

# **Konflikte am Arbeitsplatz und Präventionsmaßnahmen am Beispiel einer sächsischen Kindertagesstätte**

**Bachelorarbeit**  
an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum  
zum Erwerb des Hochschulgrades  
Bachelor of Laws (LL.B.)

Vorgelegt von  
**Jessica Kempe**  
aus Leipzig

Meißen, 31.03.2023

## **Hinweis**

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Bachelorarbeit auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen in dieser Arbeit sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Einordnung des Themas in die öffentliche Diskussion .....	1
1.2 Untersuchungsgegenstand.....	2
1.3 Zentrale Fragestellungen der Arbeit .....	2
1.4 Methodische Vorgehensweise .....	3
1.5 Vorausschau über den inhaltlichen Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2 Begriffsbestimmungen.....</b>	<b>4</b>
2.1 Konflikt .....	4
2.2 Arbeitsplatz .....	5
2.3 Konfliktpotenzial .....	5
2.4 Gruppe .....	5
<b>3 Theoretischer Teil: Konflikte am Arbeitsplatz .....</b>	<b>6</b>
3.1 Ursachen und Auslöser von Konflikten .....	6
3.1.1 Zielkonflikte .....	6
3.1.2 Unterschiedliche Persönlichkeiten .....	7
3.1.3 Kommunikationsprobleme .....	8
3.1.4 Sachzwänge.....	9
3.1.5 Organisation und Strukturen.....	9
3.2 Die Eskalationsstufen eines Konflikts .....	10
3.3 Typische Konfliktarten .....	13
3.3.1 Paarkonflikte.....	13
3.3.2 Dreieckskonflikte .....	15
3.3.3 Gruppenkonflikte .....	16
3.4 Auswirkungen von Konflikten.....	17
3.4.1 Auswirkungen in der tatsächlichen Konfliktsituation.....	17
3.4.2 Auswirkungen nach einem nicht gelösten Konflikt .....	18
3.5 Präventionsmaßnahmen .....	19
3.5.1 Einheitliche Aufgaben und Ziele festsetzen .....	19
3.5.2 Informationsaustausch fördern .....	20
3.5.3 Regelmäßig Mitarbeitergespräche führen.....	21
3.5.4 Verteilungskonflikte vermeiden.....	22
3.5.5 Gegenseitige Abhängigkeiten beseitigen.....	22
3.6 Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten .....	23
3.6.1 Flucht.....	23
3.6.2 Mediation.....	24
3.6.3 Supervision .....	25
3.6.4 Coaching .....	25
<b>4 Praktischer Teil: Umfrage in einer Kindertagesstätte .....</b>	<b>26</b>
4.1 Vorstellung der ausgewählten Kindertagesstätte .....	26
4.2 Erklärung der Methode .....	26
4.2.1 Erstellung des Fragebogens .....	27
4.2.2 Durchführung der Umfrage .....	28

4.2.3	Auswertung der Umfrage.....	29
4.3	Ergebnisse der Umfrage in der Kindertagesstätte .....	29
4.3.1	Darstellung der Ergebnisse .....	30
4.3.2	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	39
<b>5</b>	<b>Vergleich der Ergebnisse des theoretischen und praktischen Teils</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>Schlussteil .....</b>	<b>43</b>
6.1	Fazit .....	43
6.2	Bewertung der gewonnenen Ergebnisse .....	43
6.3	Anschlussfragestellungen und Ausblick.....	44
	<b>Kernsätze .....</b>	<b>45</b>
	<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>VIII</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>XXIX</b>
	<b>Eidesstattliche Versicherung .....</b>	<b>XXXI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Säulendiagramm zu Frage 3 .....	30
Abbildung 2: Säulendiagramm zu Frage 6 .....	31
Abbildung 3: Säulendiagramm zu Frage 8 .....	32
Abbildung 4: Säulendiagramm zu Frage 9 .....	33
Abbildung 5: Säulendiagramm zu Frage 14 .....	35
Abbildung 6: Kreisdiagramm zu Frage 15 .....	36
Abbildung 7: Säulendiagramm zu Frage 18 .....	37
Abbildung 8: Säulendiagramm zu Frage 20 .....	39
Abbildung 9: Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl .....	VIII
Abbildung 10: Säulendiagramm zu Frage 1 .....	XXIII
Abbildung 11: Kreisdiagramm zu Frage 2 .....	XXIII
Abbildung 12: Säulendiagramm zu Frage 4 .....	XXIV
Abbildung 13: Säulendiagramm zu Frage 5 .....	XXIV
Abbildung 14: Säulendiagramm zu Frage 7 .....	XXV
Abbildung 15: Säulendiagramm zu Frage 10 .....	XXV
Abbildung 16: Kreisdiagramm zu Frage 11 .....	XXVI
Abbildung 17: Kreisdiagramm zu Frage 12 .....	XXVI
Abbildung 18: Säulendiagramm zu Frage 13 .....	XXVII
Abbildung 19: Säulendiagramm zu Frage 16 .....	XXVII
Abbildung 20: Säulendiagramm zu Frage 17 .....	XXVIII
Abbildung 21: Säulendiagramm zu Frage 19 .....	XXVIII

# 1 Einleitung

„Es gibt keine Alternative zur Erkenntnis, daß [sic!] wir – allen Konflikten zum Trotz – in einem Boot sitzen.“<sup>1</sup> Dieses Zitat von Richard von Weizsäcker aus dem Jahr 1986 entstammt einer seiner Reden anlässlich des Besuchs des derzeitigen UN-Generalsekretärs Javier Pérez de Cuéllar. Richard von Weizsäcker bezieht sich damals auf die Zusammengehörigkeit der Vereinten Nationen und die Notwendigkeit von enger Zusammenarbeit zwischen den Nationen.

Heute wird das Zitat oft auf kleinere Gruppen oder Organisationen übertragen. Es soll die Wichtigkeit des Zusammenhalts und der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe zum Ausdruck bringen, die trotz möglicher auftretender Konflikte stets im Vordergrund stehen müssen. Denn eine Organisation funktioniert dann am besten, wenn alle Mitglieder ein gemeinsames Ziel verfolgen und nicht gegeneinander arbeiten. Trotzdem wird es nahezu immer, sobald zwischenmenschliche Interaktionen stattfinden, zu Konflikten, beispielsweise in Form von Meinungsverschiedenheiten, kommen. In der heutigen Gesellschaft trifft man regelmäßig auf andere Menschen, egal ob zu Hause im familiären Umfeld, im Restaurant mit Freunden oder die Kollegen und Vorgesetzten bei der Arbeit. In der Regel verbringt man circa 40 Stunden pro Woche am Arbeitsplatz und mit den Arbeitskollegen. Oft lassen sich Konflikte daher nicht vermeiden. Umso wichtiger ist es, für die Konflikte konstruktive Lösungen zu finden und aus den Konflikten zu lernen.

## 1.1 Einordnung des Themas in die öffentliche Diskussion

Konflikte sind ein jedermann betreffendes Thema. Durch den Kontakt mit anderen Menschen lassen sich Auseinandersetzungen, die verschiedenste Ursachen und Motive haben können, kaum vermeiden. Davon sind auch Personen des öffentlichen Lebens und der Politik nicht ausgenommen.

Im August 2022 fand beispielsweise ein Gespräch zwischen dem sächsischen Ministerpräsidenten Michael Kretschmer und Martin Dulig, dem sächsischen Wirtschaftsminister und Kretschmers Stellvertreter, über Deutschlands Rolle im Ukraine-Krieg und die Energieversorgung statt. Es kam währenddessen wiederholt zu Widersprüchen zwischen den beiden Beteiligten und dies brachte zum Ausdruck, dass sie verschiedene Ansichten innerhalb der Themen vertreten.<sup>2</sup> Dies ist nur ein Beispiel für viele in den Medien

---

<sup>1</sup> Weizsäcker, Die Bedeutung der Friedensfunktion der Vereinten Nationen, in: Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (Hrsg.), Zeitschrift für die Vereinten Nationen und ihre Sonderorganisationen, S. 121 [Zugriff am: 17.02.2023].

<sup>2</sup> Vgl. Schrödel & Brendel, Ukraine-Krieg: Kretschmer sieht Deutschland weiter in Vermittlerrolle [Zugriff am: 08.02.2023].

verbreitete Konfliktsituationen. Auseinandersetzungen sind auch daher Bestandteil des alltäglichen Lebens.

Aufgrund der häufig auftretenden Konflikte in unserer Gesellschaft haben sich verschiedene Konfliktlösungsstrategien herausgebildet, die von zahlreichen Anbietern offeriert werden. Dazu gehören unter anderem klärende Gespräche zwischen den Betroffenen oder die Mediation zwischen den Konfliktparteien. Das Sächsische Bündnis zur Verbreitung alternativer Konfliktlösungsverfahren in Gesellschaft und Wirtschaft hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Öffentlichkeit und Wirtschaft über Möglichkeiten zur Konfliktlösung, die außerhalb von Gerichtsprozessen liegen, zu informieren und außergerichtliche Konfliktlösungsstrategien zu etablieren.<sup>3</sup>

## **1.2 Untersuchungsgegenstand**

Diese Bachelorarbeit mit dem Thema „Konflikte am Arbeitsplatz und Präventionsmaßnahmen am Beispiel einer sächsischen Kindertagesstätte“ entstand als Prüfungsleistung im Studiengang Allgemeine Verwaltung unter der Betreuung von Herrn Robin Vogel und Frau Dr. Ute Enderlein. Im Rahmen dieser Bachelorarbeit sollen zwischenmenschliche Konflikte am Arbeitsplatz thematisiert werden. Dazu wird im Anschluss an einen theoretischen Teil der Arbeit ein praktischer Abschnitt behandelt. Dieser basiert auf einer Umfrage unter den Mitarbeiterinnen einer sächsischen Kindertagesstätte. Außerdem sollen die Ergebnisse des Theorieteils mit den Ergebnissen der Umfrage für diese Einrichtung verglichen und eventuelle Abweichungen festgestellt werden. Innere Konflikte eines Menschen am Arbeitsplatz werden in dieser Arbeit aufgrund ihres begrenzten Rahmens nicht näher beleuchtet.

## **1.3 Zentrale Fragestellungen der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Forschungsfrage: „Was sind Konflikte am Arbeitsplatz und wie kann man mit ihnen umgehen oder sie präventiv vermeiden?“ Diese Forschungsfrage wird im Folgenden mit Hilfe weiterer Teilfragen genauer untergliedert:

- Was sind Konflikte am Arbeitsplatz?
- Welche Auswirkungen haben Konflikte am Arbeitsplatz auf die Beteiligten?

---

<sup>3</sup> Vgl. Industrie- und Handelskammer zu Leipzig, Sächsisches Bündnis zur Verbreitung alternativer Konfliktlösungsverfahren in Gesellschaft und Wirtschaft [Zugriff am: 07.02.2023].

- Welche Konfliktlösungen und Präventionsmaßnahmen für Konflikte am Arbeitsplatz gibt es und wie sind diese Maßnahmen ausgestaltet?

Die Unterteilung der Forschungsfrage soll der Gliederung der Bachelorarbeit dienen. Im weiteren Verlauf der Arbeit sollen diese zentralen Fragestellungen beantwortet werden.

#### **1.4 Methodische Vorgehensweise**

Die Forschungsfrage und die Teilfragen werden zunächst im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit allgemein beleuchtet. Zur Beantwortung der zentralen Fragestellungen werden dabei verschiedene Literaturquellen herangezogen. Im praktischen Teil erfolgt die spezifischere Betrachtung der Fragen dieser Arbeit. Die Umfrage unter den Mitarbeiterinnen der ausgewählten Kindertageseinrichtung soll, zusätzlich zum Theorieteil der Arbeit, die Fragestellungen praxis- und einrichtungsbezogen beantworten. Sie basiert auf einem Fragebogen, der aus insgesamt drei Abschnitten besteht. Nachdem die Kindergärtnerinnen in Abschnitt I ein paar persönliche Angaben zu sich und ihrem Arbeitsleben gemacht haben, behandelten die Fragestellungen im zweiten Teil ganz allgemein Konflikte am Arbeitsplatz der Pädagoginnen. Im Anschluss daran folgte in Abschnitt III der thematische Bereich der Bewältigungs- und Präventionsmaßnahmen in der Einrichtung. Zuletzt bestand für die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, ihre eigenen Anmerkungen zu dem Fragebogen zu äußern. Um eine möglichst hohe Beteiligung an der Umfrage zu erreichen, wurde der Fragebogen Anfang Januar 2023 an die Mitarbeiterinnen der Kindertageseinrichtung ausgegeben.

#### **1.5 Vorausschau über den inhaltlichen Aufbau der Arbeit**

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden zunächst die für diese Bachelorarbeit relevanten Begriffe definiert und erklärt. Darauf folgt die theoretische Untersuchung von zwischenmenschlichen Konflikten am Arbeitsplatz anhand der ausgewählten Literaturquellen. Dazu werden in diesem Abschnitt Konfliktursachen, die Eskalationsstufen eines Konflikts, typische Konfliktarten, die Auswirkungen von Konflikten und Präventionsmaßnahmen, sowie Umgangsmethoden thematisiert. Anschließend beleuchtet die vorliegende Bachelorarbeit im praktischen Teil Konflikte am Arbeitsplatz in der ausgewählten Kindertageseinrichtung, basierend auf den Ergebnissen der durchgeführten Befragung. Zum Schluss wird ein Fazit aufgestellt und die gewonnenen Ergebnisse werden kritisch bewertet. Zudem sind die Kernsätze der Arbeit am Ende aufgeführt.



## 2 Begriffsbestimmungen

### 2.1 Konflikt

Der Begriff „Konflikt“ wird in vielen Bereichen, wie zum Beispiel der Soziologie, Psychologie oder Betriebswirtschaft, unterschiedlich verwendet. Man kann damit unter anderem „innere psychische Zustände, Verhaltens- und Zieldiskrepanzen zwischen zwei oder mehr Personen, aber auch Auseinandersetzungen auf einer kollektiven Ebene“<sup>4</sup> beschreiben. Für die vorliegende Bachelorarbeit soll für den Begriff „Konflikt“ eine Definition aus einer psychologischen Sichtweise herangezogen werden, die um eine Ergänzung der Verfasserin dieser Arbeit erweitert wird.

Nach der Definition ist ein Konflikt die „Bezeichnung für einen Zustand, der dann auftritt, wenn zwei entgegengerichtete Handlungstendenzen oder Antriebe (Motivationen) zusammen auftreten und sich als Alternativen in bezug [sic!] auf ein Ziel möglichen Handelns im Erleben des Betroffenen äußern. Dieses Erleben führt zu Spannungen emotionaler Art, die oft als unangenehm empfunden werden.“<sup>5</sup> Es geht in dieser Definition um einen inneren Konflikt einer einzelnen Person. Der Betroffene erkennt zwei gegensätzliche Handlungstendenzen, die sich als alternative Möglichkeiten zum Erreichen eines Ziels darstellen. Dieser Zustand löst Spannungen und Unwohlsein bei dem Individuum aus.

Aufgrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit soll sich die Definition nicht auf den inneren Zustand eines einzelnen Menschen beziehen, sondern auf zwischenmenschliche Interaktionen. Es sollen dementsprechend Spannungen zwischen zwei oder mehr Personen, die zum Beispiel aufgrund verschiedener Meinungen auftreten können, von dem Begriff „Konflikt“ umfasst sein. Dies ist bei der Betrachtung von Konflikten am Arbeitsplatz sinnvoll, weil sich die Definition problemlos auf zwischenmenschliche Konflikte übertragen lässt, da Auseinandersetzungen mit anderen Personen ebenfalls emotionale Spannungen, die die Betroffenen als unangenehm empfinden, auslösen können.

Es ist jedoch zu beachten, dass nicht durch jede Meinungsverschiedenheit zwischen mehreren Individuen auch automatisch ein Konflikt vorliegt. Insofern zwei Personen zu einem bestimmten Thema verschiedene Meinungen vertreten und diese, bis sie eine gemeinsame Lösung finden, dialogisch ausdiskutieren, besteht kein Konflikt. Ein Konflikt

---

<sup>4</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 7.

<sup>5</sup> Fröhlich & Drever, Wörterbuch zur Psychologie, S. 204.

ist erst dann gegeben, wenn die Beteiligten den aufgrund der Differenz „auftretenden Stress nicht konstruktiv bewältigen können.“<sup>6</sup>

## **2.2 Arbeitsplatz**

Der Arbeitsplatz einer Person ist ein „räumlicher Bereich, in dem der Mensch innerhalb des betrieblichen Arbeitssystems mit Arbeitsmitteln und -gegenständen zusammenwirkt.“<sup>7</sup>

Für die vorliegende Arbeit ist angedacht, dass sich der Begriff „Arbeitsplatz“ lediglich auf die Präsenzarbeit bezieht. Dementsprechend wird das Homeoffice nicht von dem Begriff umfasst.

## **2.3 Konfliktpotenzial**

Das „Konfliktpotenzial“ nimmt Einfluss auf die Entstehung von Konflikten. Es beschreibt „Bedingungen, die systemimmanent bereits (Interessen-)Gegensätze bergen, wie bestimmte Organisationsstrukturen oder Unterschiede in der Persönlichkeit.“<sup>8</sup> Je größer das Konfliktpotenzial, desto wahrscheinlicher ist die Entstehung von Auseinandersetzungen.

## **2.4 Gruppe**

Der Begriff „Gruppe“ lässt sich auf verschiedenste Weisen auslegen. In der Regel ist es in den Begriffsbestimmungen von Bedeutung, dass „sich [die] Personen selbst als Gruppe definieren.“<sup>9</sup> Wichtig ist dabei eine emotionale Verbindung zwischen den einzelnen Mitgliedern. Diese emotionale Verbindung kann zum Beispiel durch eine gemeinsame Leidenschaft oder identische Normen und Werte gebildet werden.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> Auhagen & Bierhoff, Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch, S. 123.

<sup>7</sup> Bartscher, Arbeitsplatz - Definition: Was ist „Arbeitsplatz“?, unter 1. Allgemein [Zugriff am: 25.03.2023].

<sup>8</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 26.

<sup>9</sup> Stürmer & Siem, Sozialpsychologie der Gruppe, S. 11.

<sup>10</sup> Vgl. Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, S. 160.

## 3 Theoretischer Teil: Konflikte am Arbeitsplatz

### 3.1 Ursachen und Auslöser von Konflikten

In der Literatur werden Konfliktursachen regelmäßig in verschiedene Bereiche eingeteilt. Dazu zählen etwa „grundsätzliche Unterschiede der Beteiligten hinsichtlich ihrer Ziele, [...] Persönlichkeitsvariablen, Kommunikationsdefizite und verschiedener Informationsstand, Sachzwänge (z.B. knappe Güter) [oder die] Organisation [und] Strukturen.“<sup>11</sup> Nachfolgend soll auf diese Ursachen näher eingegangen werden. Es existieren jedoch noch weitere Faktoren, die zu Konflikten führen können. Demzufolge ist anzumerken, dass die folgenden Ursachen lediglich einen Teil aller möglichen Konfliktursachen darstellen. Außerdem ist zu beachten, dass Konflikte nicht zwingend nur einem dieser Gründe zugeordnet werden müssen, sondern verschiedene Auslöser zusammen auftreten und sich untereinander verstärken können.<sup>12</sup>

#### 3.1.1 Zielkonflikte

Zielkonflikte können zwischen verschiedenen Abteilungen zum Beispiel aufgrund ungleicher Zielstellungen oder Aufgaben zwischen mehreren Fachbereichen auftreten. Die Leitungsebene ist beispielshalber für die Sicherung des Fortbestehens einer Organisation verantwortlich, währenddessen in der Produktion der Fokus auf einer fehlerfreien Anfertigung der Waren liegt.<sup>13</sup> Ebenso ist es auch möglich, dass gegensätzliche Ziele zwischen den Abteilungen bestehen können. Die Forschung sucht nach Verbesserungsmöglichkeiten für die Organisation und Innovationen für ein Produkt, wohingegen gleichzeitig die Ordnung der normalen Abläufe und die Überwachung der Aufgabenerfüllung unter anderem durch die Führungskraft bewahrt werden soll.<sup>14</sup>

Darüber hinaus sind Zielkonflikte auch zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen möglich. Das kann zum Beispiel aus Sicht der „Führungskräfte[...] der zweiten und dritten Ebene“<sup>15</sup> aufgrund fehlender Transparenz der Entscheidungen der Unternehmensleitung zutreffen. Gleichzeitig unterschätzen manche Führungskräfte der ersten Ebene die ihnen unterstellten Mitarbeiter.<sup>16</sup> Wenn zusätzlich zwischen den Ebenen noch ungleiche Werte oder Ansichten vorliegen, lässt dies die Differenzen noch weiter ansteigen. Auch die eigenen Entwicklungsziele in der Zukunft oder die Gestaltung der Arbeitszeiten

---

<sup>11</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 26.

<sup>12</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikt und Konflikt lösen, 2000, S. 102 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 26.

<sup>14</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikt und Konflikt lösen, 2000, S. 102 ff.

<sup>15</sup> Müri, Die mittlere Führungsschicht – ein unausgeschöpftes Potenzial, S. 201 ff.

<sup>16</sup> Vgl. ebd.

der Mitarbeiter können Auseinandersetzungen mit der Führungskraft hervorrufen.<sup>17</sup> Dem Alter der Beteiligten ist an dieser Stelle ebenfalls eine hohe Relevanz zuzurechnen, weil „der Status mit dem Lebensalter zunimmt, während viele Fähigkeiten abnehmen, [wodurch] junge Akademiker an den Stühlen [...] ergrauter Hierarchien sägen“<sup>18</sup>. Daraus können Frustration und Konflikte entstehen. Zusätzlich hat sich die Einstellung junger Menschen zur Arbeit in den letzten Jahren verändert. Sie wollen nicht mehr arbeiten, weil es eine Pflicht im Leben eines Menschen ist, sondern sie erachten die Arbeit „als Möglichkeit zur Sicherung des Lebensunterhalts und als Chance zur Selbstverwirklichung“<sup>19</sup>.

