

Konflikte in Arbeitsteams

Untersuchung zum beabsichtigten Verhalten in Konfliktsituationen

Cathrin Zügner

Universität Regensburg, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie, Prof. Dr. Helmut Lukesch



Fragen & Antworten

Mit welcher Verhaltensstrategie beabsichtigt ein Mitglied eines Arbeitsteams, Konflikte zu behandeln, die zwischen ihm und einem anderen Teammitglied entstanden sind?

- > Der Selbstbericht gibt an, dass das Auffinden einer für **beide Konfliktparteien annehmbaren Lösung** das eigene Konfliktverhalten bestimmt.

Variiert die Verhaltensstrategie in Abhängigkeit vom Typ des Konflikts?

- > Je nach **Konflikt-Typ** werden **verschiedene Verhaltensstrategien** unterschiedlich häufig eingesetzt.

Ziel der Untersuchung

Bei Mitgliedern von Arbeitsteams wurde eine Selbsteinschätzung ihres Verhaltens bei unterschiedlichen Konflikten mit Kollegen (nicht Vorgesetzten) erfasst.

Konflikt-Strategien

Im Dual-Concern-Model (DCM; Rubin, Pruitt & Kim, 1994; Abb. 1) werden vier Verhaltensstrategien der Konfliktbehandlung unterschieden:

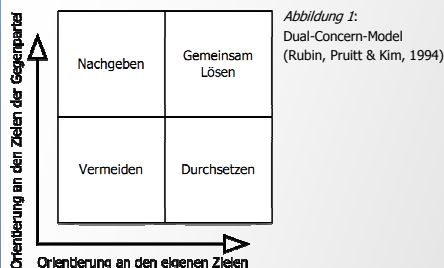


Abbildung 1:
Dual-Concern-Model
(Rubin, Pruitt & Kim, 1994)

Gemeinsam Lösen: Konflikte gelten als Probleme, die nur bei gegenseitiger Offenheit und direktem Ansprechen bewältigt werden können.

Nachgeben: Die (gute) Beziehung zur anderen Partei gilt als wichtiger als die Verwirklichung der eigenen Wünsche. Deshalb ist ein Verzicht möglich.

Durchsetzen: Die eigenen Belange sollen um jeden Preis erreicht werden. Vor Drohungen und Feindseligkeiten wird nicht zurückgeschreckt.

Vermeiden: Auseinandersetzungen werden als unergiebig empfunden und ängstigen. Offene Konfliktaustragungen werden umgangen.

Konflikt-Typen

Die Selbsteinschätzung des Verhaltens wurde für vier Typen von Konfliktszenarien erfasst (nach Rüttinger & Sauer, 2000; Terminologie modifiziert):

Erreichungskonflikt: Die Konfliktparteien streben dasselbe Ziel an. Uneinigkeit besteht über die Art und Weise der Zielerreichung.

Zielkonflikt: Die Konfliktparteien streben unterschiedliche Ziele an. Dabei kann jedoch nur eines der beiden Ziele verwirklicht werden.

Beziehungskonflikt: Das Bedürfnis, vom anderen akzeptiert zu werden, ist nicht erfüllt. Auslöser sind Übergriffe in den Kompetenzbereich und Regelverletzungen.

Verteilungskonflikt: Die Konfliktparteien schätzen den Wert einer begehrten, knappen und unteilbaren Ressource gleich hoch ein.

Methode

Zur Beantwortung der Fragestellungen wurde ein **Fragebogen mit acht Konfliktszenarien entwickelt**, je zwei entsprechen inhaltlich einem der vier Konflikt-Typen.

Zu jedem Konfliktszenario wurden den Befragten vier mögliche Verhaltensstrategien (entsprechend dem DCM) vorgelegt. Die Befragten gaben für jede dieser vier Strategien an (Itemunabhängigkeit), mit welcher Wahrscheinlichkeit sie diese zur Behandlung des vorliegenden Konfliktszenarios einsetzen würden (fünfstufige Ratingskala).

Der Fragebogen erfasst somit die **Tendenzen des beabsichtigten Verhaltens in dyadischen Konfliktsituationen**, wie sie zwischen Mitgliedern von Arbeitsteams auftreten können.

Nach drei Vorstudien (N=57) zur Optimierung der Validität wurde der Fragebogen bei 116 Mitgliedern von 14 Arbeitsteams (67 F., 47 M., Alter in J. M=33,33 SD=8,49, Erfahrung mit Teamarbeit in J. M=12,23 SD=7,46) aus unterschiedlichen Berufsfeldern (Dienstleistung, IT, sozialer Bereich, Medizin) eingesetzt.

