie verwenden keine Kameras‘. Diese Normen und Entscheidungen wirken sich jedoch darauf aus, wie viele Informationen die Menschen voneinander erhalten, wenn sie miteinander kommunizieren, um einen Konflikt zu lösen.“

Teams und Konflikte

Konfliktmanagementkompetenzen sind im Umgang mit Teams besonders wichtig. Bevorzugte Modi der Konfliktbewältigung gibt es nicht nur bei Individuen, sondern auch in Gruppen. Vergleichbar wie die Stärken und Schwächen eines Teams ergibt sich die bevorzugte Modi, wie ein Team mit Konflikten umgeht, aus den kombinierten entspechenden Präferenzen aller Teammitglieder.

„Wenn ich Konfliktmanagement-Workshops mit Teams durchführe, ist das Faszinierende und Ermutigende, dass wir eine gemeinsame Sprache entwickeln. Das bedeutet, dass wir tatsächlich über Konflikte sprechen können, weil wir die verschiedenen Herangehensweisen kennen und wissen, was passiert, wenn die über- oder unterbewertet werden. Und diese gemeinsame Sprache sorgt für eine objektive Konfliktbewältigung, und es ist weniger



wahrscheinlich, dass die Beteiligten es persönlich nehmen oder als Beleidigung bzw. Herabsetzung empfinden“, so Dr. Fann Thomas.

„Während des Workshops mit den TKI Ergebnissen wissen alle Teilnehmer, wo deren Achillesferse bei bestimmten Aspekten im Umgang miteinander liegt.“

Konfliktbewältigungswerzeuge sind nicht nur in bereits bestehenden, sondern auch in neu gebildeten Teams nützlich. Veränderungen bei der Leitung oder Besetzung eines Teams führen unweigerlich zu einer geänderten Teamdynamik. Das bessere gegenseitige Verständnis der Mitglieder in der Teambildungsphase bildet das Fundament für höhere Leistungen. Das bedeutet, dass weniger Zeit für das Lernen durch Prozesse und Fehler aufgewendet werden muss.

Konfliktbewältigungsworkshops und -werkzeuge können Teams auch in Situationen helfen, wenn das gesamte Team aus der Ferne arbeitet oder in hybriden Arbeitsumgebungen, in denen nur ein Teil der Mitglieder vor Ort ist.

Stellen Sie sich ein Team vor, in dem die Mitglieder versuchen, Konflikten durch Vermeidung aus dem Weg zu gehen. Bei der gemeinsamen Arbeit im Büro entstehen hierbei möglicherweise keine Probleme. Die Arbeit aus der Ferne ändert die Situation jedoch grundlegend. Es fehlt die Möglichkeit, Körpersprache und (abhängig davon, ob die Teilnehmer in Besprechungen Kameras verwenden) sogar die Mimik zu erfassen. Diese nonverbalen Elemente der Kommunikation sind beim Umgang miteinander enorm wichtig. Ohne sie braucht die Konfliktbewältigung mehr Zeit.

„Ein weiterer Bereich, in dem Normen für die Konfliktbewältigung von Bedeutung sind, ist die Fluktuation in Teams“, so Dr. Fann Thomas. „Vor 10 oder 20 Jahren ging man noch davon aus, dass Teams stabiler sind. In der Regel wurde langfristig mit denselben Leuten im Team zusammengearbeitet. Das hat sich jedoch deutlich geändert. Hieraus folgt auch, dass verschiedene Generationen der Belegschaft unterschiedliche Erfahrungen mit Teams und der Mitgliederfluktuation haben.“

„Forschungsergebnisse belegen diese Veränderung im Lauf der Zeit in Bezug auf Teams. Ich kann das aus meiner persönlichen Erfahrung an der Universität bestätigen, wo ich vermutlich einem Dutzend Teams gleichzeitig angehörte. Einige davon waren nur kurzlebig, andere langfristig und wieder andere homogener, beispielsweise meine Managementgruppe. Ich war auch in fachübergreifenden Ausschüssen tätig, sodass ich mit Ingenieuren oder Leuten aus dem Bereich der nationalen Sicherheit zusammen gearbeitet habe. Die Mitglieder dieser Teams unterschieden sich also extrem stark voneinander. Diese Ausschüsse bestanden jedoch jeweils nur für drei oder vier Monate. Zugleich hatte ich mehrere simultan arbeitende Forschungsteams, und jedes dieser Teams hatte verschiedene Mitgliedern, von denen sich einige überschnitten, und andere aber nicht.“