Gleichermaßen beeinflussen persönliche Ziele und Interessen von Mitarbeitern, wie die Erlangung einer hohen Position innerhalb des Systems der Organisation, die Entstehung von Zielkonflikten in dieser. Dabei spielen durch die Vorgesetzten ausgesprochene Lobe eine entscheidende Rolle, weil das Hervorheben einzelner Abteilungen oder Mitarbeiter die Anbahnung von Konflikten zwischen verschiedenen Personen oder Bereichen begünstigen kann. Zielkonflikte basieren also nicht ausschließlich auf den Hierarchien oder Strukturen der Organisation.<sup>20</sup>

In einer Befragung von Baron konnten 108 Teilnehmer, die alle in einem großen Unternehmen beschäftigt waren, die Relevanz von 14 Konfliktursachen bewerten. Dazu gab es eine siebenstufige Bewertungsskala. Die Auswertung erfolgt anhand der Mittelwerte. Zielkonflikte wurden in der Auflistung allerdings nicht aufgeführt und sind daher nicht berücksichtigt worden.<sup>21</sup>

### **3.1.2 Unterschiedliche Persönlichkeiten**

Die individuellen Charaktere von Menschen wirken auf das Zustandekommen von Konfliktsituationen ein. Jeder verhält sich in Spannungssituationen anders, was in verschiedenen „individuellen Reaktionen auf Abhängigkeit und Frustration“<sup>22</sup> resultiert. Auch diese Reaktionen können die Entstehung von Konflikten begünstigen. Dementsprechend ist es in manchen Fällen denkbar, dass die Intensität der Konflikte nicht nur auf dem Streitgegenstand basiert, sondern auch von den Persönlichkeiten der Beteiligten beeinflusst wird.<sup>23</sup> Ein hohes Maß an Misstrauen, das eine Person ihren Mitmenschen

---

<sup>17</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 27.

<sup>18</sup> Hofstetter, Die Leiden der Leitenden, S. 64.

<sup>19</sup> Stengel, Wertewandel, S. 833 ff.

<sup>20</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikt und Konflikt lösen, 2000, S. 102 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Baron, Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance, S. 206.

<sup>22</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 30.

<sup>23</sup> Vgl. ebd.

entgegenbringt, kann ebenso zu vielen Auseinandersetzungen führen.<sup>24</sup> Emotionale Belastungen, „schwierige Charaktere, Unbeherrschtheit [oder] fehlende (Leistungs-)Motivation“<sup>25</sup> sind ebenfalls Persönlichkeitseigenschaften, die zu einer hohen Zahl an Konflikten führen können.<sup>26</sup>

Laut Barons Ergebnissen ist Misstrauen eine vergleichsweise relevante Konfliktursache, da die Befragten es auf den sechsten Rang der insgesamt 14 Optionen wählten. Direkt danach, auf der siebten Position, folgt der Auslöser „Unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen“<sup>27</sup>.

### 3.1.3 Kommunikationsprobleme

Konflikte können aufgrund von Missverständnissen oder unzureichender Informationsweitergabe auftreten. Obwohl die Digitalisierung voranschreitet und Informationen beispielsweise über das Internet schnell unter den Mitarbeitern verteilt werden, ist es möglich, „dass sich [...] Organisationsmitglieder nicht ausreichend informiert fühlen.“<sup>28</sup> In extremen Fällen mangelhafter Kommunikation kann es zu Irritationen und Kommunikationsabbrüchen der Mitarbeiter kommen. Ebenso ist zu beachten, dass sich bereits bestehende Konflikte und Missverständnisse möglicherweise gegenseitig verstärken. Aufgrund von vorhandenen Differenzen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern oder mehreren Mitarbeitern einer Ebene, entwickeln sich Skepsis und daraus resultierende, neue Kommunikationsstrukturen. Somit können sich weitere Missverständnisse aufgrund von zum Beispiel unzureichender Weitergabe von Informationen an den Kollegen entwickeln. Dies führt wiederum zu einem neuen Konflikt. Auch die Wahrnehmung der jeweils anderen Person kann sich durch Konflikte und Missverständnisse, tendenziell negativ, verändern.<sup>29</sup>

Des Weiteren sind Gespräche zwischen der Führungskraft und den ihr unterstellten Mitarbeitern über Arbeitsergebnisse oder Arbeitsmethoden ein bedeutender Bestandteil für das Arbeitsleben und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Besonders wichtig ist jedoch eine klare Kommunikation bezüglich der Erwartungen, die an die Arbeitnehmer gestellt werden, da an dieser Stelle sonst Diskrepanzen auftreten, die zu Konflikten führen können. Durch die Darstellung der Erwartungen werden Unklarheiten oder Vermutungen

---

<sup>24</sup> Vgl. Kurtz, Konfliktbewältigung in Unternehmen, S. 34.

<sup>25</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 30.

<sup>26</sup> Vgl. ebd.

<sup>27</sup> Baron, Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance, S. 206.

<sup>28</sup> Domsch & Schneble, Mitarbeiterbefragungen, S. 1 – 23.

<sup>29</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 34 f.

aufgeklärt und beseitigt.<sup>30</sup> Eine offene Kommunikation seitens der Vorgesetzten begünstigt auch eine offene Kommunikation in den unteren Ebenen der Organisation.<sup>31</sup>

Laut der von Baron durchgeführten Erhebung ist unzureichende Kommunikation die relevanteste Konfliktursache von allen aufgeführten möglichen Auslösern. Daher ist diesem eine besonders hohe Bedeutung zuzurechnen.<sup>32</sup>

### **3.1.4 Sachzwänge**

Konflikte, die wegen knappen Gütern geführt werden, bezeichnet man als Verteilungskonflikte. Es besteht ein Konkurrenzverhältnis zwischen den Interessenten, die beispielshalber Mitarbeiter einer Organisation sein können. Es kann dabei um „bestimmte Positionen, Beförderungen, Prämien, Auszeichnungen [...] [oder] Aspekte, die eher symbolischen Wert besitzen – wie ein Parkplatz an bevorzugter Stelle, die Größe des Arbeitszimmers, seine Ausstattung“<sup>33</sup> und ähnliche Faktoren gehen. Eine mögliche Konstellation für einen Verteilungskonflikt liegt vor, wenn ein Mitarbeiter, der sich fortbilden möchte, von dem Vorgesetzten aufgrund fehlender zeitlicher und finanzieller Ressourcen daran gehindert wird. Des Weiteren bezeichnet man es auch als Verteilungskonflikt, wenn zwei Mitarbeiter auf ein größeres Einzelbüro spekulieren, jedoch nur ein freies Büro zur Verfügung steht und die Personen dadurch im Wettbewerb miteinander um das Büro stehen.<sup>34</sup>

Auseinandersetzungen um Macht und Einfluss, wie um eine hohe Position in der Organisation, wurden auf die achte Stufe in Barons Untersuchung gewählt. Die Konflikte aufgrund knapper Ressourcen befinden sich in Barons Umfrage auf dem 14. Rang und sind daher die am wenigsten relevanten Konfliktauslöser der Erhebung.<sup>35</sup>

### **3.1.5 Organisation und Strukturen**

Die Strukturen und festgelegten Abläufe einer Organisation können ein Konfliktpotenzial beherbergen. Wenn bestimmte Arbeitsabläufe sehr streng vorgeschrieben und nicht veränderbar sind, so kann das einerseits zur Demotivation der Mitarbeiter führen und andererseits Konflikte begünstigen.<sup>36</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 34.

<sup>31</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikte und Konfliktlösen, 2016, S. 151.

<sup>32</sup> Vgl. Baron, Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance, S. 206.

<sup>33</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 35.

<sup>34</sup> Vgl. ebd.

<sup>35</sup> Vgl. Baron, Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance, S. 206.

<sup>36</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 35.

Des Weiteren besteht in einer Organisation in der Regel eine Abhängigkeit der Beschäftigten voneinander. Dies kann zum Beispiel in Form von Vorarbeiten, die ein Mitarbeiter für einen anderen Angestellten erledigen muss, auftreten. Somit ist der Angestellte auf die zeitnahe und korrekte Durchführung der Arbeit seines Kollegen angewiesen, weil er sonst seine eigene Arbeit nicht erledigen kann. Bei Verzögerungen oder Problemen mit der Vorarbeit kann es zu Auseinandersetzungen unter den Mitarbeitern kommen.<sup>37</sup>

Die Aufteilung der verfügbaren finanziellen Ressourcen kann auch konfliktträchtig sein, weil diese normalerweise nur begrenzt zur Verfügung stehen. Jede Abteilung eines Unternehmens versucht, so viele finanzielle Mittel wie möglich für sich zu gewinnen. Wenn ein Bereich ein besonders hohes Budget zugesprochen bekommt, können die restlichen Abteilungen nur noch einen kleineren Teil erhalten. Dementsprechend ist an dieser Stelle ein Konfliktpotenzial gegeben, weil ein zu kleines Budget die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung der einzelnen Bereiche behindern kann.<sup>38</sup>

In der von Baron durchgeführten Befragung landete die gegenseitige Abhängigkeit auf platz 2 der relevantesten Ursachen für Konflikte.<sup>39</sup>

### **3.2 Die Eskalationsstufen eines Konflikts**

Friedrich Glasl befasste sich intensiv mit der Eskalation von Konflikten. Dabei hat er ein heute etabliertes Modell entwickelt, das die neun Stufen der Konflikteskalation darstellt. Der Konfliktforscher geht davon aus, „dass viele Problemsituationen oft ungewollt eskalieren und eine zerstörerische Eigendynamik entfalten.“<sup>40</sup> Die Stufen des Modells verlaufen, abhängig von der Schwere des Konflikts, abfallend von der ersten, obersten Ebene, hin zur untersten Stufe. Die einzelnen Stadien der Konflikteskalation ordnet Glasl in drei Hauptphasen, „win-win“, „win-lose“ und „lose-lose“, ein.<sup>41</sup> Für eine erfolgreiche Konfliktlösung ist es ausschlaggebend, eine korrekte Einschätzung bezüglich der Stufe, auf der sich der Konflikt befindet, zu treffen, weil davon die Wahl der Methode zur Konfliktlösung abhängt.<sup>42</sup> Das Neun-Stufen-Modell von Glasl ist im Anhang 1 dargestellt.

Zu Beginn eines Konflikts tritt die erste Eskalationsstufe, die „Verhärtung“, auf. Sie wird der „win-win“ Phase zugeordnet. Die Konfliktparteien erleben auf dieser Stufe hin und wieder ein paar kleine verbale Auseinandersetzungen, die auf eine leichte Verbesserung der eigenen Stellung ausgerichtet sind. Dennoch handeln und arbeiten sie weiterhin

---

<sup>37</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikte und Konfliktlösen, 2016, S. 57 f.

<sup>38</sup> Vgl. ebd., S. 58 f.

<sup>39</sup> Vgl. Baron, Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance, S. 206.

<sup>40</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 64.

<sup>41</sup> Vgl. ebd.

<sup>42</sup> Vgl. Auhagen & Bierhoff, Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch, S. 126.

gemeinsam.<sup>43</sup> Es entsteht ein Bewusstsein der vorhandenen Reibungen bei den Beteiligten.<sup>44</sup>

Wenn man diese Spannungen nicht wirksam löst, geht der Konflikt in die zweite Stufe über. In der „Polarisation und Debatte“ tritt vermehrt Reizbarkeit auf und die Beteiligten versuchen ihre persönlichen Interessen durchzusetzen. Dafür werden verschiedene, oft nur scheinbar rationale, Argumente gesucht, um sich zu bewähren und den Gegenspieler von der eigenen Meinung zu überzeugen. Zudem lässt sich „eine wesentliche Änderung des sozialen Klimas“<sup>45</sup> zwischen den Parteien feststellen, sie wollen eine Verkleinerung der Bedeutung ihrer Auffassung verhindern. Der Übergang von der ersten Stufe zur zweiten Ebene erfordert die Überschreitung einer Grenze in Form einer Verhaltensänderung der Konfliktparteien. „Eigenschaften und Besonderheiten der Gegenpartei [werden] zum direkten Gegenstand der Auseinandersetzung“<sup>46</sup> gemacht. Dies ist für viele Personen ein zu großes Hemmnis, sodass sie die Schwelle nicht überschreiten. Eine Fokussierung auf das gemeinsame Ziel und eine Reflektion des eigenen Verhaltens können auf dieser Eskalationsebene zur Deeskalation beitragen.<sup>47</sup>

Auf der dritten Eskalationsstufe versucht man weiterhin die persönlichen Interessen durchzusetzen und die der Gegenseite zu sabotieren, jedoch werden ab dieser Ebene „Taten statt Worte“ gewählt.<sup>48</sup> Dies kann beispielsweise in Form einer Nicht-Beteiligung des Kollegen bei einer Entscheidung geschehen.<sup>49</sup> Die Versuche, Verständnis für die andere Partei zu haben, lassen stark nach. „[J]etzt wäre eine Intervention dringend erforderlich, um das bisherige Verhalten [...] bewusst zu machen und Gemeinsamkeiten wieder neu zu erarbeiten.“<sup>50</sup> Falls dies nicht geschieht, kommt es zur Beschleunigung des Konfliktverlaufs.<sup>51</sup> Auch wenn auf der dritten Stufe Aktionen gegen die „Gegner“ stattfinden, wird vorrangig versucht, zusammen mit der anderen Partei eine konstruktive Lösung zu finden. Die dritte Stufe ist die letzte Ebene, die der „win-win“ Phase zugeordnet wird.<sup>52</sup>

Die vierte Stufe, auch als „Sorge um Image und Koalition“ bezeichnet, wird der „win-lose“ Phase zugeordnet, weil die Beteiligten sich auf ihre eigenen Interessen fokussieren. Es ist unerheblich, ob der Gegenüber verliert, solange sie selbst gewinnen.<sup>53</sup> Trotzdem möchten sie ihr eigenes Image nicht ruinieren, sodass sie versuchen, die andere Partei

---

<sup>43</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 66.

<sup>44</sup> Vgl. Auhagen & Bierhoff, Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch, S. 127.

<sup>45</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 66.

<sup>46</sup> Ebd., S. 67.

<sup>47</sup> Vgl. ebd., S. 66 f.

<sup>48</sup> Vgl. ebd., S. 66.

<sup>49</sup> Vgl. Hilmer, Konflikte in Projekten, S. 41.

<sup>50</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 66.

<sup>51</sup> Vgl. Auhagen & Bierhoff, Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch, S. 127.

<sup>52</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 66.

<sup>53</sup> Vgl. ebd., S. 67.



schlechtzumachen.<sup>54</sup> Sie suchen unter anderem Beistand bei Unbeteiligten oder provozieren die andere Konfliktpartei. Eine gemeinsame Lösung ohne Hilfe einer dritten Person ist in dieser Phase bereits sehr unwahrscheinlich, da die Zahl der Konfliktthemen stark angewachsen ist. Zudem spielen Emotionen eine große Rolle im Konflikt, dementsprechend wird der Konflikt nicht mehr sachlich ausgetragen. Die dritte Person soll als Vermittler fungieren und darf sich keinesfalls parteiisch verhalten, sondern muss neutral bleiben. Vorher muss aber festgestellt werden, ob die Parteien eine Schlichtung, und damit einen Kompromiss, erreichen wollen, oder ob eventuell die Bereitschaft für eine zukünftige Zusammenarbeit fehlt.<sup>55</sup>

Wenn sich der Konflikt in der Ebene des „Gesichtsverlustes“ befindet, haben die Konfliktparteien jegliches Vertrauen ineinander und ebenso die Kompromissbereitschaft verloren. Der Konflikt wird mitunter durch unangemessenes Verhalten ausgetragen, ein potenzieller Schaden der anderen Person wird hingenommen.<sup>56</sup> Es kann zu persönlichen Angriffen auf das Ansehen der anderen Partei kommen.<sup>57</sup> Eine Bearbeitung des Konflikts ist ab dieser Stufe „kaum mehr möglich“<sup>58</sup>.

In der letzten Ebene der „win-lose“ Phase ist es das Ziel, die andere Seite unter die eigene Kontrolle zu bringen. „Drohstrategien“ werden zahlreich verwendet und die Standpunkte der Beteiligten werden weiter verfestigt und kompromissloser. Der Konflikt wächst weiter. Das ursprüngliche Sachproblem des Konflikts hat stark an Bedeutung verloren und rückt in den Hintergrund.<sup>59</sup>

Es muss eine weitere Grenze überschritten werden, um von der sechsten Eskalationsstufe in die siebte Ebene, die der „lose-lose“ Hauptphase zugeordnet wird, überzugehen. Dies kann in Form der Information an einen Vorgesetzten oder den Betriebsrat geschehen. In dieser Hauptphase ist der eigene Sieg in dem Konflikt nicht mehr von Bedeutung, sondern es steht „die Vernichtung des Gegners im Vordergrund“<sup>60</sup>. Auch wenn die Konfliktparteien oft vor dem Übergang dieser Schwelle zurückschrecken, darf beispielsweise eine Führungskraft diesen Konflikt keinesfalls ignorieren. Es ist dann an ihr, den Konflikt durch ihre Autorität zu lösen. Das kann zum Beispiel durch eine Versetzung der Beteiligten geschehen.<sup>61</sup>

In der siebten Eskalationsebene ist die Lösung des Konflikts unwahrscheinlich. Es finden „begrenzte Vernichtungsschläge“ gegen die potenziellen Mittel zur

---

<sup>54</sup> Vgl. Auhagen & Bierhoff, *Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch*, S. 127.

<sup>55</sup> Vgl. Regnet, *Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung*, S. 67.

<sup>56</sup> Vgl. ebd.

<sup>57</sup> Vgl. Auhagen & Bierhoff, *Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch*, S. 127.

<sup>58</sup> Regnet, *Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung*, S. 67.

<sup>59</sup> Vgl. ebd., S. 67 f.

<sup>60</sup> Ebd., S. 68.

<sup>61</sup> Vgl. ebd.

Selbstverteidigung der anderen Konfliktpartei statt.<sup>62</sup> Die Vernichtungsschläge sollen als Sanktion für das Nichtbefolgen der vorher ausgesprochenen Drohungen fungieren.<sup>63</sup> Die Beteiligten verlieren die Achtung vor den menschlichen Qualitäten des Kontrahenten.<sup>64</sup>

In der „Zersplitterung“, der achten Eskalationsphase, versuchen die Beteiligten eine Zerstörung des Gegners zu erreichen, indem sie alle möglichen Bereiche des Gegenübers angreifen.<sup>65</sup> Das Ziel ist es, ihn auf lange Sicht handlungsunfähig zu machen.<sup>66</sup>

Auf der letzten Ebene, die auch „gemeinsam in den Abgrund“ genannt wird, nehmen die Beteiligten ihre eigene Destruktion in Kauf, wenn es gleichzeitig zur Zerstörung der anderen Partei führt.<sup>67</sup>

Da es sich um ein Modell handelt, können die verschiedenen Eskalationsstufen in der Realität in einer anderen Reihenfolge auftreten oder sich teilweise überschneiden.<sup>68</sup>

### **3.3 Typische Konfliktarten**

Konflikte lassen sich auf verschiedenste Weisen unterteilen. Zum Beispiel kann man Konflikte anhand der Zahl der beteiligten Personen zuordnen. Es kann sich dabei beispielsweise um einen persönlichen Konflikt, also einen inneren Konflikt eines einzelnen Menschen, Paarkonflikte zwischen zwei Personen, Dreieckskonflikte zwischen drei Individuen oder Gruppenkonflikte handeln.<sup>69</sup> Diese verschiedenen Konflikttypen lassen sich jeweils noch weiter aufgliedern.

#### **3.3.1 Paarkonflikte**

Der Begriff „Paar“ ist an dieser Stelle auf jede Zweierkonstellation von Personen bezogen, die in irgendeiner Weise miteinander interagieren. Dies können beispielsweise die Partner in einer Beziehung, ein Auszubildender und der Lehrende oder zwei Kollegen am Arbeitsplatz sein.

---

<sup>62</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 68.

<sup>63</sup> Vgl. Hilmer, Konflikte in Projekten, S. 42.

<sup>64</sup> Vgl. Auhagen & Bierhoff, Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch, S. 127.

<sup>65</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 68.

<sup>66</sup> Vgl. Hilmer, Konflikte in Projekten, S. 42.

<sup>67</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 68.

<sup>68</sup> Vgl. Proksch, Konfliktmanagement in Unternehmen, S. 9.

<sup>69</sup> Vgl. Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, S. 97 ff.

## **Distanzkonflikte**

Diese Konflikte sind sehr von den Bedürfnissen der Individuen abhängig. Manche Menschen brauchen in den verschiedenen Entwicklungsphasen ihres Lebens mehr Distanz zu ihren Mitmenschen als andere Personen. Wenn dieses Distanzbedürfnis „zweier Partner zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht [übereinstimmt]“<sup>70</sup>, kann dies zur Ursache zahlreicher Konflikte werden. Auch in Hierarchien, wie zum Beispiel im Umgang von einer Führungskraft mit einem ihr unterstellten Beschäftigten, können Distanzkonflikte entstehen. Wenn die Führungskraft jedoch die Beziehung zu dem Mitarbeiter möglichst individuell gestaltet, indem sie „die wichtigen Dinge persönlich und nicht nur in der großen Gruppe“<sup>71</sup> bespricht, kann der Vorgesetzte die individuellen Bedürfnisse des Mitarbeiters berücksichtigen. Einige Mitarbeiter fühlen sich zum Beispiel wohler, wenn der Chef sich regelmäßig nach ihrem Wohlergehen erkundigt, wohingegen andere dies als zu geringe Distanz empfinden würden. Diese Rücksicht auf die Wünsche der Mitarbeiter ist allerdings stark von der Größe des Teams abhängig. Je mehr Beschäftigte der Führungskraft unterstellt sind, desto aufwendiger wird es für den Vorgesetzten, eine individuelle Beziehung zu den Mitarbeitern zu führen.<sup>72</sup>

Auch der Wechsel einer Rolle im Unternehmen, wie die Beförderung eines Mitarbeiters zum Abteilungsleiter, kann zu Distanzkonflikten führen. Der Mitarbeiter, der vor der Beförderung ein Kollege der beförderten Person war, ist daraufhin dem neuen Abteilungsleiter unterstellt. Dieser könnte daher ein neues Distanzbedürfnis entwickeln, um seine Führungsaufgaben angemessen zu erfüllen. Der unterstellte Beschäftigte hingegen möchte eventuell die frühere Nähe beibehalten.<sup>73</sup>

## **Entwicklungskonflikte**

Entwicklungskonflikte können zum Beispiel aufgrund der beruflichen Weiterentwicklung zweier Personen entstehen. Wenn zwei Kollegen, die früher die gleiche Arbeit verrichtet haben, verschiedene Wege einschlagen, indem einer sich zum Beispiel fortbildet und der andere hingegen nicht, kann es passieren, dass sie „arbeitsmäßig nicht mehr zusammen[passen]“<sup>74</sup>. Wenn sie trotzdem in einer Paarbeziehung verbleiben, kann es aufgrund der verschiedenen Weiterentwicklungen und wachsender Unterschiede zwischen ihnen zu Entwicklungskonflikten kommen. Genauso können auch das Ausmaß oder das Tempo der Entwicklungen zu Konflikten führen.<sup>75</sup>

---

<sup>70</sup> Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, S. 134.

<sup>71</sup> Ebd.

<sup>72</sup> Vgl. ebd.

<sup>73</sup> Vgl. ebd., S. 135.