Der Fragebogen erfasst als heterogenes Instrument ein weiteres Spektrum an Konfliktsituationen. Die interne Konsistenz der Skalen (Cronbachs α) kann deshalb als zufrieden stellend bezeichnet werden.

Gemeinsam Lösen $\alpha=,649$ Nachgeben $\alpha=,726$
Vermeiden $\alpha=,787$ Durchsetzen $\alpha=,705$
Die Skalen korrelieren mit den entsprechenden Skalen des eher homogenen Konfliktfragebogens ROCI-II-D (dt. Version von Bilsky & Wülker, 2000) jeweils hochsignifikant.

Ergebnisse - 1

Häufigste Strategie zur Konfliktbehandlung

Die Befragten geben an, eine **Konfliktbehandlung am häufigsten durch die Strategie Gemeinsam Lösen** zu initiieren (Abb. 2).

Sign. weniger häufig wird mit Nachgeben reagiert. Wiederum sign. weniger häufig mit Durchsetzen oder Vermeiden. Diese beiden Strategien unterscheiden sich nicht in der Häufigkeit der Wahl.

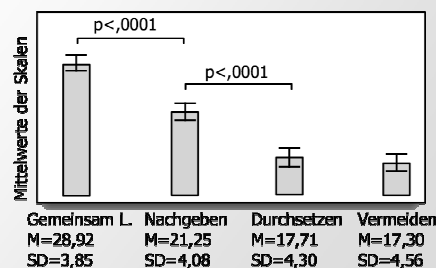


Abbildung 2: Mittelwerte der Konflikt-Strategien

Ergebnisse - 2

Verhalten bei verschiedenen Konflikt-Typen

Die Wahl der **Verhaltensstrategien hängt vom Typ des Konflikts ab** (Abb. 3).

	Verteilungs-K.	Erreichungs-K.	Beziehungs-K.	Ziel-K.
Gemeinsam Lösen		min		
Nachgeben	max			
Durchsetzen		max	max	
Vermeiden	max			

Abbildung 3: Präferenz der Strategien bei den Konflikt-Typen

max : Strategie wird bei diesem Konflikt-Typ häufiger als bei allen anderen eingesetzt ($p<,0001$)

min : Strategie wird bei diesem Konflikt-Typ am wenigsten häufig eingesetzt ($p<,0001$)

Diskussion

Häufigste Strategie zur Konfliktbehandlung

Das im Selbstbericht angegebene große Engagement für das Auffinden einer beiderseits akzeptierten Lösung und die hohe Tendenz zu nachgebendem Verhalten entsprechen zwar den Ergebnissen anderer Untersuchungen zum Verhalten gegenüber Kollegen (z. B. Rahim, 1985), können jedoch als sozial erwünschte Darstellung kritisiert werden.

Um mögliche Verzerrungen aufzuzeigen, wird deshalb in einer derzeit laufenden Untersuchung der **Selbstwahrnehmung des Verhaltens in Konfliktsituationen** die **Fremdwahrnehmung durch Teammitglieder gegenübergestellt**.

Verhalten bei verschiedenen Konflikt-Typen

Die Ergebnisse zeigen auf, dass es bedeutsam ist, zwischen verschiedenen Konflikt-Typen zu unterscheiden. Die Befragten geben an, sich **bei der Verteilung knapper Güter „nicht vorzudrängen“**, was auch als erwünschte „Bescheidenheit“ interpretiert werden kann. Dagegen werden die eigenen Belange gegenüber der anderen Partei dann **mit Nachdruck durchgesetzt, wenn es um die Durchführung einer als richtig empfundenen Handlung zur Erreichung des gemeinsamen Ziels geht**. Entsprechend ist in dieser Situation die Bereitschaft zur Entwicklung einer alternativen Lösung sehr gering. Durchsetzen wird weiterhin als legitime Reaktion auf eine persönliche Beeinträchtigung angesehen.

Literatur

- Bilsky, W. & Wülker, A. (2000). *Konfliktstile: Adaptation und Erprobung des Rahim Organisational Conflict Inventory (ROCI-II)*. Berichte aus dem psychologischen Institut IV der Universität Münster.
- Rahim, M. A. (1985). Referent role and styles of handling conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126 (1), 79-86.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement* (second edition). New York: McGraw-Hill.
- Rüttinger, B. & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen. Kritische Situationen erkennen und bewältigen* (3. überarb. und erg. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.

Kontakt

Cathrin Zügner, Dipl.-Psych.
Lehrstuhl für Psychologie VI, Prof. Dr. H. Lukesch
Universität Regensburg
93040 Regensburg
cathrin.zuegner@psychologie.uni-regensburg.de

Poster präsentiert auf der 4. Tagung der Fachgruppe
A&O-Psychologie der DGP in Bonn, September 2005