„Untersuchungen haben gezeigt, dass Mitarbeiter heute viel eher dazu neigen, den Arbeitsplatz zu wechseln als früher.“

„Das bedeutet, so wie ich das sehe, dass man wirklich über diese Konfliktmanagementkompetenzen verfügen muss, egal ob man Mitglied eines Teams oder Leiter eines Teams ist. Viele Veränderungen führen zu mehr Konflikten, die Arbeit muss jedoch weiterhin termingerecht erledigt werden und es gibt stets Qualitätsprobleme. Damit wird der Umgang mit Konflikten meiner Meinung nach einer der wichtigsten Aspekte für die Zukunft der Arbeit sein.“

Fazit

Denken Sie daran, dass Konflikte zwar unvermeidlich und Teil der menschlichen Natur sind, dass Sie jedoch die Wahl haben, wie Sie mit Konflikten umgehen. Und obwohl jeder Mensch einen Standardmodus für den Umgang mit Konflikten hat, lässt sich die Selbstwahrnehmung in Bezug auf die eigenen Verhaltensweisen verbessern und lassen sich die für einen besseren Umgang mit Konflikten notwendigen Kompetenzen erlernen.

Abschließend noch einige Punkte, die Sie im Hinblick auf den Umgang mit Konflikten in Ihrem Unternehmen beachten sollten:

- Gut geführte Konflikte können positive Auswirkungen haben. Ein gewisses Maß an aufgabenbezogenen Konflikten ist mitunter wünschenswert, da dies Ideen hervorbringt und das Engagement steigern kann, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, Gehör zu finden.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter darin, sich ihre natürliche Herangehensweise an Konflikte bewusst zu machen.

- Bringen Sie ihnen bei, darauf zu achten, wie andere Mitglieder ihres Teams mit Konflikten umgehen.
- Helfen Sie ihnen, die verschiedenen Möglichkeiten im Umgang mit Konflikten kennenzulernen und bewusste Entscheidungen über den besten Ansatz zu treffen.

„Denken Sie daran, dass Konflikte unweigerlich Teil des Lebens sind – worauf es ankommt, ist, wie wir mit ihnen umgehen“, so Dr. Fann Thomas. „Personen und Unternehmen, die lernen, bewusst und strukturiert mit Konflikten umzugehen, sind letztlich erfolgreicher.“

The Myers-Briggs Company – Wer wir sind

Unsere Welt befindet sich im rasanten Wandel. Daher sollten Sie Ihr Talent umfassend nutzen – beruflich, privat und überall dazwischen.

The Myers-Briggs Company unterstützt Unternehmen weltweit bei der Fortbildung ihrer Belegschaft, der Entwicklung motivierender Führungskräfte und der Bewältigung der schwierigsten Herausforderungen im Umgang untereinander. Wir befähigen Menschen dazu, die besten Versionen ihrer selbst zu sein, indem wir ihnen ein besseres Verständnis ihrer selbst und anderer ermöglichen.

Als Certified B Corporation® setzt sich The Myers-Briggs Company für Umwelt und Gesellschaft ein.

Außerdem sind wir bestens aufgestellt, Ihnen zum Erfolg zu verhelfen.

01 803 000 768 | eu.themyersbriggs.com/de

Sie möchten sich selbst oder Ihrem Team einen besseren Umgang mit Konflikten ermöglichen? **Wenden Sie sich an uns.**

Weitere Ressourcen zum Konfliktmanagement:



Dr. Gail Fann Thomas spricht in ihrer Folge des **The Myers-Briggs Company Podcast** über Konfliktbewältigung.



Weitere Informationen zum **Konfliktbewältigungswerkzeug TKI**.



Sie möchten das **Tool TKI bei Teams einsetzen?** Wenden Sie sich an uns.