<sup>74</sup> Ebd.

<sup>75</sup> Vgl. ebd., S. 135 f.

### **3.3.2 Dreieckskonflikte**

In einem Dreieckskonflikt sind drei Individuen involviert. Ein Beispiel für eine typische Dreiecksbeziehung, in der diese Konfliktart auftreten kann, ist eine Familie, die aus den Eltern und einem Kind besteht.<sup>76</sup> Genauso kann es sich um drei Beschäftigte eines Unternehmens handeln.

#### **Koalitionskonflikte**

Bei einem Koalitionskonflikt in einer Dreiecksbeziehung verbindet sich eine Koalition von zwei Personen gegen den dritten Beteiligten. Der dritte Akteur steht den anderen beiden allein gegenüber und ist ihnen dadurch unterlegen. Die Mitglieder der Koalition sind in ihrer Position dem Dritten überlegen. Das führt zu Enttäuschung und Kränkung der einzelnen Person, da sie sich möglicherweise im Stich gelassen und verraten fühlt.<sup>77</sup> Ein denkbare Beispiel für einen Koalitionskonflikt liegt vor, wenn drei Mitarbeiter eine Aufgabe gemeinsam erledigen müssen und dann über die Vorgehensweise diskutieren. Dabei kann es vorkommen, dass zwei Teammitglieder unbedingt einen klassischen Lösungsweg gehen wollen, während der dritte Teamangehörige neue Ideen einbringen möchte. Die zwei Mitarbeiter bilden in dieser Situation eine Koalition gegen den einzelnen Mitarbeiter, um ihre Vorgehensweise durchzusetzen. Somit wird der einzelne Mitarbeiter von seinen zwei Kollegen überstimmt und muss sich ihrem Lösungsweg fügen.

#### **Rivalitätskonflikte**

Bei dieser Konfliktart kämpfen zwei Individuen um beispielshalber die Anerkennung einer dritten Person oder eine Sache. Eine Führungskraft, der zwei Mitarbeiter unterstellt sind, führt zu ihren Mitarbeitern jeweils eine eigene Beziehung. Die beiden Beschäftigten versuchen in der Regel, ihr Verhältnis zu dem Vorgesetzten möglichst vorteilhaft zu gestalten. Dies kann zum Beispiel durch das Abwerten der Leistungen des Kollegen oder das Hervorheben des Erfolgs der eigenen Arbeit geschehen. Es geht dabei um eine günstige Beziehung, die die Kontrahenten zu ihrem Vorgesetzten führen wollen. Manchmal kommt die Rivalität gar nicht oberflächlich zum Ausdruck, sondern lässt sich erst durch eine genauere Betrachtung erkennen. Eine Konkurrenz zwischen zwei Personen ist von einer Rivalität zu unterscheiden. Bei einer Konkurrenz wetteifern die Beteiligten um eine Sache. Falls die Kontrahenten aber nicht nur in Bezug auf eine bestimmte Sache miteinander im Wettstreit stehen, sondern auch in anderen Situationen konkurrieren, kann dies auf das Vorliegen einer Rivalität hinweisen. Diese Unterscheidung ist für den

---

<sup>76</sup> Vgl. Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, S. 144 f.

<sup>77</sup> Vgl. ebd., S. 149.

Umgang mit der Situation von Bedeutung, weil man mit Konkurrenzen wesentlich leichter umgehen kann als mit Rivalitäten. Konkurrenzen lassen sich mit Hilfe von beispielsweise Formalisierungen, wie einer klaren Zuordnung von Zuständigkeiten, bearbeiten. Bei einer Rivalität hingegen werden die Rivalen auch nach den Formalisierungen weitere Gründe für ihr Verhalten finden. Dementsprechend würde die Rivalität nicht enden, sondern nur auf einen anderen Punkt verlagert werden.<sup>78</sup>

### **3.3.3 Gruppenkonflikte**

Gruppen können in allen Bereichen des Lebens auftreten, wie in der Freizeit, im Urlaub oder in der Arbeitswelt.<sup>79</sup> Am Arbeitsplatz kann sich der Begriff „Gruppe“ beispielsweise auf alle Mitarbeiter einer Abteilung oder eines Bereiches beziehen.

#### **Untergruppenkonflikte**

Die Basis für diese Konfliktart ist die Entwicklung von kleineren Untergruppen in einer Gruppe. Aufgrund der Berührungspunkte zwischen diesen Einheiten kann es zu Auseinandersetzungen kommen, weil sich „Gruppen [...] durch andere Formen der Zugehörigkeit, insbesondere durch Paare oder Dreiecke, bedroht [fühlen]“<sup>80</sup>, da sie die emotionale Zusammengehörigkeit der großen Gruppe gefährden. Tatsächlich lösen sich viele Gruppen nach der Entstehung von Untergruppen auf. Dementsprechend versuchen sie meist die Bildung von Untergruppen zu verhindern und bereits bestehende Untergruppen zu zerbrechen. Dies könnte beispielsweise in einer Abteilung eintreten, wenn die Mitarbeiter verhindern möchten, dass sich eine kleine Zahl, der in der Abteilung Beschäftigten, zusammenschließt und dadurch gegenseitig Vorteile verschafft. Das würde zu Misstrauen bei den Unbeteiligten und damit zu einer Störung der Arbeit in der Abteilung führen.<sup>81</sup>

#### **Rangkonflikte**

Rangkonflikte gehören in Organisationen zu den regelmäßig auftretenden Konflikten. Der Rang einer Person stützt sich auf die Relevanz der von ihr ausgeführten Aufgaben, die sie für ihre Gruppe ausführt. Je bedeutsamer die Aufgabe ist, desto höher ist der Rang des jeweiligen Gruppenmitglieds. Gleichzeitig bedeutet es aber auch, dass es Mitglieder mit einem eher niedrigeren Rang gibt. Zum Teil werden ihre Leistungen durch

---

<sup>78</sup> Vgl. Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, S. 153 f.

<sup>79</sup> Vgl. ebd., S. 160.

<sup>80</sup> Ebd., S. 162.

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 162 f.

die Gruppe den ranghohen Individuen beigemessen, obwohl diese die Erfolge nicht selbst erzielt haben. Es besteht dementsprechend ein Leistungswettkampf zwischen den Gruppenmitgliedern. „Die festgelegten Rangpositionen werden durch äußere Zeichen deutlich gemacht“<sup>82</sup>, beispielsweise ein eigener Dienstwagen oder eine spezielle Dienstbezeichnung können eine hohe Position zum Ausdruck bringen. Das Hinzukommen neuer Mitglieder führt in der Regel zu Auseinandersetzungen über ihre Position innerhalb der Gruppe. Dies löst Unruhe bei allen Gruppenangehörigen aus, manche fürchten gegebenenfalls um ihre eigene Position. Sobald der Platz des neuen Gruppenmitglieds gefestigt ist, beruhigt sich die Situation wieder. Bei der Bearbeitung von Konflikten sind die verschiedenen Ränge in der Gruppe zu beachten und einzubeziehen.<sup>83</sup>

### **3.4 Auswirkungen von Konflikten**

Konflikte können sich auf verschiedenste Weisen auf den Körper auswirken. Manche Auseinandersetzungen belasten allein die Psyche der Betroffenen und andere Spannungen beeinflussen zusätzlich das physische Wohlbefinden.<sup>84</sup> Im Folgenden werden einige Auswirkungen von Konflikten vorgestellt. Dabei ist zu beachten, dass es sich lediglich um eine Auswahl verschiedener Effekte handelt und sich diese von Mensch zu Mensch unterscheiden können.

#### **3.4.1 Auswirkungen in der tatsächlichen Konfliktsituation**

In manchen Fällen kann eine Veränderung der Eindrücke und Einstellungen eintreten, wenn man beispielsweise in einen Konflikt mit einer Person gerät. Manche Formulierungen werden aufgrund der Anspannung anders wahrgenommen und möglicherweise falsch interpretiert.<sup>85</sup> Potenzielle Unterschiede, zum Beispiel in Bezug auf die Ansichten und Werte, werden deutlicher von den Konfliktparteien wahrgenommen. Die nett gemeinten Gesten des Gegenübers werden nicht als solche betrachtet, sondern eher als gezielte Irreführung zur Vertuschung der bösen Intention angesehen.<sup>86</sup> Aufgrund dessen verlieren die Konfliktparteien das Vertrauen ineinander und auch die Hilfsbereitschaft untereinander schwindet. Das Misstrauen gegenüber der anderen Person entsteht und weitet sich aus. Die Auseinandersetzung wird zum Teil für Unbeteiligte sichtbar, zum Teil verdeckt ausgetragen. Außerdem sind die Konfliktparteien eher gewillt, die andere Partei

---

<sup>82</sup> Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, S. 168.

<sup>83</sup> Vgl. ebd., S. 166 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Hilmer, Konflikte in Projekten, S. 34.

<sup>85</sup> Vgl. ebd., S. 37.

<sup>86</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 70.

„auszunutzen, bloßzustellen [oder] herabzusetzen“<sup>87</sup>. Ebenso nimmt der Informations- und Meinungs austausch ab oder wird absichtlich falsch gestaltet. Es kann auch zu Drohungen kommen, wenn sich der Konflikt in einer der höheren Eskalationsstufen befindet. Dialoge oder Überzeugungsversuche finden kaum mehr statt.<sup>88</sup> „Darunter leiden [...] auch Aufgabenbezug und Arbeitseffizienz.“<sup>89</sup> Die Arbeitsteilung, beispielshalber zwischen zwei Kollegen, lässt nach, weil sie sich die korrekte Erledigung der Aufträge gegenseitig nicht mehr zutrauen. Stattdessen bearbeitet jeder alles allein, weil er dann eigenverantwortlich handeln kann und sich nicht auf den Kollegen verlassen muss. Konflikte können somit zu einer Senkung der Arbeitsproduktivität führen.<sup>90</sup> Aufgrund von Auseinandersetzungen können zudem „ein erhöhtes Ausmaß an nervöser Anspannung, körperliche Beschwerden und niedrige Arbeitsmotivation“<sup>91</sup> entstehen.

Eine weitere Wirkung von Konflikten auf die Betroffenen kann das Empfinden von Stress sein. In einer Auseinandersetzung produziert der menschliche Organismus Stresshormone, die zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit, der Konzentration und des Tempos führen. In der frühmenschlichen Entwicklung waren diese Hormone überlebenswichtig, um beispielsweise einem gefährlichen Gegner davonzulaufen. In der Gegenwart empfinden Menschen in verschiedensten Situationen Stress, zum Beispiel wenn man unter Zeitdruck steht, eine Prüfung schreibt oder der Tank des Autos fast leer, aber keine Tankstelle in der nahen Umgebung auffindbar ist. Dementsprechend findet die Ausschüttung der Stresshormone wesentlich regelmäßiger statt, als es bei den frühen Menschen der Fall war. Somit erfährt der Körper in zu kurzen Abständen einen Überschuss an Stresshormonen. Das führt dazu, dass die körperlichen Funktionen nur selten auf einem normalen Niveau laufen und kaum Regenerationsmöglichkeiten, wie beispielsweise Ruhepausen, gegeben sind.<sup>92</sup>

### **3.4.2 Auswirkungen nach einem nicht gelösten Konflikt**

Wenn ein Konflikt zwischen zwei Personen nicht gelöst werden kann, hat dies nach der eigentlichen Konfliktsituation ebenfalls Konsequenzen für die Betroffenen.

Der „Verlierer“ des Konflikts erlebt dann ein Gefühl der Demütigung und Schutzlosigkeit.<sup>93</sup> Der Stress aus dem Konflikt hält weiterhin an, weil das Problem nicht gelöst werden konnte.<sup>94</sup> Weitere mögliche Folgen sind zudem eine „Verdrängung der Fakten, [...]

---

<sup>87</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 70.

<sup>88</sup> Vgl. ebd.

<sup>89</sup> Ebd., S. 71.

<sup>90</sup> Vgl. ebd., S. 70 f.

<sup>91</sup> Ebd., S. 71.

<sup>92</sup> Vgl. Hilmer, Konflikte in Projekten, S. 220 f.

<sup>93</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 72.

<sup>94</sup> Vgl. Hilmer, Konflikte in Projekten, S. 220 f.

selbstkritisches Hinterfragen der eigenen Person und dadurch [das] Einleiten von Lernprozessen [oder der] Aufbau von Vorbehalten“<sup>95</sup>. Zusätzlich kann sich die Arbeitsleistung verschlechtern, der Mitarbeiter benötigt mehr Zeit für die Aufgabenerledigung aufgrund von Unkonzentriertheit oder es entstehen Feindseligkeiten unter den Beschäftigten. Gegebenenfalls entwickelt der Mitarbeiter Ängste vor einer endgültigen Niederlage im Konflikt und seine innere Anspannung steigt.<sup>96</sup> Währenddessen ist der überlegene „Gewinner“ mit sich selbst zufrieden und fühlt sich selbstsicher.<sup>97</sup>

Die aufgeführten Auswirkungen von Konflikten stellen ein Risiko für die „Arbeitszufriedenheit, Kooperation und Arbeitseffizienz“<sup>98</sup> der Mitarbeiter einer Organisation dar. Daher ist es empfehlenswert, Konfliktpräventionsmaßnahmen in Betracht zu ziehen.

### **3.5 Präventionsmaßnahmen**

Konfliktprävention ist ein wichtiger Aspekt beim Umgang mit Spannungen am Arbeitsplatz. Die Führungskraft kann durch eine Senkung des Konfliktpotenzials aktiv Konfliktprävention betreiben.<sup>99</sup> Prävention kann Konflikte zwar nie vollständig vermeiden, jedoch kann sie dazu beitragen, dass die Konfliktparteien zügig eine wirksame Möglichkeit für die Auseinandersetzung mit ihrem Problem finden und der Konflikt dadurch nicht eskaliert. Besonders Konflikte, die die Organisation durch Neugestaltungen voranbringen können, sollen nicht unterdrückt werden. Dazu können „der Streit um eine strategische Entscheidung, um die Zuweisung von finanziellen Mitteln oder um die neue Werbeline“<sup>100</sup> zählen. Vielmehr sollen die Auseinandersetzungen, die nur dem Selbstzweck der Konfliktparteien dienen, den Arbeitsablauf stören oder aufgrund gefühlsbestimmter Handlungen entstehen, bestmöglich verhindert werden.<sup>101</sup> Die Konfliktprävention dient außerdem der Vorbereitung der Beteiligten auf Konflikte und dem Umgang mit ihnen.<sup>102</sup>

#### **3.5.1 Einheitliche Aufgaben und Ziele festsetzen**

Der Entwurf eines Systems, in dem sich keine Ziele widersprechen, ist aufgrund verschiedener Faktoren nahezu unmöglich. Einerseits sind die Funktionen und Interessen der verschiedenen Bereiche einer Organisation so vielfältig, dass sie nur schwer von einer einzelnen Instanz überschaut werden können. Andererseits „verliert der Betrieb die

---

<sup>95</sup> Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 72.

<sup>96</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikte und Konfliktlösen, 2016, S. 48.

<sup>97</sup> Vgl. Regnet, Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung, S. 72.

<sup>98</sup> Ebd.

<sup>99</sup> Vgl. Berkel, Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen, S. 74.

<sup>100</sup> Proksch, Konfliktmanagement in Unternehmen, S. 88.

<sup>101</sup> Vgl. ebd., S. 88 f.

<sup>102</sup> Vgl. Hilmer, Konflikte in Projekten, S. 111.



fachliche Kompetenz und Eigeninitiative seiner Mitarbeiter“<sup>103</sup>, wenn ihnen alle Handlungen vorgeschrieben werden. Trotzdem kann eine gute Strukturierung dazu beitragen, eskalierende Konflikte zu vermeiden. Eine nicht eindeutige Zielvorgabe einer Stelle lässt dem Stelleninhaber einen großen Freiraum, um sein Ziel zu erreichen. Dieser kann gegebenenfalls durch den Beschäftigten für die Verfolgung eigener Ziele ausgenutzt werden, was wiederum zu Konflikten führen kann. Ein klar vorgegebener Weg zur Zielerreichung hingegen vermindert die Chance, dass ein Mitarbeiter seine persönlichen Interessen verfolgt. Die Größe des Unternehmens oder der Organisation ist bei der Zielstrukturierung ebenfalls von Belang, da ein großes Unternehmen wesentlich komplexere Interessen verfolgt als ein kleiner Betrieb, mit einer übersichtlichen Menge an Zielen.<sup>104</sup>

Bei der Aufstellung der Zielstruktur ist es sinnvoll, „die Aufgaben- und Zielelemente, die für den Gesamtbetrieb oder einzelne Bereiche relevant sind“<sup>105</sup>, festzulegen. Dazu können zum Beispiel das Erreichen eines bestimmten Jahresgewinns oder die Verbesserung des öffentlichen Ansehens gehören. Bereits an dieser Stelle ist zu überprüfen, ob die Ziele unmissverständlich konzipiert sind und sich nicht widersprechen. Außerdem sind externe Faktoren, wie die Nachfrage auf dem Markt oder rechtliche Normen, zu berücksichtigen. Für den Fall, dass die übermäßige Erfüllung eines Ziels zu Nachteilen bei der Beachtung weiterer Interessen führt, sollten Beschränkungen aufgestellt werden. Das trägt dazu bei, Konflikte zwischen unterschiedlichen Stelleninhabern oder Bereichen der Organisation zu unterbinden.<sup>106</sup>

### **3.5.2 Informationsaustausch fördern**

Kommunikationsdefizite können, wie bereits unter Nummer 3.1.3 dargestellt, zu Auseinandersetzungen führen oder durch diese verstärkt werden. Aufgrund von schlechter Kommunikation oder Informationsweitergabe können beispielsweise „Unsicherheit, Gerüchte und Spannungen“<sup>107</sup> bei den Beschäftigten entstehen. Das führt wiederum zu einem möglichen Konflikt. Durch eine Optimierung der Informationsverteilung unter den Mitarbeitern und des Informationsangebots eines Unternehmens kann man diese Konflikte weitestgehend unterbinden. Es ist besonders relevant, dass alle an einer bestimmten Aufgabe beteiligten Angestellten die zur Aufgabenerfüllung notwendigen Mitteilungen erhalten. Abhängig von der Kommunikationsstruktur läuft die Informationsverteilung in manchen Organisationen immer über den Vorgesetzten der Mitarbeiter, weil dieser stets über den aktuellen Stand der Arbeit aufgeklärt sein will. Dies könnte aber

---

<sup>103</sup> Rüttinger & Sauer, Konflikte und Konfliktlösen, 2016, S. 163.

<sup>104</sup> Vgl. ebd., S. 163 ff.

<sup>105</sup> Ebd., S. 165.

<sup>106</sup> Vgl. ebd., S. 165 ff.

<sup>107</sup> Ebd., S. 148.

beispielsweise auch durch eine Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse durch die Mitarbeiter geschehen.<sup>108</sup> Diese Umstrukturierung würde die Kommunikation zwischen den Beschäftigten vereinfachen und die Zahl der Konflikte aufgrund nicht erfolgter Informationsweitergabe vermindern. Außerdem entlastet es die Führungskraft, wenn sie nicht dauerhaft alle Informationen an die beteiligten Mitarbeiter weiterleiten muss und stattdessen eine Zusammenfassung der wichtigsten Arbeitsergebnisse erhält. Die Häufigkeit, wie regelmäßig Meetings zum Informationsaustausch zwischen den Teammitgliedern stattfinden sollten, wird durch das Kommunikationsbedürfnis der jeweiligen Aufgabe in der Organisation beeinflusst. In einer Schule besteht ein anderes Kommunikationsbedürfnis als in einer Anwaltskanzlei oder einem Softwareunternehmen. Dabei ist darauf zu achten, dass man weder zu viele Treffen noch zu wenige ansetzen sollte. Eine übermäßig hohe Zahl an Meetings führt zu „Langeweile und Absenz“<sup>109</sup> und ein zu seltener Informationsaustausch hat Probleme aufgrund fehlender oder unvollständiger Informationen zur Folge. Neben diesen formalen Kommunikationsmöglichkeiten ist die Bedeutung von informellem Informationsfluss, wie in der täglichen Kaffeepause, nicht zu unterschätzen.<sup>110</sup>

Gleichfalls wünschen sich Arbeitnehmer Mitteilungen über den Fortbestand des Unternehmens und ihres individuellen Arbeitsplatzes sowie mögliche Veränderungen und Pläne in der Zukunft. Diese Informationen können beispielsweise in Form von Berichten oder Statistiken unter den Beschäftigten verteilt werden. Durch die offizielle interne Bekanntmachung der Daten vermeidet man auf Angst und Unsicherheiten basierende Konflikte.<sup>111</sup>

### **3.5.3 Regelmäßig Mitarbeitergespräche führen**

Eine weitere Methode mögliche Konfliktauslöser frühzeitig zu entdecken, sind die Mitarbeitergespräche. Aus diesen Dialogen können verschiedene Chancen für eine Verbesserung der zukünftigen Zusammenarbeit entstehen, wenn die Beteiligten die Konversation ernst nehmen. In den Gesprächen „kann gemeinsam Rückblick und Ausblick gehalten werden, Erfolge und Misserfolge können nochmals analysiert [...] und nächste Schritte und Ziele vereinbart werden“<sup>112</sup>. Zudem bietet es sich an, in den Dialogen über die Erwartungen an die Arbeit oder die Zukunft zu sprechen und sie mit den Ansprüchen des Gegenübers zu vergleichen. An dieser Stelle kann der Vorgesetzte bereits mögliche Ursachen für Spannungen feststellen, da enttäuschte Erwartungen zu Konflikten führen

---

<sup>108</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikte und Konfliktlösen, 2016, S. 148 f.

<sup>109</sup> Proksch, Konfliktmanagement in Unternehmen, S. 90.

<sup>110</sup> Vgl. ebd., S. 90 f.

<sup>111</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikte und Konfliktlösen, 2016, S. 150 f.

<sup>112</sup> Alter & Inderbitzin, Führung an Hochschulen in Konfliktsituationen, S. 28.

können. Aufgrund des Mitarbeitergesprächs kann er zeitnah intervenieren und somit einen möglichen Konflikt, der auf Unzufriedenheit des Mitarbeiters basiert, verhindern.<sup>113</sup> Außerdem können die Führungskraft oder der Angestellte ihre Kritik oder mögliche Befürchtungen äußern. Dazu ist es allerdings notwendig, dass die Teilnehmer das Gespräch konstruktiv gestalten und es nicht als Belastung, die erledigt werden muss, wahrnehmen. Die Erkenntnisse aus den Mitarbeitergesprächen sollen in einem Protokoll dokumentiert werden, um auch nach dem Gespräch die wichtigsten Ergebnisse zugreifen zu können. Falls es an manchen Stellen nicht zu einer Einigung kommt, sind die ungleichen Ansichten ebenfalls festzuhalten.<sup>114</sup> Anhand der gesammelten Protokolle erkennt man „die Entwicklung [...] eines Mitarbeiters [...] und [...] Anhaltspunkte für Förderpotenzial.“<sup>115</sup>

### **3.5.4 Verteilungskonflikte vermeiden**

Verteilungskonflikte basieren auf knappen Gütern. Aufgrund der zahlreichen Konstellationen, aus denen Verteilungskonflikte entstehen, wird im Folgenden eine allgemeine Maßnahme zur Konfliktvermeidung anhand eines Beispiels thematisiert. Diese Maßnahme ist das Aufstellen eindeutiger Vorschriften oder Anforderungsprofile. Wenn es beispielsweise um die zu erfüllenden Voraussetzungen für eine Beförderung geht, trägt ein detailliertes Anforderungsprofil zur Vermeidung der Verteilungskonflikte unter den Angestellten bei. Nur die Mitarbeiter, die die Anforderungen erfüllen, können den beruflichen Aufstieg erhalten. Das vermindert Auseinandersetzungen unter den Beschäftigten, da für jeden transparent ersichtlich ist, welche Bedingungen er erfüllen muss.<sup>116</sup> Das Festsetzen von Regeln kann von dem beschriebenen Beispiel auf die meisten Situationen übertragen werden.

### **3.5.5 Gegenseitige Abhängigkeiten beseitigen**

Eine Möglichkeit Konflikte zu vermeiden ist es, die gegenseitigen Abhängigkeiten der Mitarbeiter einer Organisation voneinander zu reduzieren. Dies könnte durch eine Umverteilung der Zuständigkeiten für bestimmte Teilarbeiten realisiert werden. Wenn jeder Beschäftigte selbst mehrere Teilschritte im Arbeitsprozess übernimmt anstatt nur eine oder zwei bestimmte Handlungen, ist der eine Mitarbeiter nicht mehr auf Vorarbeiten eines Kollegen angewiesen, um seine Arbeit verrichten zu können. Dementsprechend

---

<sup>113</sup> Vgl. Prosch, Konfliktmanagement in Unternehmen, S. 92.

<sup>114</sup> Vgl. Alter & Inderbitzin, Führung an Hochschulen in Konfliktsituationen, S. 28.

<sup>115</sup> Ebd.

<sup>116</sup> Vgl. Rüttinger & Sauer, Konflikte und Konfliktlösen, 2016, S. 173 f.

muss er nicht auf die Zuarbeit seines Kollegen warten, sondern kann selbst die notwendigen Arbeiten erledigen. Dies kann organisatorisch bedingten Konflikten zwischen den beiden Mitarbeitern entgegenwirken. Eine vollkommene Unabhängigkeit ist in Organisationen jedoch kaum zu erreichen, „da die gegenseitige Abhängigkeit ein wesentliches und unaufhebbares Merkmal von Organisationen ist.“<sup>117</sup>

### **3.6 Möglichkeiten zum Umgang mit Konflikten**

Aufgrund des begrenzten Rahmens der Arbeit und der Vielzahl an existierenden Konfliktlösungen beschränkt sich die Verfasserin auf die im Folgenden beschriebenen Möglichkeiten. In der Praxis existieren noch weitere Methoden zum Umgang mit Konflikten.

#### **3.6.1 Flucht**

Die Flucht vor Gefahren ist ein alter Instinkt der Menschen. Auch heute tendieren Personen dazu, bedrohliche Situationen, wie Konflikte, zu vermeiden. Dies äußert sich beispielsweise dadurch, dass „Menschen ein Problem ‚auf die lange Bank schieben‘ oder versuchen, den Gegensatz zu ‚ignorieren‘ [...] oder zu ‚verdrängen‘.“<sup>118</sup> Auf kurze Dauer scheint der Konflikt durch die Flucht gelöst zu sein, da man sich vorerst nicht mehr mit dem Problem beschäftigen und erst später eine Lösung finden muss.<sup>119</sup> Wenn die Zusammenarbeit mit einem anderen Mitarbeiter nur für einen kurzen Zeitraum erforderlich ist, kann diese Methode eine Möglichkeit der Konfliktvermeidung sein. Falls die Kooperation jedoch über längere Zeit notwendig wird, kann sich der Konflikt fortentwickeln.<sup>120</sup> Womöglich wird die Auseinandersetzung in der Zukunft noch stärker als vor der Flucht auftreten. Ein regelmäßiges Ausweichen verhindert zudem eine Weiterentwicklung in Form eines Lernprozesses durch den Konflikt. Dementsprechend kommt eines Tages der Zeitpunkt, an dem die Ausflucht vor dem Problem keine mögliche Lösung mehr darstellt und man mit der Aufarbeitung des Konflikts beginnen sollte.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup> Rüttinger & Sauer, Konflikte und Konfliktlösen, 2016, S. 142.

<sup>118</sup> Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, S. 283 f.

<sup>119</sup> Vgl. ebd., S. 283 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Hilmer, Konflikte in Projekten, S. 47.

<sup>121</sup> Vgl. Schwarz, Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen, S. 283 ff.

### 3.6.2 Mediation

Die Mediation ist ein Verfahren der außergerichtlichen Konfliktlösung, bei dem eine unbeteiligte und unparteiische dritte Person als Vermittler zwischen den Konfliktparteien agiert. Der sogenannte Mediator wird von den Konfliktparteien ausgewählt. Er ist für die Vertraulichkeit und Strukturierung der Mediation zuständig, jedoch steht es den Konfliktparteien zu, auf den Verlauf einzuwirken. Es ist nicht seine Aufgabe am Ende der Mediation ein Urteil zu fällen, sondern die Parteien bei der Entwicklung einer gemeinsamen Lösung zu unterstützen. In der Regel handelt es sich bei dem Mediator um einen Rechts- oder Fachexperten, der die notwendige Zertifizierung als Mediator besitzt.<sup>122</sup>

In der Mediation haben sich verschiedene Grundprinzipien verfestigt. Kennzeichnend für dieses Verfahren ist zuerst, dass es auf der Freiwilligkeit der Beteiligten beruht. Durch die freiwillige Partizipation der Teilnehmer wird ihre selbstständige und notwendige Beteiligung im Verfahren erhöht. Außerdem ist die Vorgehensweise „durch die Parteien [selbstbestimmt]“<sup>123</sup>. Das bedeutet, dass der Mediator keine Möglichkeit hat, um die Parteien zur Zusammenarbeit zu zwingen. Es steht den Parteien jederzeit zu, die Mediation abubrechen. Des Weiteren sichert der Mediator die Einhaltung der Spielregeln, die von den Teilnehmern aufgestellt werden, er achtet darauf, dass sie sich gegenseitig nicht unterbrechen, und stoppt beispielsweise persönliche Angriffe. Er muss dementsprechend sicherstellen, dass die Mediation fair abläuft. Zudem soll die Mediation zukunftsorientiert sein. Die Teilnehmer sollen nicht die Schuldfrage der Vergangenheit klären, sondern eine langfristige Lösung für ihren Konflikt entwickeln. Zusätzlich soll „ein akzeptabler Verhandlungsspielraum gegeben sein, der [den Konfliktparteien] transparent gemacht werden soll.“<sup>124</sup> Darüber hinaus wird die Mediation durch ihre offene Form charakterisiert. Zum Schluss sollen sich die Beteiligten auf ein gemeinsames Ergebnis, mit dem alle zufrieden sind und von allen Parteien angenommen wird, einigen.<sup>125</sup>

In manchen deutschen Unternehmen gibt es die Idee, einen sogenannten internen Mediator als Konfliktlotsen einzuführen. Bei leichten Auseinandersetzungen kann der Konfliktlotse die Mediation überwiegend selbst durchführen. Im Fall eines komplexeren Streits wird er „zumindest als beratende Instanz tätig“<sup>126</sup> sein und vermittelt den notwendigen externen Mediator. Externe Mediatoren werden außerdem „verstärkt beim betrieblichen Konfliktmanagement in Betracht gezogen“<sup>127</sup>.

---

<sup>122</sup> Vgl. Auhagen & Bierhoff, Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch, S. 140 ff.

<sup>123</sup> Ebd., S. 140.

<sup>124</sup> Ebd.

<sup>125</sup> Vgl. ebd., S. 140 f.

<sup>126</sup> Ebd., S. 151.

<sup>127</sup> Ebd.

### 3.6.3 Supervision

Bei einer Supervision einer Einzelperson oder eines ganzen Teams findet eine Schulung durch den Supervisor statt. Das Ziel ist es, die berufsspezifischen Handlungskompetenzen auszuweiten und den Einfluss verschiedener Faktoren, wie zum Beispiel persönlicher Voraussetzungen, auf das berufliche Handeln zu verdeutlichen. Dies findet anhand typischer Problemstellungen aus dem beruflichen Alltag statt. Meist wird ein neutraler Ort für die Veranstaltung gewählt. Bei der Teamsupervision rückt die Beziehung zu den Kollegen, der Führungskraft oder den Kunden in den Fokus der Arbeit. Dies kann unter anderem zu einer „Verbesserung des Betriebsklimas, der Kooperation und der Arbeitseffizienz“<sup>128</sup> führen. Außerdem kann eine Ausweitung der Professionalität folgen.<sup>129</sup>

### 3.6.4 Coaching

Ein Coaching findet zwischen zwei Personen, dem Coach und dem Kunden, statt. Es erfolgt eine dialogische Beratung und Betrachtung eines berufsspezifischen Problems des Kunden. Die Beteiligten vereinbaren zu Beginn ein Ziel und die Maßnahmen, mit denen das Ziel erreicht werden soll. Mögliche „Widerstände und Hindernisse werden analysiert“<sup>130</sup> und der Kunde erhält eine regelmäßige Rückmeldung durch den Coach. Dieser soll im gesamten Prozess möglichst neutral bleiben. Auch Konflikte und wie mit ihnen zu verfahren ist, können Inhalt von Coachings sein. Dabei kann sowohl auf Lösungsmöglichkeiten als auch Präventionsmaßnahmen eingegangen werden.<sup>131</sup>

---

<sup>128</sup> Proksch, Konfliktmanagement im Unternehmen, S. 38.

<sup>129</sup> Vgl. ebd.

<sup>130</sup> Ebd.

<sup>131</sup> Vgl. ebd., S. 38 f.

## **4 Praktischer Teil: Umfrage in einer Kindertagesstätte**

### **4.1 Vorstellung der ausgewählten Kindertagesstätte**

Die von der Verfasserin für die Umfrage ausgewählte Kindertagesstätte befindet sich im Freistaat Sachsen in einer ruhigen, ländlichen Wohnumgebung. Sie wird durch einen freien Träger betrieben und geleitet.

In der Einrichtung können maximal 192 Kinder im Alter von einem bis sechs Jahren von insgesamt 24 pädagogischen Fachkräften betreut werden. Dabei sind 56 Krippenplätze und 136 Plätze für Kinder im Kindergartenalter vorgesehen. Es gibt in der Kindertageseinrichtung festgelegte Gruppen für die Kinder, allerdings haben die Kinder auch die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Räumen zum Spielen oder Lernen zu wählen. Die Kinder können aktiv an der Gestaltung ihres Alltags in der Kindertagesstätte partizipieren. Dadurch kommt es während den Spielzeiten regelmäßig zu neuen Gruppenzusammensetzungen innerhalb der verschiedenen Räume der Kindertageseinrichtung. Das Konzept der Einrichtung zielt unter anderem darauf ab, den Kindern eine freie Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu ermöglichen, wobei die Pädagoginnen ihnen als Begleitung und Unterstützung zur Seite stehen sollen.

### **4.2 Erklärung der Methode**

Um die zentralen Fragestellungen der Arbeit klären zu können, hat sich die Verfasserin für die quantitative Methode der Datenerhebung entschieden. Mithilfe der Erhebung durch die Umfrage in dieser Kindertagesstätte sollten möglichst viele Informationen zu Konflikten an den Arbeitsplätzen der Mitarbeiterinnen ermittelt und ausgewertet werden. Diese Verfahrensweise zur Sammlung der Daten wurde primär ausgewählt, um die Anonymität der Befragten zu wahren und dadurch ehrliche Antworten auf die in der Umfrage gestellten Fragen zu erhalten. Außerdem sollte durch die Befragung der großen Zahl an Teilnehmerinnen ein für die Einrichtung möglichst repräsentatives Ergebnis erzielt werden. Dieses soll den Zustand in der Kindertagesstätte aussagekräftig widerspiegeln und zudem einen generellen Überblick zu möglichen Konflikten am Arbeitsplatz verschaffen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass das Resultat der Stichprobe lediglich für diese Einrichtung repräsentativ ist und sich nicht pauschal auf jede Einrichtung übertragen lässt. Um eine höhere Aussagekraft für verschiedene Kindertageseinrichtungen zu erreichen, müsste eine größere Zahl von Mitarbeitern in verschiedenen Kindergärten befragt werden. Dies war im Rahmen der vorliegenden Arbeit jedoch aufgrund der begrenzten zeitlichen, räumlichen und personellen Ressourcen nicht möglich.

#### 4.2.1 Erstellung des Umfragebogens

Die Erstellung des Umfragebogens erfolgte auf Grundlage der im September 2022 erstellten Gliederung der Bachelorarbeit. Die Gliederung enthielt bereits die wichtigsten Themen, die in der vorliegenden Arbeit behandelt werden sollten. Dementsprechend war es das Ziel, dass diese sich auch in dem Fragebogen zur Untersuchung der Kindertageseinrichtung wiederfinden. Zu diesen Themen gehörten unter anderem die Konfliktsachen, die Auswirkungen auf die Betroffenen und die möglichen Bewältigungs- und Präventionsmaßnahmen. Für eine bessere Übersichtlichkeit der Umfrage wurde sie in drei Abschnitte untergliedert. Der erste Abschnitt behandelt allgemeine Fragen zu der Person und ihrem Arbeitsplatz, wie beispielsweise das Alter und die Anzahl an wöchentlichen Arbeitsstunden. Danach folgen im zweiten Teil Fragen zu Konflikten am Arbeitsplatz der Teilnehmerinnen, zum Beispiel, wie häufig sie diese erleben und mit welchen Personengruppen sie in die Konflikte verwickelt sind. Der dritte Bereich umfasst Fragestellungen über die bereits in der Einrichtung vorhandenen und von den Mitarbeiterinnen gewünschten Bewältigungs- und Präventionsmaßnahmen. Zuletzt hatten die Pädagoginnen des Kindergartens die Möglichkeit, ihre Anmerkungen zur Umfrage zu notieren.

In dem Fragebogen sind vor allem geschlossene Fragen gestellt worden, um die Befragten zur Teilnahme an der Beantwortung des Fragebogens zu bewegen. Aufgrund der geschlossenen Fragen mussten sie keine ausführlichen Formulierungen zu den Antworten verfassen, was gegebenenfalls auf einige Teilnehmerinnen hätte abschreckend wirken und damit die Beteiligung hätte senken können. Die Erstellerin des Fragebogens hat bei der Formulierung der Antwortmöglichkeiten der Fragen darauf geachtet, dass die Teilnehmerinnen über die Wahl ihrer Antwort nachdenken müssen. Dies kann man erreichen, indem ausschließlich eindeutige Antwortvorschläge zur Verfügung gestellt werden. Die Erstellerin hat bei der Anfertigung stets auf eine unmissverständliche Formulierung der Fragen abgezielt, um Unklarheiten bezüglich der Fragestellung bei den Teilnehmerinnen zu vermeiden. Daraus könnte ansonsten eine ungewollte Auswahl der falschen Antworten entstehen, wenn die befragte Person aufgrund des Missverständnisses eine andere Antwort ankreuzt als bei einem korrekten Verständnis. Daher hat sich die Erstellerin für sehr kurze und verständliche Formulierungen der Fragen entschieden. Trotzdem kann man inhaltliche Unklarheiten oder Verständnisfehler durch die Umfrageteilnehmerinnen nicht vollständig ausschließen.

Des Weiteren wurde an den Stellen, wo Mehrfachnennungen möglich sind, diese Anmerkung hinzugefügt. Außerdem wurde es vermieden, bei den Antwortmöglichkeiten Ungenauigkeiten entstehen zu lassen. Wenn die Antwortmöglichkeiten beispielsweise verschiedene Zeiträume oder Altersgruppen umfassten, so hat die Verfasserin eine Überschneidung der Antworten vermieden. Dadurch konnten Unsicherheiten über die



anzukreuzende Antwortmöglichkeit bei den Teilnehmerinnen vermieden werden. Zudem sollten die Mitarbeiterinnen der Kindertageseinrichtung bei dafür geeigneten Fragen stets die Möglichkeit haben, ihre eigenen Antworten auf einer eigenen Zeile einbringen zu können. Der fertige Fragebogen ist im Anhang 2 aufgeführt.

#### **4.2.2 Durchführung der Umfrage**

Nachdem der Fragebogen fertiggestellt war, erfolgte am 9. Januar 2023 die Weitergabe an die 24 Pädagoginnen der Erhebungseinrichtung. Die Pädagoginnen der Kindertageseinrichtung eignen sich gut als Teilnehmerinnen der Umfrage, da sie täglich mit verschiedenen Menschen interagieren. Dazu zählen zum Beispiel ihre Kolleginnen, die Leiterin der Einrichtung, die Eltern der Kinder und die Kinder selbst. Daraus können sich diverse Situationen, in denen die Erzieherinnen mit unterschiedlichen Personen in Konflikte verwickelt sind, ergeben. Um eine möglichst hohe Zahl an ausgefüllten Fragebögen zu erhalten, hat die Verfasserin der Arbeit bereits im Dezember 2022 einen Aushang, der die Mitarbeiterinnen über die Durchführung der Umfrage im Rahmen der Bachelorarbeit informiert, in der Einrichtung angebracht. Zudem sind die Teilnehmerinnen um Rückgabe der Fragebögen bis zum 28. Januar 2023 gebeten worden. Es wurde demnach ein mehrwöchiger Zeitraum für die Beantwortung der Umfrage eingeplant.

Fraglich sind die äußeren und inneren Einflüsse auf die Teilnehmerinnen, die bei der Beantwortung der einzelnen Fragebögen vorgelegen haben. Die Mitarbeiterinnen der Kindertagesstätte konnten aufgrund des langen Beantwortungszeitraums frei wählen, wann und wo sie die Umfrage bearbeiten. Es bestanden zum Beispiel die Möglichkeiten, dass die Mitarbeiterinnen die Fragen während ihrer Arbeitszeit in der Kindergruppe, in ihrer Pause oder nach Feierabend zu Hause beantworten konnten. Zu Hause oder im Pausenraum liegt tendenziell eine ruhigere Umgebung vor, als in den jeweiligen Gruppenräumen der Einrichtung, weil die Kinder in den Räumen spielen, lachen oder schreien könnten. Dadurch könnte es zu Unterschieden bezüglich der Konzentration der Teilnehmerinnen gekommen sein, da man sich in einer ruhigen Umgebung besser auf das genaue Lesen der Fragestellungen fokussieren und sich mehr Zeit zum Nachdenken und für die Beantwortung der Fragen nehmen kann. Beim ungenauen Lesen kann ein Teil des Fragebogens falsch verstanden werden, obwohl die Verfasserin der Bachelorarbeit beim Erstellen der Umfrage die Fragen möglichst eindeutig formuliert hat. Das falsche Verständnis der Fragen hätte man durch eine persönliche Befragung der einzelnen Mitarbeiterinnen verhindern können, jedoch standen der Verfasserin der Bachelorarbeit weder die räumlichen noch zeitlichen Ressourcen zur Verfügung, um jede Mitarbeiterin einzeln zu befragen. Genauso ist es möglich, dass die Pädagoginnen zum Beispiel durch

ihre Gefühle oder Gedanken während der Beantwortung ihrer Fragebögen beeinflusst worden sind und dadurch ihre Einschätzungen positiver oder negativer ausfielen. Wenn sie möglicherweise einen schlechten Tag hatten, wirkt es sich negativ auf ihre Stimmung aus. Es fällt den Befragten dann vielleicht schwerer, die Umfrage möglichst neutral zu beantworten. Eine Beeinflussung durch Emotionen lässt sich jedoch kaum vermeiden. Im Großen und Ganzen lief die Durchführung der anonymen Umfrage sehr gut ab. Bereits nach einer Woche haben die meisten Mitarbeiterinnen die fertig ausgefüllten Fragebögen für die Verfasserin hinterlegt. Dies ermöglichte eine zeitnahe Auswertung der beantworteten Fragen.

#### **4.2.3 Auswertung der Umfrage**

Sämtliche Fragen wurden ausschließlich derselben Personengruppe, den Erzieherinnen der Kindertageseinrichtung, gestellt. Insgesamt liegen 22 beantwortete von 24 an die Pädagoginnen verteilten Fragebögen vor, auf denen die Ergebnisse des praktischen Teils dieser Arbeit beruhen. Somit haben rund 91,67 Prozent an der Befragung teilgenommen und ihre Antworten abgegeben. Alle Fragebögen sind manuell ausgewertet und analysiert worden. Die Auszählung der Antworten in den Fragebögen lief über die Datenerfassung auf einem Auszählungsbogen, der im Anhang 3 aufgeführt ist.

#### **4.3 Ergebnisse der Umfrage in der Kindertagesstätte**

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Befragung in Textform dargestellt und interpretiert werden. Um die Ergebnisse besser zu visualisieren, erfolgt die Darstellung in Diagrammen. Die Verfasserin hat sich für Säulen- und Kreisdiagramme entschieden. Außerdem wurden die relativen Häufigkeiten der Umfrageergebnisse in prozentuale Häufigkeiten umgerechnet und auf zwei Nachkommastellen gerundet. Dadurch kann es an manchen Stellen vorkommen, dass die Summe aller Prozentzahlen etwas über oder unter 100 Prozent liegt und somit leicht abweicht. Um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten, wird die Auswertung in der gleichen Reihenfolge wie die Fragestellungen im Fragebogen erfolgen.

### 4.3.1 Darstellung der Ergebnisse

#### Abschnitt I: Allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Arbeitsplatz

##### Frage 1: Wie alt sind Sie?

Diese Frage wurde von allen 22 Teilnehmerinnen beantwortet. Eine Befragte (4,55%) ist zwischen 16 und 25 Jahre alt, drei Pädagoginnen (13,64%) sind in einem Alter von 26 bis 35 Jahren und fünf Mitarbeiterinnen (22,73%) sind 36 bis 45 Jahre alt. Hinzu kommen sechs Umfrageteilnehmerinnen (27,27%) im Alter von 46 bis 55 Jahren und sieben Beschäftigte (31,82%), die mindestens 56 Jahre alt sind. Die Verteilung lässt sich ebenfalls anhand des Diagramms im Anhang 4-A erkennen.

##### Frage 2: Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

Alle 22 Mitarbeiterinnen der Kindertageseinrichtung, die an der Umfrage teilgenommen haben, fühlen sich dem weiblichen Geschlecht zugehörig. Somit sind 100% der Befragten weiblich. Das dazugehörige Kreisdiagramm ist im Anhang 4-B zu finden.

##### Frage 3: Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz?

Diese Frage wurde ebenfalls von 100% der Befragten beantwortet. Wie man anhand des Säulendiagramms sehen kann, arbeiten drei Umfrageteilnehmerinnen (13,64%) seit weniger als einem Jahr an ihrem Arbeitsplatz. Ebenfalls sind drei Pädagoginnen (13,64%) seit einem Jahr bis drei Jahre in der Einrichtung tätig. Die Zeitspanne von vier bis zehn Jahren wurde von fünf Mitarbeiterinnen (22,73%) angekreuzt. Drei weitere Teilnehmerinnen (13,64%) wirken seit elf bis 20 Jahren in der Kindertagesstätte mit und die übrigen acht Befragten (36,36%) arbeiten seit mehr als 20 Jahren in dem Kindergarten.

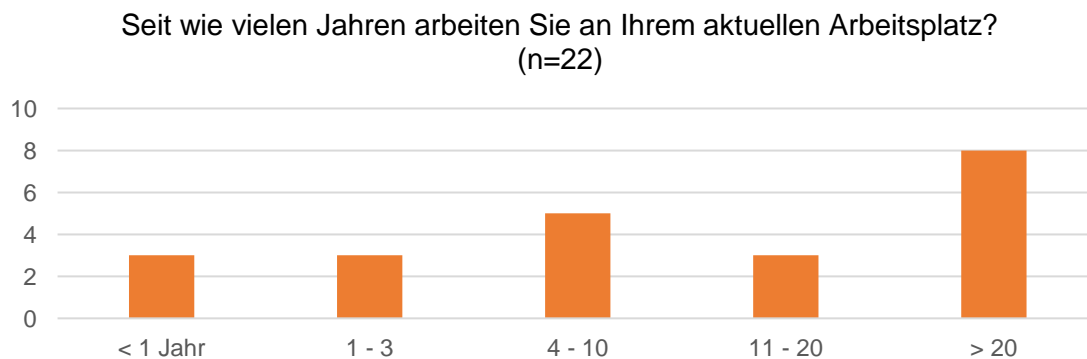


Abbildung 1: Säulendiagramm zu Frage 3

#### Frage 4: Wie viele Stunden arbeiten Sie wöchentlich?

Es lässt sich an der Grafik ablesen, dass die Mehrheit der Pädagoginnen 31 bis 40 Stunden pro Woche arbeitet. Diese Antwort wurde von 19 Teilnehmerinnen (86,36%) ausgewählt. Zwei Mitarbeiterinnen (9,09%) sind 20 bis 30 Stunden wöchentlich tätig. Keine der Befragten (0%) arbeitet in der Woche weniger als 20 Stunden oder mehr als 40 Stunden. Auf einem der Fragebögen (4,55%) wurde diese Frage nicht beantwortet. Die Verteilung der Antworten kann man im Säulendiagramm im Anhang 4-C erkennen.

#### Frage 5: Wie viele Überstunden erarbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?

In der Befragung haben 100% der Teilnehmerinnen diese Frage beantwortet. Man kann anhand des Diagramms in Anhang 4-D erkennen, dass elf Beschäftigte (50%) ein durchschnittliches Überstundenpensum von weniger als einer Stunde wöchentlich angegeben haben. Genauso entschieden sich elf Umfrageteilnehmerinnen (50%) bei der Auswahl ihrer Antwort für den Zeitraum von durchschnittlich einer Stunde bis drei Stunden pro Woche. Dementsprechend erarbeitet keine der befragten Mitarbeiterinnen vier oder mehr Überstunden im Wochendurchschnitt.

#### Frage 6: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitsstelle insgesamt?

Die Befragten sind größtenteils zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz. Auf 17 Fragebögen (77,27%) ist die Antwort „zufrieden“ angekreuzt wurden. Zudem haben vier Pädagoginnen (18,18%) angegeben, dass sie mit ihrer Arbeitsstelle „eher zufrieden“ sind. Eine Mitarbeiterin (4,55%) hat sich für „eher unzufrieden“ entschieden, die Antwortmöglichkeit „unzufrieden“ wurde von keiner Teilnehmerin ausgewählt. Die Anteile der jeweiligen Antworten sind in dem Säulendiagramm deutlich ersichtlich.

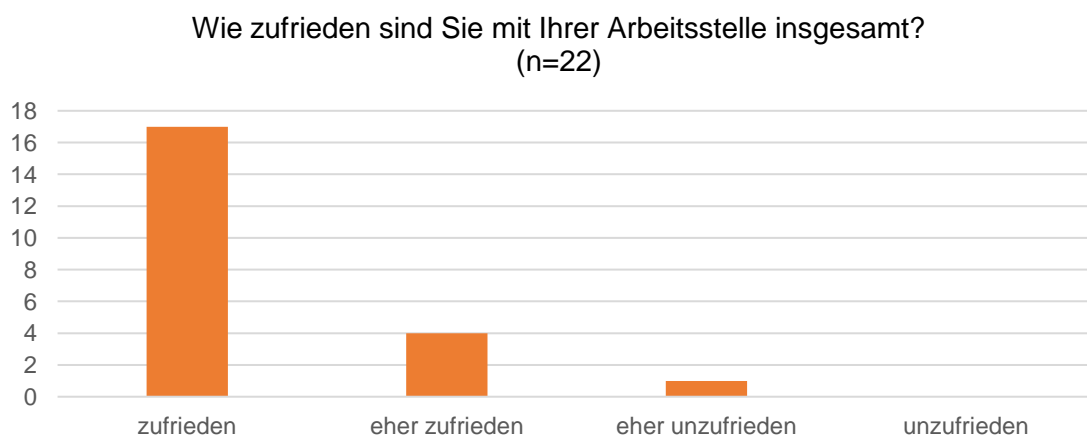


Abbildung 2: Säulendiagramm zu Frage 6

### Frage 7: Wie oft fühlen Sie sich bei der Arbeit gestresst?

Diese Frage wurde von allen Umfrageteilnehmerinnen beantwortet. Zwei von ihnen (9,09%) fühlen sich lediglich selten bei der Arbeit gestresst. Fünf Befragte (22,73%) empfinden mehrmals monatlich Stress am Arbeitsplatz. Zehn Pädagoginnen (45,45%) gaben an, dass sie sich wöchentlich bei der Arbeit gestresst fühlen und auf drei Fragebögen (13,64%) wurde die Antwort „mehrmals wöchentlich“ angekreuzt. Zwei Teilnehmerinnen (9,09%) wählten die Option „täglich“ aus. Die Antwortmöglichkeiten „nie“ und „mehrmals täglich“ wurden von keiner Mitarbeiterin angegeben. Das Säulendiagramm befindet sich im Anhang 4-E.

## **Abschnitt II: Fragen zu Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz**

### Frage 8: Wie häufig erleben Sie Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz?

Diese Frage haben alle 22 Befragten beantwortet. Wie aus dem Diagramm ersichtlich wurden 13 Fragebögen (59,09%) mit der Antwort „selten“ abgegeben. Fünf Teilnehmerinnen (22,73%) erleben mehrmals monatlich Konflikte bei der Arbeit und zwei Pädagoginnen (9,09%) gaben an, dass sie wöchentlich Konflikte erfahren. Außerdem entschied sich jeweils eine Umfrageteilnehmerin (jeweils 4,55%) für die Option „mehrmals wöchentlich“ und „täglich“. Die Antwortvarianten „gar nicht“ und „mehrmals täglich“ wurden von keiner Mitarbeiterin angegeben.

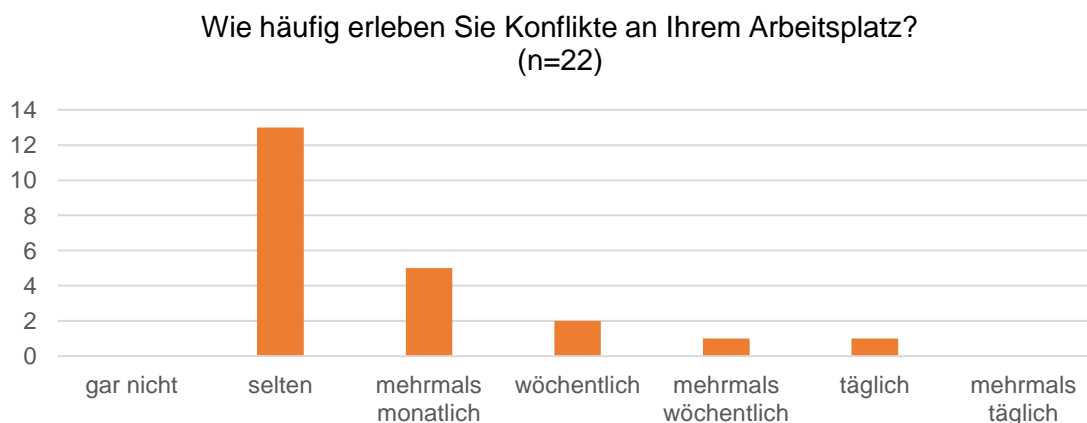


Abbildung 3: Säulendiagramm zu Frage 8

### Frage 9: Wie lange dauern diese Konflikte in der Regel an?

Diese Frage wurde von 22 Mitarbeiterinnen bearbeitet. Zehn Teilnehmerinnen (45,45%) gaben an, dass die Konflikte in der Regel nur während des Konfliktgesprächs stattfinden. Bei neun Pädagoginnen (40,91%) dauern die Konflikte auch an Tagen nach dem Gespräch weiter an. Von diesen neun Mitarbeiterinnen gaben fünf jedoch keine genaue Anzahl der Tage, die der Konflikt nach dem Gespräch besteht, an. Zwei Teilnehmerinnen

entschieden sich für ein bis zwei Tage und jeweils eine Befragte legte sich auf drei beziehungsweise fünf Tage fest. Drei weitere Umfrageteilnehmerinnen (13,64%) haben sich für die Angabe eines anderen Zeitraums entschieden. Dazu erklärte eine Erzieherin, dass die Dauer von der Schwere des Konflikts abhängt und er daher bis zu mehreren Tagen andauern kann. Eine andere Mitarbeiterin nannte einen Konfliktzeitraum, der vom Fehlen von ausreichend Personal abhängt, sodass der Konflikt nahezu immer, wenn alle Kinder die Einrichtung besuchen, existiert. Die dritte Erzieherin beschrieb, dass die Konfliktdauer „einige Jahre“ umfasst.

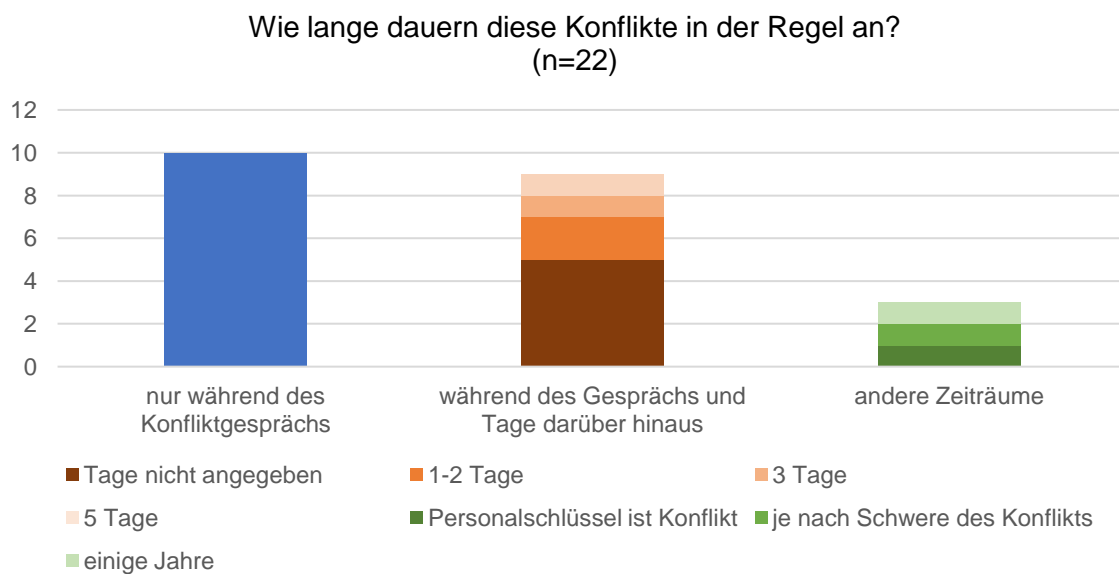


Abbildung 4: Säulendiagramm zu Frage 9

**Frage 10: Mit wem sind Sie in diese Konflikte verwickelt?**

Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen aus mehreren vorgeschlagenen Optionen möglich. Auf einem der Fragebögen wurde diese Frage nicht beantwortet. Insgesamt wurden von den 21 Teilnehmerinnen 39 Antworten gegeben. Diese werden für diese Frage als 100% betrachtet und davon ausgehend die prozentualen Anteile berechnet. Der Vorgesetzte wurde dabei mit einer Antwort (2,56%) als Konfliktpartei angegeben. 17 Stimmen (43,59%) fielen auf die Antwortmöglichkeit „mit Kolleginnen und Kollegen“ und elffach (28,21%) wurden Konflikte mit den Eltern der Kinder angekreuzt. Des Weiteren entfielen acht Stimmen (20,51%) auf Konflikte mit den Kindern der Kindertageseinrichtung und zwei (5,13%) auf die Option „mit anderen Personengruppen“. Eine Antwort davon war „keine“ und die andere benannte die „hiesigen Politiker“ als weitere Konfliktpartei. Die Antwortverteilung kann man anhand des Diagramms in Anhang 4-F ablesen.

#### Frage 11: Was sind die Streitpunkte der Konflikte mit den Kolleginnen und Kollegen?

Auf diese Frage, bei der Mehrfachnennungen erlaubt waren, haben alle Mitarbeiterinnen geantwortet, insgesamt wurden 42 Antworten gegeben. Diese werden für diese Frage und in dem Kreisdiagramm in Anhang 4-G als 100% betrachtet und davon ausgehend die prozentualen Anteile berechnet. 16 Stimmen (38,10%) bezeichnen Streits mit ihren Kolleginnen und Kollegen über pädagogische Themen, 18-mal (42,86%) wurden organisatorische Themen als Streitpunkte angegeben und einmal (2,38%) wurden die rechtlichen Themen als Streitpunkt angekreuzt. Auf sechs Fragebögen (14,29%) wurden die persönlichen Themen als Streitpunkte markiert und eine Erzieherin (2,38%) nannte als andere Themen eine „Überlastung einhergehend mit Unzufriedenheit“ und „schlechte Rahmenbedingungen“.

#### Frage 12: Was sind die Streitpunkte der Konflikte mit den Eltern der Kinder?

Für diese Frage liegen 33 Antworten vor, da die pädagogischen Fachkräfte mehrere Antworten ankreuzen konnten. Wie man anhand des Kreisdiagramms in Anhang 4-H ablesen kann, entfallen 13 Stimmen (39,39%) auf Konflikte mit den Eltern der Kinder über pädagogische Themen und 16 (48,48%) auf organisatorische Themen. Je zweimal (jeweils 6,06%) wurden rechtliche Themen und persönliche Themen als Streitpunkte angegeben. Diese Frage wurde auf zwei Fragebögen nicht beantwortet.

#### Frage 13: Was sind mögliche Auslöser der Konflikte?

Bei dieser Frage, die auf allen 22 Fragebögen bearbeitet wurde, waren Mehrfachnennungen möglich. Insgesamt wurde diese Frage 42-mal beantwortet. Alle 22 Befragten sehen Meinungsverschiedenheiten als mögliche Konfliktauslöser, dies entspricht 52,38% aller gegebenen Antworten. Achtmal (19,05%) ist man der Ansicht, dass Gerüchte zu Konflikten führen und zehn Kindergärtnerinnen (23,81% aller Antworten) haben die Option „Ungleichbehandlung“ ausgewählt. Zwei Mitarbeiterinnen (4,76% der Gesamtstimmen) gaben andere Auslöser für Konflikte an. Eine Erzieherin gab eine „falsche oder andere Erwartungshaltung“ an und eine weitere Beschäftigte sah sowohl in „Empathien und Antipathien“, als auch in „Veränderungen in Arbeitsabläufen“, mögliche Ursachen für Konflikte. Die Antwortmöglichkeit „Lügen“ wurde von keiner Pädagogin angekreuzt. Das Säulendiagramm im Anhang 4-I stellt die Antwortverteilung dar.

### Frage 14: Welche Auswirkungen hat ein Konflikt auf Sie und auf Ihre Arbeitsmotivation?

Bei dieser Frage waren erneut Mehrfachnennungen möglich. Insgesamt wurden von den Befragten 60 Antworten gegeben, jedoch wurde diese Frage bei einem Fragebogen nicht beantwortet. Die prozentualen Anteile beziehen sich auf die 60 Stimmen. Wie im Säulendiagramm dargestellt, empfinden zehn Beschäftigte (16,67%) Verunsicherung, 14 Erzieherinnen (23,33%) fühlen Traurigkeit, neun Kindergärtnerinnen (15,00%) verspüren Wut und vier Mitarbeiterinnen (6,67%) haben aufgrund eines Konflikts Konzentrationschwierigkeiten. Hinzu kommen Ablenkung bei fünf Pädagoginnen (8,33%) und das Erleben von Reizbarkeit bei zwölf Teilnehmerinnen (20,00%). Außerdem haben sechs Befragte (10,00%) weitere Auswirkungen aufgeführt. Jeweils einmal genannt worden sind Überlastung, schlaflose Nächte, Depressionen, innere Unruhe und Motivation. Es wurde von der Mitarbeiterin jedoch nicht genauer beschrieben, ob eine Auseinandersetzung eine positive oder negative Auswirkung auf die Motivation herbeiführt. Zwei Umfrageteilnehmerinnen führten auf, dass ein Konflikt bei ihnen zu Eigenreflektion führt. Keine der pädagogischen Fachkräfte hat sich für die Option „keine bemerkenswerten Auswirkungen“ entschieden.

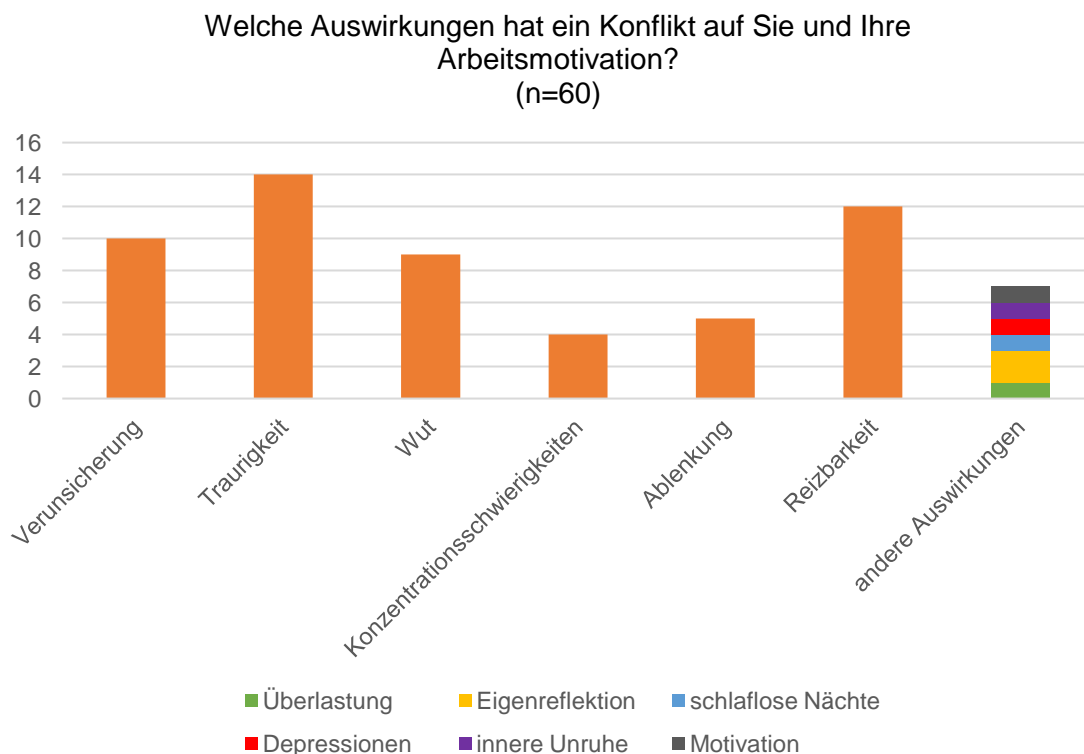


Abbildung 5: Säulendiagramm zu Frage 14



### Abschnitt III: Fragen zu Bewältigungs- und Präventionsmaßnahmen von Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz

#### Frage 15: Gibt es eine Kontaktperson für konfliktbezogene Anliegen in Ihrer Einrichtung?

Diese Frage wurde von allen 22 Befragten beantwortet. Wie aus dem Kreisdiagramm ersichtlich, haben sich acht Mitarbeiterinnen (36,36%) für die Antwort „ja“ und sechs Erzieherinnen (27,27%) für die Option „nein“ entschieden. Ebenfalls acht Teilnehmerinnen (36,36%) wissen nicht, ob es eine Kontaktperson für konfliktbezogene Anliegen in der Kindertageseinrichtung gibt.

Gibt es eine Kontaktperson für konfliktbezogene Anliegen in Ihrer Einrichtung?  
(n=22)

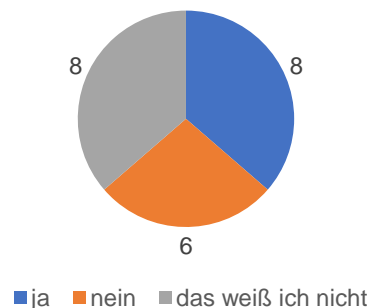


Abbildung 6: Kreisdiagramm zu Frage 15

#### Frage 16: Wie bewältigen Sie Konflikte in der Regel?

Bei dieser Frage, bei der Mehrfachnennungen zugelassen waren, haben alle Mitarbeiterinnen den Fragebogen beantwortet, sodass insgesamt 42 Rückmeldungen gegeben wurden. Basierend auf diesen 42 Antworten wurden die prozentualen Anteile berechnet. Wie man aus der Grafik ablesen kann, bewältigen 19 Beschäftigte (45,24%) Konflikte durch sachliche Argumente und Lösungsvorschläge, 15 Umfrageteilnehmerinnen (35,71%) gaben Gespräche mit der Leitung und der anderen Konfliktpartei als Bewältigungsmaßnahme an und vier Befragte (9,52%) weichen Konflikten aus, sodass keine Konflikte entstehen. Jeweils zwei Pädagoginnen (jeweils 4,76%) ignorieren Konflikte, sodass sie sie gar nicht bewältigen oder führten andere Möglichkeiten auf, dies waren „Resignation“ und „Fallberatungen“. Keine pädagogische Fachkraft hat die Option „durch Unterstützung von Konfliktlotsen, Streitschlichtern, ...“ angekreuzt. Das zu dieser Frage gehörende Säulendiagramm befindet sich in Anhang 4-J.

### Frage 17: Welche Bewältigungsmaßnahmen bietet Ihre Einrichtung an?

Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen ebenfalls zugelassen. Insgesamt existieren 32 Antworten von 21 Befragten. Die Verteilung ist dem Säulendiagramms im Anhang 4-K zu entnehmen. Alle Mitarbeiterinnen (65,63% der Gesamtstimmen) entschieden sich für die Antwortmöglichkeit „Gespräche mit der Leitung“. Achtmal (25,00%) wurde angegeben, dass in der Kindertageseinrichtung vorsorglich festgelegte Abläufe zur Konfliktbewältigung angeboten werden. Drei Pädagoginnen (9,38% aller Antworten) bezeichneten weitere Maßnahmen, die Gespräche mit dem Träger, dem Betriebsrat, den Kollegen oder den Eltern, umfassten. Die Optionen „Konfliktlotsen, Streitschlichter, ...“ und „keine“ wurden auf keinem der Fragebögen ausgewählt.

### Frage 18: Welche Bewältigungsmaßnahmen würden Sie sich wünschen?

Diese Frage wurde auf zwei Fragebögen nicht bearbeitet. Es gibt insgesamt 28 Antworten, da die Teilnehmerinnen dabei erneut mehrere auswählen durften. Elf Befragte (39,29% aller Antworten) wünschen sich Gespräche mit der Leitung, sieben Beschäftigte (25,00% aller Antworten) hätten gern Konfliktlotsen oder Streitschlichter in der Kindertagesstätte und fünfmal (17,86%) wurde für vorsorglich festgelegte Abläufe zur Konfliktbewältigung gestimmt. Außerdem wurden zweimal (7,14%) keine Wünsche in Bezug auf Bewältigungsmaßnahmen und dreimal (10,71%) andere Maßnahmen benannt. Diese beinhalten je einmal „mehr Personal pro Gruppe“, ein Ansprechen der betroffenen Person und eine Vertrauensperson für die Einrichtung.

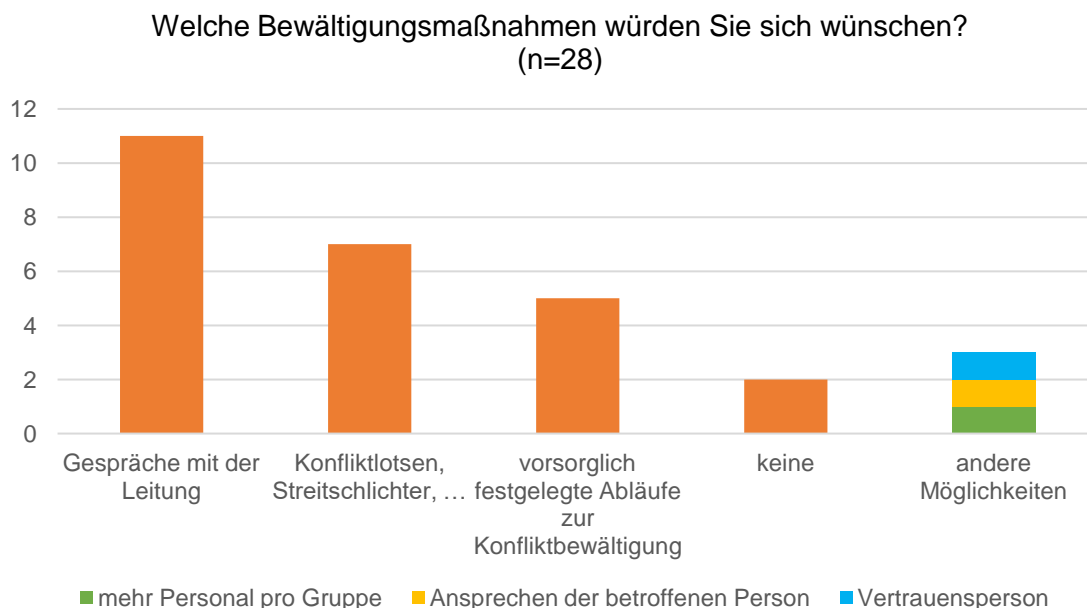


Abbildung 7: Säulendiagramm zu Frage 18

#### Frage 19: Welche Präventionsmaßnahmen bietet Ihre Einrichtung an?

Für diese Frage liegen 26 Antworten, auf deren Grundlage die Prozentzahlen ermittelt wurden, vor und alle 22 Befragten haben sie bearbeitet. Die Antwortmöglichkeiten „Coachings für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten“ und „Flyer“ wurden von keiner Erzieherin angekreuzt. Zwei Beschäftigte (7,69%) geben an, dass es eine Supervision für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten in der Einrichtung gibt. Auf jeweils zehn Fragebögen (jeweils 38,46%) wurde angeführt, dass die Kindertagesstätte Informationsveranstaltungen oder Fortbildungen anbietet und transparente Kommunikation und Feedback durch die Leitung gegeben ist. Drei Mitarbeiterinnen (11,54%) entschieden sich für die Auswahl der Option, dass es keine Präventionsmaßnahmen in der Einrichtung gibt. Eine pädagogische Fachkraft (3,85%) führte unter den „anderen Maßnahmen“ auf, dass sie es nicht weiß. Das dazugehörige Säulendiagramm befindet sich im Anhang 4-L.

#### Frage 20: Welche Präventionsmaßnahmen würden Sie sich wünschen?

Diese Frage, bei der Mehrfachnennungen möglich waren, wurde von 21 Befragten beantwortet, auf einem Fragebogen wurde hierzu keine Angabe gemacht. Es existieren insgesamt 35 Antworten, mit denen die prozentualen Anteile errechnet wurden. Sieben Umfrageteilnehmerinnen (20,00%) wünschen sich Coachings und neun Mitarbeiterinnen (25,71%) können sich Supervisionen für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten in der Einrichtung vorstellen. Sechs Beschäftigte (17,14%) erhoffen sich Informationsveranstaltungen oder Fortbildungen, zehn Pädagoginnen (28,57%) hoffen auf transparente Kommunikation und Feedback durch die Leitung und zwei Kindergärtnerinnen (5,71%) haben keine Wünsche für Präventionsmaßnahmen in der Einrichtung. Eine Erzieherin (2,86%) benannte „mehr Personal“ als Präventionsmaßnahme, die sie sich wünscht. Die Antwortmöglichkeit „Flyer“ wurde von keiner Beschäftigten angekreuzt.



Abbildung 8: Säulendiagramm zu Frage 20

#### Anmerkungen zu diesem Fragebogen

Es wurde von einer Erzieherin eine schriftliche Ergänzung an das Ende des Fragebogens hinzugefügt. In dieser beschreibt sie, dass ein höherer Männeranteil bei den Mitarbeitern Klatsch, Tratsch und Gerüchte vermindern würde. Ihrer Meinung nach würde dementsprechend auch das Konfliktpotenzial sinken. Sonst gab es keine Anmerkungen zu dem Fragebogen.

#### **4.3.2 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit konnte feststellen, dass die Befragung auf eine hohe Bereitschaft zur Beteiligung seitens der Teilnehmerinnen gestoßen ist. Die zahlreichen ausgefüllten Fragebögen ermöglichten einen guten Einblick in die Ansichten und Einschätzungen der 22 pädagogischen Fachkräfte. Insgesamt ergeben sich aus der praktischen Datensammlung die im Folgenden aufgeführten wichtigen Ergebnisse, die jeweils den entsprechenden Abschnitten des Fragebogens zugeordnet sind.

#### **Abschnitt I: Allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Arbeitsplatz**

Hier lässt sich erkennen, dass mehr als die Hälfte der Mitarbeiterinnen der Kindertageseinrichtung seit mindestens vier Jahren an ihrem aktuellen Arbeitsplatz tätig ist und die meisten mit ihrer Arbeitsstelle „eher zufrieden“ oder „zufrieden“ sind. Ein großes Wohlbefinden der Beschäftigten trägt dazu bei, dass Konflikte seltener eskalieren. Trotzdem

hat die Mehrheit der Pädagoginnen angegeben, dass sie sich „wöchentlich“, „mehrmals wöchentlich“ oder „täglich“ bei der Arbeit gestresst fühlen. Das könnte durch die aufgezeigten durchschnittlichen Überstunden von bis zu drei Stunden pro Woche oder die am Arbeitsplatz auftretenden Konflikte begünstigt werden.

### **Abschnitt II: Fragen zu Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz**

Die Ergebnisse dieses Teils zeigen, dass die Mehrheit der Erzieherinnen „selten“ Konflikte am Arbeitsplatz erlebt und die Auseinandersetzungen mit zahlreichen Personengruppen stattfinden können. Vorrangig sind es aber Konflikte mit Kolleginnen oder den Eltern der Kinder in der Einrichtung. Dies könnte im Zusammenhang mit den von allen Befragten ausgewählten „Meinungsverschiedenheiten“ stehen, wenn die Eltern beispielsweise eine erzieherische Maßnahme als unangemessen empfinden und dadurch ein Konflikt mit der betreffenden Erzieherin entsteht. Da Kindererziehung sehr individuell gestaltet und umgesetzt werden kann, sind ungleiche Meinungen wahrscheinlich keine Seltenheit. Bemerkenswert ist zudem, dass nur eine Mitarbeiterin Konflikte mit Vorgesetzten erlebt. Die anderen Pädagoginnen vermeiden möglicherweise Konflikte mit Vorgesetzten aufgrund der hierarchischen Unterschiede oder aus Angst vor negativen Auswirkungen, beispielsweise auf die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes oder der Möglichkeit einer Versetzung. Die Auseinandersetzungen halten bei einigen Umfrageteilnehmerinnen auch noch an mehreren Tagen nach dem eigentlichen Konfliktgespräch an. Möglicherweise weil sie nicht wissen, wie sie die Spannungen konstruktiv beilegen können, aus Angst vor einer größeren Eskalation des Konflikts oder weil sie zuerst ihr eigenes Handeln reflektieren wollen. Das könnte wiederum die Auswirkungen der Konflikte auf die Betroffenen, wie beispielsweise Traurigkeit oder Konzentrationsschwierigkeiten, unnötig in die Länge ziehen. Eine schnellere Beilegung der Auseinandersetzungen ist daher grundsätzlich erstrebenswert.

### **Abschnitt III: Fragen zu Bewältigungs- und Präventionsmaßnahmen von Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz**

In diesem Bereich zeigt sich eine Uneinigkeit unter den Pädagoginnen bezüglich der Frage, ob es eine Kontaktperson für konfliktbezogene Anliegen in der Einrichtung gibt oder nicht. Die Antwortverteilung ist beinahe ausgeglichen. An dieser Stelle ist demnach eine eindeutige Information an alle Mitarbeiterinnen erforderlich, die über die Kontaktperson aufklärt. Die Fachkräfte bewältigen Konflikte überwiegend „durch sachliche Argumente und Lösungsvorschläge“ oder „Gespräche mit der Leitung und der anderen Konfliktpartei“. Nur 14,28% der Befragten weichen Konflikten aus oder ignorieren sie. Dies zeigt eine hohe Bereitschaft der Umfrageteilnehmerinnen, die Konflikte aktiv zu

bearbeiten und dadurch beizulegen. Bei der Frage welche Bewältigungsmaßnahmen sich die Erzieherinnen wünschen gingen die Meinungen auseinander. Die Mehrheit entschied sich für „Gespräche mit der Leitung“ und „Konfliktlotsen“. Bei den gewünschten Präventionsmaßnahmen entschieden sich die Mitarbeiterinnen vorrangig für „transparente Kommunikation und Feedback durch die Leitung“. Dies könnte beispielsweise in Mitarbeitergesprächen umgesetzt werden. Auffällig ist, dass bei den bereits angebotenen Präventionsmaßnahmen einige Befragte die Antwort „keine“ angegeben haben. Somit besteht an dieser Stelle noch weiterer Informationsbedarf.

## **5 Vergleich der Ergebnisse des theoretischen und praktischen Teils**

In diesem Abschnitt werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der jeweiligen Ergebnisse des theoretischen und praktischen Teils beleuchtet.

### **Gemeinsamkeiten**

Die erste Gemeinsamkeit ist, dass weder die Befragten aus der Kindertagesstätte, noch die Teilnehmer aus Barons Erhebung, Lügen als maßgeblichen Ursprung von Auseinandersetzungen betrachten.

Die Mehrheit der Pädagoginnen gibt bei der elften Frage „organisatorische Themen“ als Streitthemen mit den Kollegen an. In dem Ergebnis der Erhebung von Baron sind die „gegenseitigen Abhängigkeiten“ auf dem zweiten Rang der relevantesten Konfliktursachen gelandet. Somit sind in beiden Umfragen organisatorische Konfliktauslöser von hoher Bedeutung.

Überdies werden sowohl in der Literatur als auch in den Ergebnissen der 14. Frage des Umfragebogens „Ablenkung“ beziehungsweise „Konzentrationsschwierigkeiten“ aufgrund von Konflikten aufgeführt. Dasselbe gilt für die „Selbstreflexion“ und die „innere Anspannung“, die in dem Fragebogen als „innere Unruhe“ bezeichnet wurde. Eine Mitarbeiterin des Kindergartens hat außerdem „Überlastung“ als mögliche Auswirkung einer Auseinandersetzung angegeben. Diese könnte aus der nachlassenden Arbeitsteilung durch einen Konflikt resultieren. Zehn pädagogische Fachkräfte gaben an, dass Konflikte bei ihnen „Verunsicherung“ auslösen. Es ist denkbar, dass dieses Gefühl durch die Veränderung der Eindrücke und Einstellungen der anderen Person gegenüber entsteht.

Eine weitere Parallele liegt bei den Bewältigungsmaßnahmen. Die Mehrheit der Erzieherinnen entscheidet sich gegen die Flucht und für die Bearbeitung des Konflikts mit Hilfe von Gesprächen, Fallberatungen oder Lösungsvorschlägen, da nur so eine

tatsächliche Bewältigung erreicht werden kann. Bei Betrachtung der Präventionsmaßnahmen in der Kindertagesstätte und der Literatur findet man zudem die Gemeinsamkeit des Kommunikationsbedürfnisses. Auch die Mitarbeiterinnen der Kindertageseinrichtung wünschen sich „transparente Kommunikation und Feedback durch die Leitung“. Das zeigt, wie bedeutsam ein kontinuierlicher Informationsaustausch und regelmäßige Mitarbeitergespräche für die praktische Konfliktprävention sind.

## **Unterschiede**

Der erste Unterschied zwischen der Befragung in der Kindertagesstätte und der Umfrage von Baron ist, dass sich alle 22 Mitarbeiterinnen der Kindertageseinrichtung für „Meinungsverschiedenheiten“ als Auslöser für Konflikte entschieden haben. Somit kommt den Meinungsverschiedenheiten eine besonders hohe Relevanz zu. In Barons Untersuchung sind die unvereinbaren Persönlichkeiten und Einstellungen auf Rang sieben gewählt worden und demnach nicht von so großer Bedeutung wie in der Kindertageseinrichtung.

Des Weiteren wurde die „unzureichende Kommunikation“ bei Baron als häufigste Konfliktursache aufgeführt. Wie bereits festgestellt, können aufgrund von unzureichender Kommunikation beispielsweise Gerüchte auftreten. Sie wurden jedoch nur von jeder fünften Erzieherin als Auslöser von Konflikten angegeben.

Die möglichen Auswirkungen „Traurigkeit“, „Wut“, „schlaflose Nächte“ und „Depression“, die im Fragebogen bei Frage 14 aufgeführt sind, wurden bei der Literaturrecherche nicht vorgefunden.

In der Literatur kommt Konfliktlotsen beziehungsweise Mediatoren in Organisationen eine maßgebliche Bedeutung im Konfliktmanagement zu. In der ausgewählten Kindertageseinrichtung gibt es jedoch keine Konfliktlotsen. Dementsprechend kann es auch keine Konfliktbewältigung mit Hilfe von Konfliktlotsen geben.

## **6 Schlussteil**

### **6.1 Fazit**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es herauszufinden, was man unter Konflikten am Arbeitsplatz versteht und wie man sie bewältigen oder präventiv vermeiden kann. Die empirische Untersuchung konnte aufzeigen, welche Eindrücke die Mitarbeiterinnen der Kindertagesstätte von Konflikten an ihrem Arbeitsplatz haben, wie sie mit Auseinandersetzungen umgehen und was sie sich für die Zukunft wünschen.

Einerseits ergab die Studie, dass die Pädagoginnen Konflikte eher bewältigen wollen als ihnen auszuweichen und andererseits, dass sie mehr über den Umgang und die Prävention lernen wollen. Dies zeigte sich in den Resultaten der Umfrage, da sich die Mitarbeiterinnen hier überwiegend offen für das Thema zeigten. Des Weiteren wurde aber auch deutlich, dass sie sich an manchen Stellen mehr Transparenz seitens der Leitung wünschen und dass teilweise eine Unklarheit und Uneinigkeit über bereits angebotene Bewältigungs- und Präventionsmaßnahmen in der Einrichtung herrscht. Das fehlende Bewusstsein über bestehende Bewältigungs- und Präventionsangebote könnte zu einer erhöhten Anzahl an Konflikten führen. Diese Unklarheit könnte man durch bessere Kommunikation und Aufklärung beseitigen und damit die Zahl der Konflikte reduzieren. Außerdem könnte über die Etablierung eines Konfliktlotsen beziehungsweise Streitschlichters oder regelmäßiger Supervisionen beziehungsweise Coachings nachgedacht werden, da diese Wünsche durch die Befragten geäußert wurden.

### **6.2 Bewertung der gewonnenen Ergebnisse**

Insgesamt betrachtet empfand die Verfasserin die Bearbeitung ihrer Bachelorarbeit ansprechend und abwechslungsreich. Ziel dieser Arbeit war es, verschiedene Konflikte am Arbeitsplatz sowie mögliche Umgangsmöglichkeiten und Präventionsmaßnahmen zu untersuchen. Aufgrund der Komplexität des Themas musste sich die Verfasserin in vielen Teilabschnitten stark einschränken, um die vorgegebene maximale Seitenzahl der Arbeit nicht zu überschreiten. Die intensive Auseinandersetzung mit dem theoretischen Wissen, der Befragung und ihren Erkenntnissen, ermöglichte ein Zusammenwirken von Theorie und Praxis, wodurch ein vielseitiges Arbeiten anhand der Fragestellung ermöglicht wurde. Durch die Aufarbeitung des Themas und die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse, wurden die zentralen Fragestellungen der Arbeit beantwortet. Wie aus den Ergebnissen erkennbar wurde, gibt es in der untersuchten Einrichtung ein Bedürfnis nach Angeboten zur Konfliktbewältigung und -prävention.



In der kritischen Bewertung des methodischen Untersuchungsverfahrens wurde versucht, möglichst gleiche Umstände für die Erhebung zu schaffen. Trotzdem können unterschiedliche Voraussetzungen bei der Beantwortung der Umfrage nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Wahl der Methode des Fragebogens war für die Verfasserin der Arbeit eine gute Entscheidung. Alle Fragen waren möglichst verständlich formuliert und die Befragung erfolgte anonym. Allerdings hat diese Methode den Nachteil, dass ein falsches Verständnis der Fragestellungen nicht völlig ausgeschlossen werden kann. Die Darstellung der Ergebnisse mittels Microsoft-Excel erfolgte ohne große Probleme. Da es sich um eine Forschung in einer Kindertagesstätte handelte, konnte die Erstellerin für diese Einrichtung repräsentative Daten sammeln. Bei der Auswertung der ausgefüllten Fragebögen entstand der Eindruck, dass bei einigen Fragen Beispiele zur Verdeutlichung der Antwort von Vorteil gewesen wären.

### **6.3 Anschlussfragestellungen und Ausblick**

Für zukünftige Untersuchungen könnte man die Erhebung von einer einzelnen Einrichtung auf eine größere Zahl ausweiten. Dabei kann man sowohl Kindergärten in freier Trägerschaft als auch staatliche Einrichtungen untersuchen. Eine Befragung mehrerer Kindertagesstätten würde ein auf viele Kindergärten übertragbares Bild liefern.

Ebenfalls wäre es möglich, die Befragung nicht nur in Kindergärten, sondern in verschiedenen Berufsfeldern durchzuführen. Außerdem könnte man untersuchen, inwieweit sich die Einführung von Konfliktpräventionsmaßnahmen oder eines Mediators in einer Organisation auf die Konflikte auswirken würde oder wie intensiv sich die Führungskräfte mit dem Thema Konflikte am Arbeitsplatz beschäftigt haben. Denn am Ende „gibt [es] keine Alternative zur Erkenntnis, daß [sic!] [sie] – allen Konflikten zum Trotz – [mit ihren Mitarbeitern] in einem Boot sitzen“<sup>132</sup>.

---

<sup>132</sup> Weizsäcker, Die Bedeutung der Friedensfunktion der Vereinten Nationen, in: Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (Hrsg.), Zeitschrift für die Vereinten Nationen und ihre Sonderorganisationen, S. 121 [Zugriff am: 17.02.2023].

## **Kernsätze**

1. Konflikte werden nicht zwingend nur durch eine der zahlreichen möglichen Ursachen ausgelöst, sondern können sich aufgrund der Vermischung mehrerer Gründe miteinander deutlich verstärken.
2. Die Auswirkungen, die Konflikte auf die Beteiligten haben, können sich auf unterschiedlichste Art und Weise psychisch und physisch widerspiegeln.
3. Anhand der Auswertung der Befragung in der ausgewählten Kindertageseinrichtung kann man erkennen, dass beim überwiegenden Teil der Teilnehmerinnen Interesse an Konfliktbewältigungs- und Präventionsmaßnahmen vorhanden ist.
4. In der betrachteten Kindertagesstätte werden Konflikte hauptsächlich durch Meinungsverschiedenheiten, vorrangig mit Kolleginnen und Kollegen, ausgelöst und mehrheitlich durch sachliche Argumente und Lösungsvorschläge, sowie Gespräche mit der Leitung und der anderen Konfliktpartei, bewältigt.

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl .....	VIII
Anhang 2: Fragebogen .....	IX
Anhang 3: Auszählungsbogen .....	XIV
Anhang 4-A: Säulendiagramm zu Frage 1.....	XXIII
Anhang 4-B: Kreisdiagramm zu Frage 2.....	XXIII
Anhang 4-C: Säulendiagramm zu Frage 4.....	XXIV
Anhang 4-D: Säulendiagramm zu Frage 5.....	XXIV
Anhang 4-E: Säulendiagramm zu Frage 7.....	XXV
Anhang 4-F: Säulendiagramm zu Frage 10.....	XXV
Anhang 4-G: Kreisdiagramm zu Frage 11.....	XXVI
Anhang 4-H: Kreisdiagramm zu Frage 12.....	XXVI
Anhang 4-I: Säulendiagramm zu Frage 13.....	XXVII
Anhang 4-J: Säulendiagramm zu Frage 16.....	XXVII
Anhang 4-K: Säulendiagramm zu Frage 17.....	XXVIII
Anhang 4-L: Säulendiagramm zu Frage 19.....	XXVIII

# Anhang

## Anhang 1: Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl<sup>133</sup>

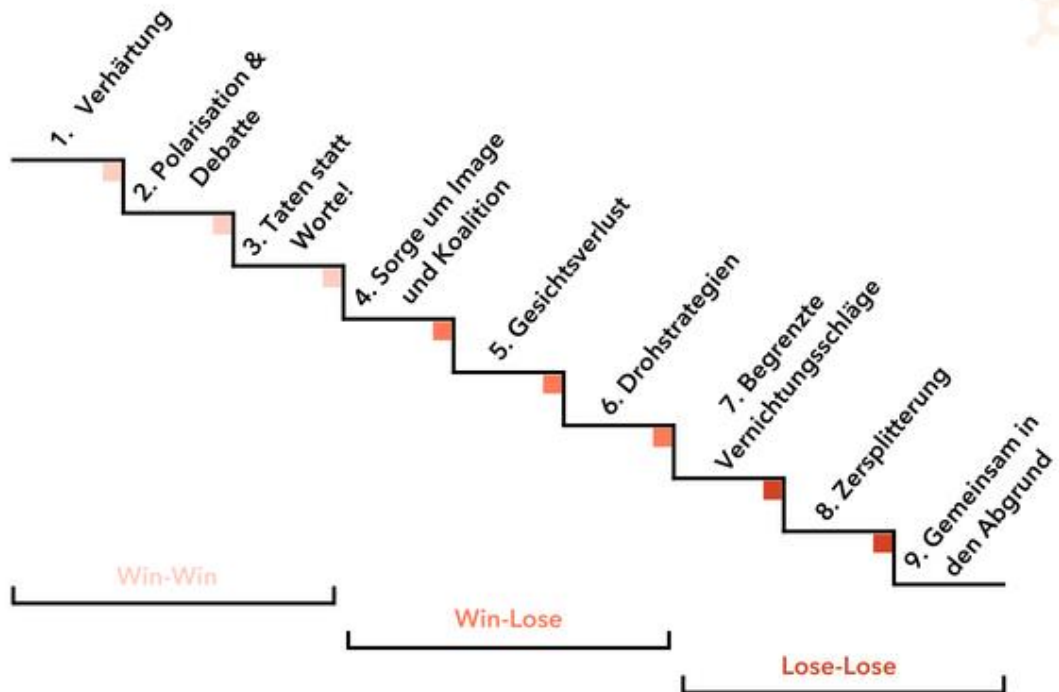


Abbildung 9: Die neun Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl

<sup>133</sup> Graßer, Konfliktlösung: Die 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl, [Zugriff am: 08.03.2023].

## **Anhang 2: Fragebogen**

Seite 1:

### **I Allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Arbeitsplatz**

**1 Wie alt sind Sie?**

- 16 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 und älter

**2 Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?**

- männlich
- weiblich
- divers

**3 Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz?**

- weniger als 1 Jahr
- 1 – 3 Jahre
- 4 – 10 Jahre
- 11 – 20 Jahre
- mehr als 20 Jahre

**4 Wie viele Stunden arbeiten Sie wöchentlich?**

- mehr als 40 Stunden
- 31 – 40 Stunden
- 20 – 30 Stunden
- weniger als 20 Stunden

**5 Wie viele Überstunden erarbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?**

- weniger als eine Stunde
- eine bis drei Stunden
- vier bis sechs Stunden
- sieben Stunden oder mehr

**6 Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitsstelle insgesamt?**

- zufrieden
- eher zufrieden
- eher unzufrieden
- unzufrieden

Seite 2:

**7 Wie oft fühlen Sie sich bei der Arbeit gestresst?**

- nie
- selten
- mehrmals monatlich
- wöchentlich
- mehrmals wöchentlich
- täglich
- mehrmals täglich

**II Fragen zu Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz**

**8 Wie häufig erleben Sie Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz?**

- gar nicht
- selten
- mehrmals monatlich
- wöchentlich
- mehrmals wöchentlich
- täglich
- mehrmals täglich

**9 Wie lange dauern diese Konflikte in der Regel an?**

- nur während des Konfliktgesprächs
  - während des Gesprächs und Tage darüber hinaus (Anzahl der Tage: \_\_)
  - andere Zeiträume (bitte nennen):
- 

**10 Mit wem sind Sie in die Konflikte verwickelt? (Mehrfachnennungen möglich)**

- mit Vorgesetzten
  - mit Kolleginnen und Kollegen
  - mit den Eltern
  - mit den Kindern
  - mit anderen Personengruppen (bitte nennen):
-

Seite 3:

**11 Was sind die Streitpunkte der Konflikte mit den Kolleginnen und Kollegen?** (Mehrfachnennungen möglich)

- pädagogische Themen
  - organisatorische Themen
  - rechtliche Themen
  - persönliche Themen
  - andere Themen (bitte nennen):
- 

**12 Was sind die Streitpunkte der Konflikte mit den Eltern der Kinder?** (Mehrfachnennungen möglich)

- pädagogische Themen
  - organisatorische Themen
  - rechtliche Themen
  - persönliche Themen
  - andere Themen (bitte nennen):
- 

**13 Was sind mögliche Auslöser der Konflikte?** (Mehrfachnennungen möglich)

- Meinungsverschiedenheiten
  - Gerüchte
  - Lügen
  - Ungleichbehandlung
  - andere Auslöser (bitte nennen):
- 

**14 Welche Auswirkungen hat ein Konflikt auf Sie und auf Ihre Arbeitsmotivation?** (Mehrfachnennungen möglich)

- keine bemerkenswerten Auswirkungen
  - Verunsicherung
  - Traurigkeit
  - Wut
  - Konzentrationsschwierigkeiten
  - Ablenkung
  - Reizbarkeit
  - andere Auswirkungen (bitte nennen):
-

Seite 4:

### III Fragen zu Bewältigungs- und Präventionsmaßnahmen von Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz

**15 Gibt es eine Kontaktperson für konfliktbezogene Anliegen in Ihrer Einrichtung?**

- ja
- nein
- Das weiß ich nicht.

**16 Wie bewältigen Sie Konflikte in der Regel?** (Mehrfachnennungen möglich)

- durch sachliche Argumente und Lösungsvorschläge
  - durch Gespräche mit der Leitung und der anderen Konfliktpartei
  - durch Unterstützung von Konfliktlotsen, Streitschlichtern, ...
  - Konflikten generell ausweichen (es entstehen keine Konflikte)
  - gar nicht (Konflikt wird ignoriert)
  - andere Möglichkeiten (bitte nennen):
- 

**17 Welche Bewältigungsmaßnahmen bietet Ihre Einrichtung an?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Gespräche mit der Leitung
  - Konfliktlotsen, Streitschlichter, ...
  - vorsorglich festgelegte Abläufe zur Konfliktbewältigung
  - keine
  - andere Möglichkeiten (bitte nennen):
- 

**18 Welche Bewältigungsmaßnahmen würden Sie sich wünschen?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Gespräche mit der Leitung
  - Konfliktlotsen, Streitschlichter, ...
  - vorsorglich festgelegte Abläufe zur Konfliktbewältigung
  - keine
  - andere Maßnahmen (bitte nennen):
-



Seite 5:

**19 Welche Präventionsmaßnahmen bietet Ihre Einrichtung an?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Coachings für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten
  - Supervision für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten
  - Informationsveranstaltungen / Fortbildungen
  - Flyer
  - transparente Kommunikation und Feedback durch die Leitung
  - keine
  - andere Maßnahmen (bitte nennen):
- 

**20 Welche Präventionsmaßnahmen würden Sie sich wünschen?**

(Mehrfachnennungen möglich)

- Coachings für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten
  - Supervision für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten
  - Informationsveranstaltungen / Fortbildungen
  - Flyer
  - transparente Kommunikation und Feedback durch die Leitung
  - keine
  - andere Maßnahmen (bitte nennen):
- 

**Haben Sie noch Anmerkungen zu diesem Fragebogen? Wenn ja, dann können Sie diese hier notieren:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Anhang 3: Auszählungsbogen

Seite 1:

$n = 22$

### I Allgemeine Fragen zu Ihrer Person und Ihrem Arbeitsplatz

#### 1 Wie alt sind Sie?

- 16 – 25 | 4,55%
- 26 – 35 ||| 13,64%
- 36 – 45 |||| 22,73%
- 46 – 55 |||| 27,27%
- 56 und älter |||| 31,82%

#### 2 Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?

- männlich
- weiblich |||| 100%
- divers

#### 3 Seit wie vielen Jahren arbeiten Sie an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz?

- weniger als 1 Jahr ||| 13,64%
- 1 – 3 Jahre ||| 13,64%
- 4 – 10 Jahre |||| 22,73%
- 11 – 20 Jahre ||| 13,64%
- mehr als 20 Jahre |||| 36,36%

keine  
Antwort: |  
4,55%

#### 4 Wie viele Stunden arbeiten Sie wöchentlich?

- mehr als 40 Stunden
- 31 – 40 Stunden |||| 86,36%
- 20 – 30 Stunden || 9,09%
- weniger als 20 Stunden

#### 5 Wie viele Überstunden erarbeiten Sie durchschnittlich pro Woche?

- weniger als eine Stunde |||| 50,0%
- eine bis drei Stunden |||| 50,0%
- vier bis sechs Stunden
- sieben Stunden oder mehr

#### 6 Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeitsstelle insgesamt?

- zufrieden |||| 77,27%
- eher zufrieden ||| 18,18%
- eher unzufrieden | 4,55%
- unzufrieden

**7 Wie oft fühlen Sie sich bei der Arbeit gestresst?**

- nie
- selten II 9,09%
- mehrmals monatlich III 22,73%
- wöchentlich III 45,45%
- mehrmals wöchentlich III 13,64%
- täglich II 9,09%
- mehrmals täglich

**II Fragen zu Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz**

**8 Wie häufig erleben Sie Konflikte an Ihrem Arbeitsplatz?**

- gar nicht
- selten III 59,09%
- mehrmals monatlich III 22,73%
- wöchentlich II 9,09%
- mehrmals wöchentlich I 4,55%
- täglich I 4,55%
- mehrmals täglich

**9 Wie lang dauern diese Konflikte in der Regel an?**

- nur während des Konfliktgesprächs III 45,45%
- während des Gesprächs und Tage darüber hinaus (Anzahl der Tage:    ) III 40,91%
- andere Zeiträume (bitte nennen): III 13,64%

*siehe Rückseite*

**10 Mit wem sind Sie in die Konflikte verwickelt? (Mehrfachnennungen möglich)**

- $n = 39 = 100\%$
- mit Vorgesetzten I 2,56%
  - mit Kolleginnen und Kollegen III 43,59%
  - mit den Eltern III 28,21%
  - mit den Kindern III 20,51%
  - mit anderen Personengruppen (bitte nennen): II 5,13%

*siehe Rückseite*

Rückseite von Seite 2:

zu 9.:

• während d. Gesprächs und Tage darüber hinaus:

- Tage nicht angegeben IM
- 1-2 Tage II
- 3 Tage I
- 5 Tage I

• andere Zeiträume:

- Personalschlüssel ist Konflikt I
  - ↳ wenn alle Kinder da sind, dauert Konflikt an
- je nach Schwere des Konflikts vom Moment des Konflikts - mehrere Tage I
- einige Jahre I

zu 10.:

andere Personengruppen:

- niedrige Politiker I
- keinem I

**11 Was sind die Streitpunkte der Konflikte mit den Kolleginnen und Kollegen? (Mehrfachnennungen möglich)**

*n=42 = 100%*

- pädagogische Themen IIII I 38,10%
- organisatorische Themen IIII 42,86%
- rechtliche Themen I 2,38%
- persönliche Themen III I 14,29%
- andere Themen (bitte nennen): I 2,38%

*siehe Rückseite*

**12 Was sind die Streitpunkte der Konflikte mit den Eltern der Kinder? (Mehrfachnennungen möglich)**

*keine Antwort: II*

*n=33 = 100%*

- pädagogische Themen IIII III 39,39%
- organisatorische Themen IIII I 48,48%
- rechtliche Themen II 6,06%
- persönliche Themen II 6,06%
- andere Themen (bitte nennen):

**13 Was sind mögliche Auslöser der Konflikte? (Mehrfachnennungen möglich)**

*n=42 = 100%*

- Meinungsverschiedenheiten IIII IIII II 52,38%
- Gerüchte IIII 19,05%
- Lügen
- Ungleichbehandlung IIII III 23,81%
- andere Auslöser (bitte nennen): II 4,76%

*siehe Rückseite*

**14 Welche Auswirkungen hat ein Konflikt auf Sie und auf Ihre Arbeitsmotivation? (Mehrfachnennungen möglich)**

*keine Antwort: I*

*n=60 = 100%*

- keine bemerkenswerten Auswirkungen
- Verunsicherung IIII III 16,67%
- Traurigkeit IIII IIII 23,33%
- Wut IIII 15,00%
- Konzentrationsschwierigkeiten IIII 6,67%
- Ablenkung IIII I 3,33%
- Reizbarkeit IIII IIII II 20,00%
- andere Auswirkungen (bitte nennen): IIII I 10,00%

*siehe Rückseite*

zu 11.:

andere Themen:

- Überlastung einhergehend mit Unzufriedenheit |
- schlechte Rahmenbedingungen |

zu 13.:

andere Auslöser:

- Empathien / Antipathien |
- Veränderungen in Arbeitsabläufen |
- falsche / andere Erwartungshaltung |

zu 14.:

andere Auswirkungen:

- Überlastung |
- Eigenreflexion ||
- schlaflose Nächte |
- Depressionen |
- innere Ursache |
- Motivation |

**III Fragen zu Bewältigungs- und Präventionsmaßnahmen von Konflikten an Ihrem Arbeitsplatz**

**15 Gibt es eine Kontaktperson für konfliktbezogene Anliegen in Ihrer Einrichtung?**

- o ja III 36,36%
- o nein I 27,27%
- o Das weiß ich nicht. III 36,36%

**16 Wie bewältigen Sie Konflikte in der Regel? (Mehrfachnennungen möglich)**

n = 42 = 100%

- o durch sachliche Argumente und Lösungsvorschläge III III III III 45,24%
- o durch Gespräche mit der Leitung und der anderen Konfliktpartei III III III 35,71%
- o durch Unterstützung von Konfliktlotsen, Streitschlichtern, ...
- o Konflikten generell ausweichen (es entstehen keine Konflikte) III 9,52%
- o gar nicht (Konflikt wird ignoriert) II 4,76%
- o andere Möglichkeiten (bitte nennen): II 4,76%

siehe Rückseite

**17 Welche Bewältigungsmaßnahmen bietet Ihre Einrichtung an? (Mehrfachnennungen möglich)**

keine  
Antwort: I

n = 32 = 100%

- o Gespräche mit der Leitung III III III III I 65,63%
- o Konfliktlotsen, Streitschlichter, ...
- o vorsorglich festgelegte Abläufe zur Konfliktbewältigung III III 25,00%
- o keine
- o andere Möglichkeiten (bitte nennen): III 9,38%

siehe Rückseite

**18 Welche Bewältigungsmaßnahmen würden Sie sich wünschen? (Mehrfachnennungen möglich)**

keine  
Antwort: II

n = 28 = 100%

- o Gespräche mit der Leitung III III I 39,29%
- o Konfliktlotsen, Streitschlichter, ... III II 25,00%
- o vorsorglich festgelegte Abläufe zur Konfliktbewältigung III 17,86%
- o keine II 7,14%
- o andere Maßnahmen (bitte nennen): III 10,71%

siehe Rückseite

Rückseite von Seite 4:

zu 16.:

andere Möglichkeiten:

- Resignation |
- Fallberatungen |

zu 17.:

andere Möglichkeiten:

- Gespräche mit dem Träger |
- Gespräche mit dem Betriebsrat |
- Gespräche mit Kollegen |
- Elterngespräche |

zu 18.:

andere Möglichkeiten:

- mehr Personal pro Gruppe |
- Aussprechen der betroffenen Person |
- Vertrauensperson |



**19 Welche Präventionsmaßnahmen bietet Ihre Einrichtung an?**

(Mehrfachnennungen möglich)

*n = 26 = 100%*

- Coachings für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten
- Supervision für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten *|| 7,69%*
- Informationsveranstaltungen / Fortbildungen *||||| 38,46%*
- Flyer
- transparente Kommunikation und Feedback durch die Leitung *||||| 38,46%*
- keine *||| 11,54%*
- andere Maßnahmen (bitte nennen): *| 3,85%* *siehe Rückseite*

**20 Welche Präventionsmaßnahmen würden Sie sich wünschen?**

(Mehrfachnennungen möglich)

*keine  
Antwortwert: 1*

*n = 35 = 100%*

- Coachings für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten *|||| 20,00%*
- Supervision für bessere Teamarbeit und den Umgang mit Konflikten *||||| 25,71%*
- Informationsveranstaltungen / Fortbildungen *|||| 17,14%*
- Flyer
- transparente Kommunikation und Feedback durch die Leitung *||||| 28,57%*
- keine *|| 5,71%*
- andere Maßnahmen (bitte nennen): *| 2,86%* *siehe Rückseite*

**Haben Sie noch Anmerkungen zu diesem Fragebogen? Wenn ja, dann können Sie diese hier notieren:**

*- höherer Teamanteil bei den Mitarbeitern würde Klatsch,  
Tratsch und Gerüchte vermindern  
↳ das würde das Konfliktpotenzial senken / vermindern*

**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Rückseite von Seite 5:

zu 19.:

andere Maßnahmen:

- weiß ich nicht !

zu 20.:

andere Maßnahmen:

- mehr Personal !

#### Anhang 4-A: Säulendiagramm zu Frage 1

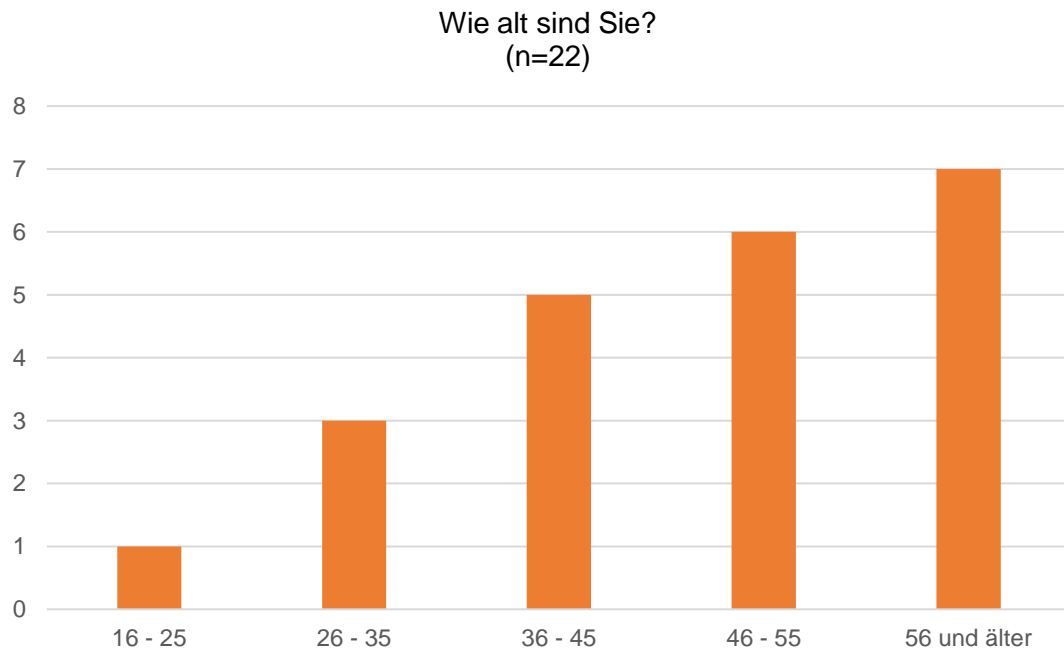


Abbildung 10: Säulendiagramm zu Frage 1

#### Anhang 4-B: Kreisdiagramm zu Frage 2

Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?  
(n=22)

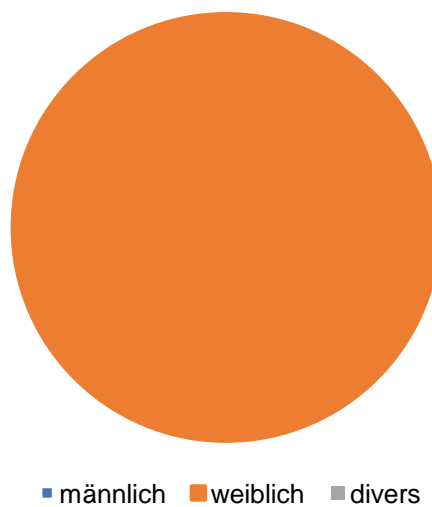


Abbildung 11: Kreisdiagramm zu Frage 2

#### Anhang 4-C: Säulendiagramm zu Frage 4



Abbildung 12: Säulendiagramm zu Frage 4

#### Anhang 4-D: Säulendiagramm zu Frage 5

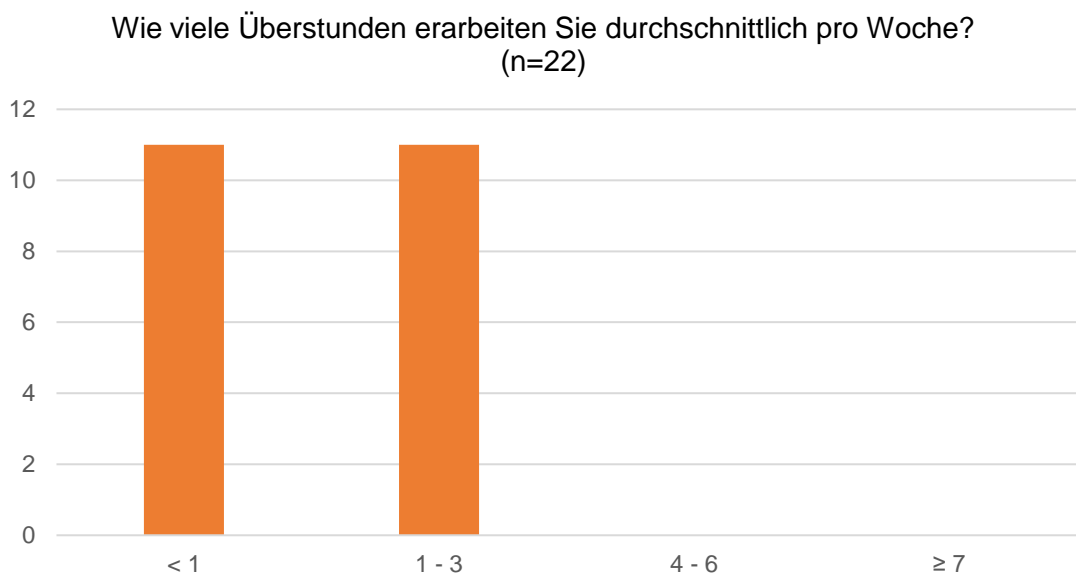


Abbildung 13: Säulendiagramm zu Frage 5

#### Anhang 4-E: Säulendiagramm zu Frage 7

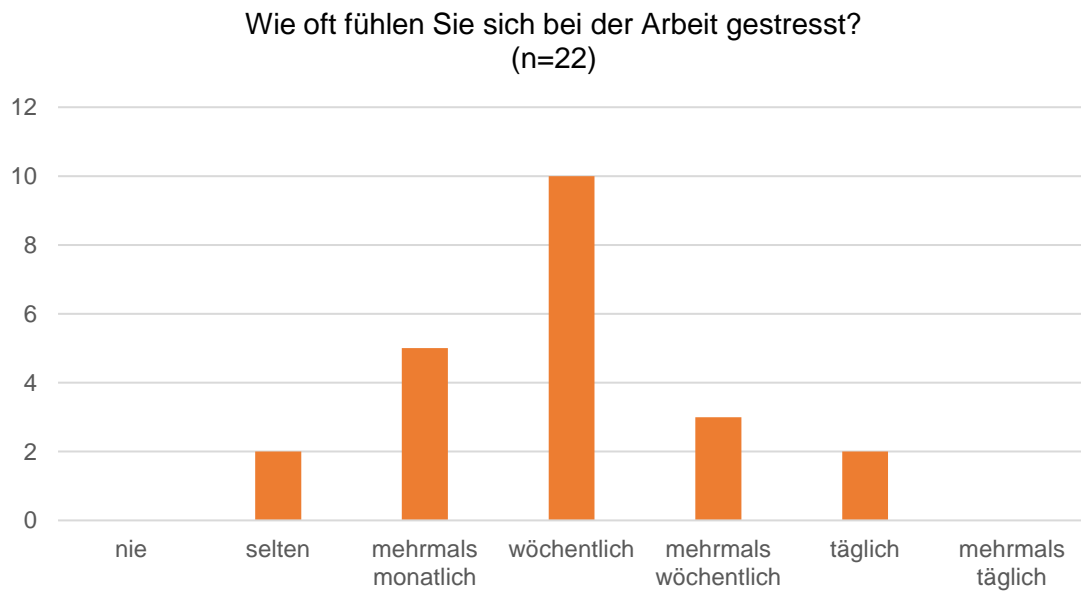


Abbildung 14: Säulendiagramm zu Frage 7

#### Anhang 4-F: Säulendiagramm zu Frage 10



Abbildung 15: Säulendiagramm zu Frage 10

#### Anhang 4-G: Kreisdiagramm zu Frage 11

Was sind die Streitpunkte der Konflikte mit den Kolleginnen und Kollegen?  
(n=42)

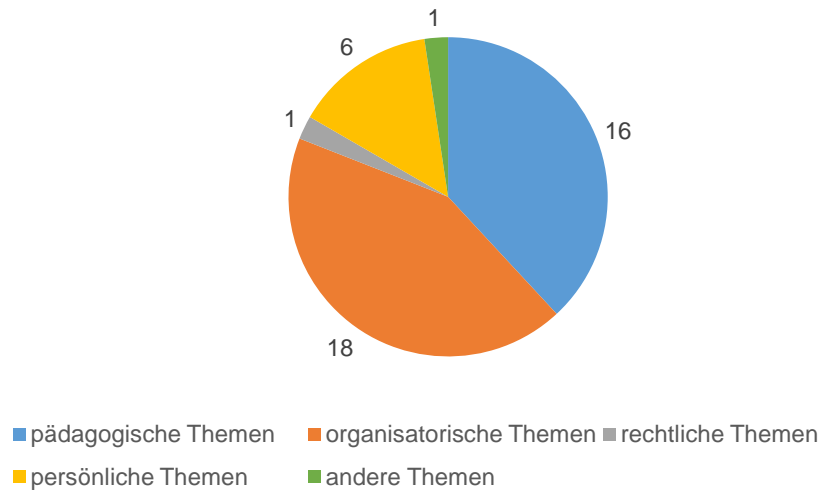


Abbildung 16: Kreisdiagramm zu Frage 11

#### Anhang 4-H: Kreisdiagramm zu Frage 12

Was sind die Streitpunkte der Konflikte mit Eltern der Kinder?  
(n=33)

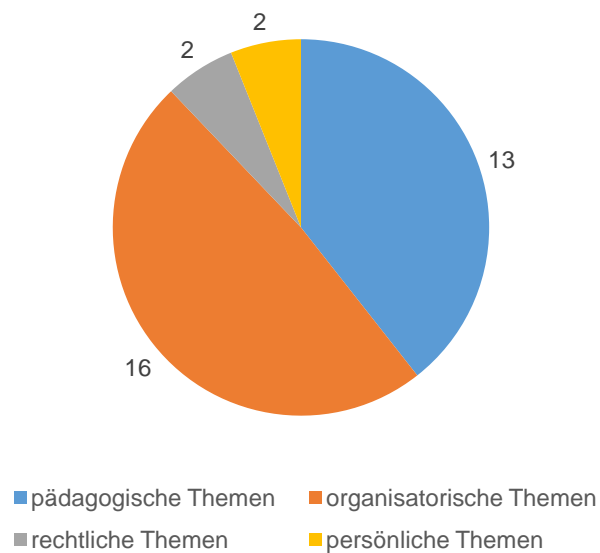


Abbildung 17: Kreisdiagramm zu Frage 12

### Anhang 4-I: Säulendiagramm zu Frage 13

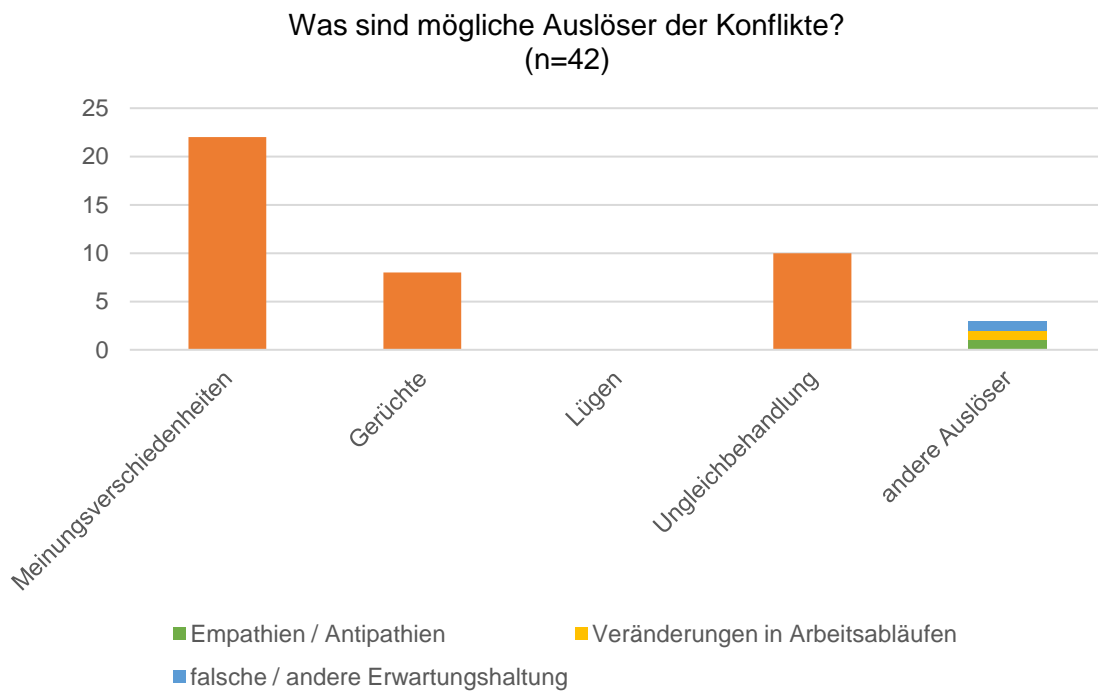


Abbildung 18: Säulendiagramm zu Frage 13

### Anhang 4-J: Säulendiagramm zu Frage 16

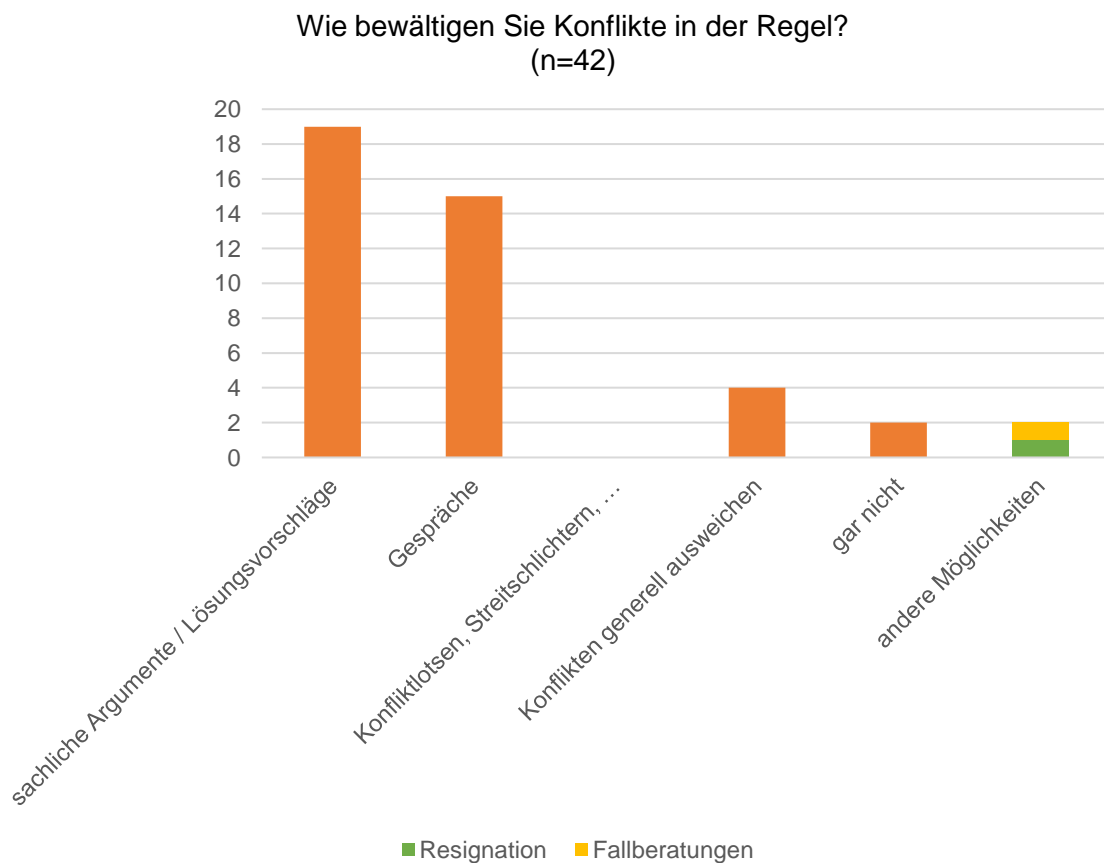


Abbildung 19: Säulendiagramm zu Frage 16

#### Anhang 4-K: Säulendiagramm zu Frage 17

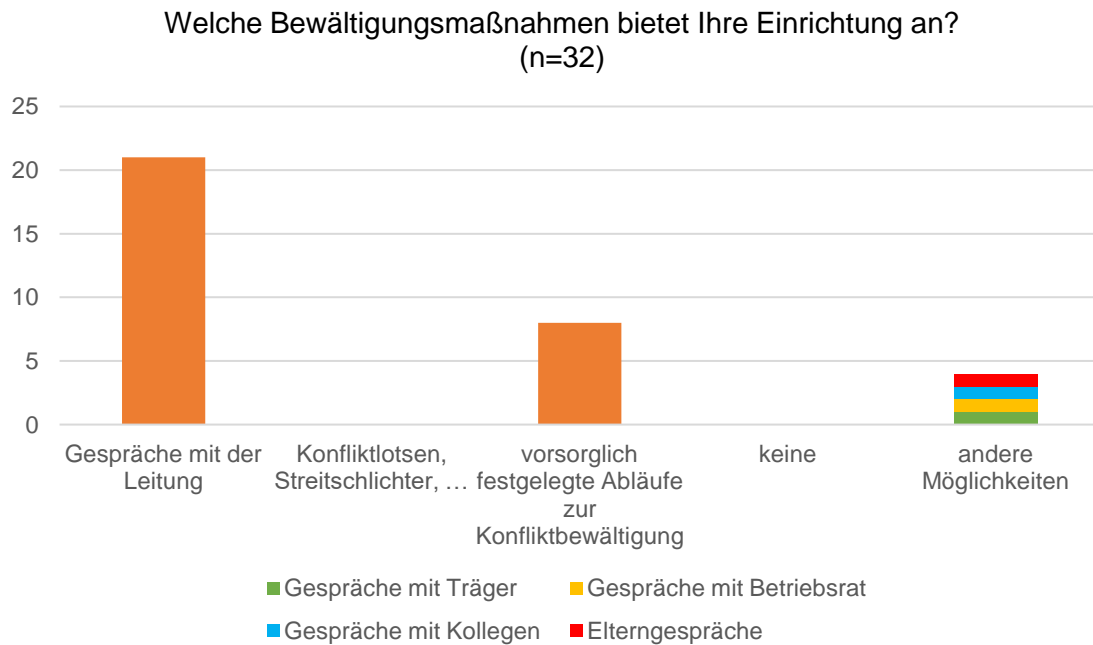


Abbildung 20: Säulendiagramm zu Frage 17

#### Anhang 4-L: Säulendiagramm zu Frage 19

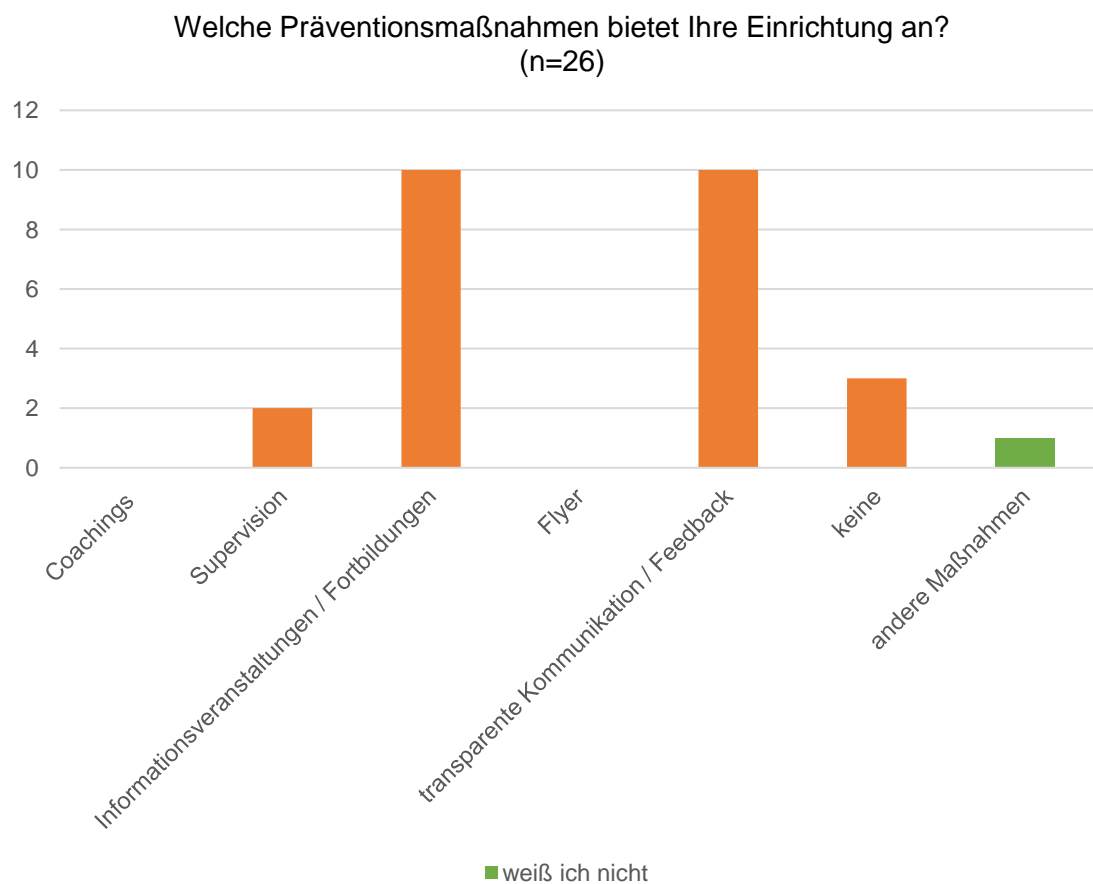


Abbildung 21: Säulendiagramm zu Frage 19



## Literaturverzeichnis

- Alter**, Urs; Inderbitzin, Werner: *Führung an Hochschulen in Konfliktsituationen*, 1. Auflage, Wiesbaden, Springer Verlag, 2020
- Auhagen**, Ann E.; Bierhoff, Hans - W.: *Angewandte Sozialpsychologie – Das Praxishandbuch*, 1. Auflage, Berlin, Beltz Verlag, 2003
- Baron**, R. A.: *Negative effects of destructive criticism: Impact on conflict, self-efficacy and task performance*, In: Journal of applied psychology, 73 (2), 1988
- Bartscher**, Thomas: *Arbeitsplatz – Definition: Was ist „Arbeitsplatz“?*, Flensburg, o. J., verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsplatz-27828> [Zugriff am: 25.03.2023]
- Berkel**, Karl: *Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen*, In: Werner Bienert, Ekkehard Crisand (Hrsg.), *Arbeitshefte Führungspsychologie*, 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg, Sauer-Verlag, 1997
- Domsch**, Michel; Schneble, Andrea: *Mitarbeiterbefragungen*, Heidelberg, Physica-Verlag, 1991
- Fröhlich**, Werner D.; Drever, James: *Wörterbuch zur Psychologie*, 13., bearbeitete und ergänzte Auflage, München, dtv Verlag, 1981
- Graßer**, Andreas: *Konfliktlösung: Die 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl*, o. J., verfügbar unter: <https://blog.hubspot.de/hs-fs/hubfs/Konflikteskalation-Glasl.png?width=600&name=Konflikteskalation-Glasl.png> [Zugriff am: 08.03.2023]
- Hilmer**, Hendrik: *Konflikte in Projekten*, 1. Auflage, Berlin, Springer – Gabler Verlag, 2021
- Hofstetter**, Helmut: *Die Leiden der Leitenden*, keine Auflage angegeben, Köln, Datakontext-Verlag, 1988
- Industrie- und Handelskammer zu Leipzig** (Hrsg.): *Sächsisches Bündnis zur Verbreitung alternativer Konfliktlösungsverfahren in Gesellschaft und Wirtschaft*, 09.06.2021, verfügbar unter: <https://www.leipzig.ihk.de/unternehmen/geschaeftsfelder/recht-und-steuern/top-ten-unternehmer-fragen-die-ihk-antwortet/buendnis-konfliktloesung-sachsen/> [Zugriff am 07.02.2023]
- Kurtz**, Hans-J.: *Konfliktbewältigung in Unternehmen*, keine Auflage angegeben, Köln, Deutscher Institutsverlag, 1983
- Müri**, P.: *Die mittlere Führungsschicht – ein unausgeschöpftes Potenzial.*, Nr. 49/4, 1980
- Proksch**, Stephan: *Konfliktmanagement im Unternehmen*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Springer – Gabler Verlag, 2014
- Regnet**, Erika: *Konflikte in Organisationen: Formen, Funktionen und Bewältigung*, 2. überarbeitete Auflage, Göttingen, Verlag für angewandte Psychologie, 2001
- Rüttinger**, Bruno; Sauer, Jürgen: *Konflikt und Konfliktlösen.*, 3. Auflage, Leonberg, Rosenberger Fachverlag, 2000
- Rüttinger**, Bruno; Sauer, Jürgen: *Konflikt und Konfliktlösen.*, 3. Auflage, Wiesbaden, Springer-Gabler Verlag, 2016

- Schrödel**, Daniel; Brendel, Philipp: *Ukraine-Krieg: Kretschmer sieht Deutschland weiter in Vermittlerrolle*, 17.08.2022, verfügbar unter: <https://www.mdr.de/nachrichten/sachsen/dresden/dresden-radebeul/dulig-kretschmer-diskussion-ukraine-energie-100.html> [Zugriff am 08.02.2023]
- Schwarz**, Gerhard: *Konfliktmanagement: Konflikte erkennen, analysieren, lösen*, 9. Auflage, Wiesbaden, Springer – Gabler Verlag, 2014
- Stengel**, M.: *Wertewandel*. In: Lutz v. Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern*, 4. Auflage, Stuttgart, Schäfer-Poeschel-Verlag, 1999, S. 833 – 857
- Stürmer**, Stefan; Siem, Birte: *Sozialpsychologie der Gruppe*, 3. Auflage, München, Ernst Reinhardt Verlag, 2022
- Weizsäcker**, Richard v.: *Die Bedeutung der Friedensfunktion der Vereinten Nationen*, In: Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e.V. (Hrsg.), *Zeitschrift für die Vereinten Nationen und ihre Sonderorganisationen*, Heft 4/1986, Koblenz, 1986, verfügbar unter: [https://zeitschrift-vereinte-nationen.de/publications/PDFs/Zeitschrift\\_VN/VN\\_1986/Heft\\_4\\_1986/01\\_Beitrag\\_Weizsaecker\\_VN\\_4-86.pdf](https://zeitschrift-vereinte-nationen.de/publications/PDFs/Zeitschrift_VN/VN_1986/Heft_4_1986/01_Beitrag_Weizsaecker_VN_4-86.pdf) [Zugriff am 17.02.2023]

## **Eidesstattliche Versicherung**

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 31.03.2023

---

Unterschrift