



**„Schwierigkeiten sollen antreiben, nicht entmutigen. Der menschliche Geist wächst an Konflikten.“ (William Ellery Channing)**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Weihnachten steht für Besinnlichkeit und Harmonie. Allerdings bringt diese Zeit auch häufig schwelende Konflikte des Jahres zum Ausbruch, weshalb Weihnachten nicht immer mit fröhlichem Beisammensein verbunden ist. Konflikte sind aber nicht grundsätzlich etwas Negatives. Zahlreiche Studien aus dem Arbeitskontext zeigen, dass sie auch eine Chance für Veränderung und Fortschritt bieten. Ob Konflikte zu positiven Konsequenzen führen, hängt davon ab, wie konstruktiv der Umgang mit ihnen ist.

In diesem Newsletter möchten wir das Thema Konflikte am Arbeitsplatz näher beleuchten und Ihnen einen Einblick in aktuelle Forschungs- und Praxisprojekte des KAP zu diesem Themenspektrum geben:

- ▲ **Konflikte im Arbeitskontext und ihre Folgen**
- ▲ **Einfluss transformationaler Führung auf das Konflikterleben**
- ▲ **Kommunikationstrainings für kritische Führungssituationen**

**Konflikte im Arbeitskontext und ihre Folgen** sind komplex und weitreichend. In der Forschungsliteratur unterscheidet man zwischen Aufgabenkonflikten, die sich direkt auf die Ausführung der Tätigkeit beziehen, und Beziehungskonflikten, die unabhängig von der Arbeitsaufgabe aus persönlichen Differenzen entstehen (Jehn & Bendersky, 2003). Beide Konfliktarten ziehen Folgen für Arbeitszufriedenheit und Leistung nach sich (De Dreu & Weingart, 2003). Während die Zufriedenheit in Teams sowohl unter Aufgaben- als auch unter Beziehungskonflikten leidet, zeigt sich für die Leistung der Gruppe ein differenziertes Bild: Aufgabenkonflikte fördern erhöhtes Problemverständnis und bergen damit auch Potential für Verbesserungen. Dagegen führen Beziehungskonflikte in der Regel dazu, dass weniger Zeit für die eigentliche Aufgabenausführung zur Verfügung steht. Sie stellen somit einen Stressor dar, der im Extremfall auch zu psychosomatischen Problemen führen kann.

Der erfolgreiche Umgang mit Konflikten in Teams stellt eine wichtige Herausforderung für Führungskräfte dar. Eine aktuelle Studie unserer Arbeitsgruppe, die dieses Jahr auf dem Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPS) in Leipzig präsentiert wurde, untersuchte den **Einfluss transformationaler Führung auf das Konflikterleben** der Geführten (Kammerhoff, Lauenstein, & Schütz, 2016). Transformationale Führung ist u.a. dadurch gekennzeichnet, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter anregen, inspirieren und individuell fördern. In dieser Studie fokussierten wir auf einen speziellen und durchaus belastenden Kontext: die Arbeit von Profimusikerinnen und -musikern im Orchester und die Führung durch die jeweiligen Dirigenten. Die Studie konnte zeigen, dass transformationale

Führung das Auftreten von Konflikten verringert, was wiederum Folgen für Zufriedenheit und Leistung hat. Die Reduktion von Beziehungskonflikten wirkt sich dabei vor allem positiv auf die Arbeitszufriedenheit aus, während die Reduktion von Aufgabenkonflikten vor allem Leistung begünstigt.

Damit Führungskräfte Konfliktsituationen mit Mitarbeitern konstruktiv lösen können, ist Kommunikationskompetenz entscheidend. In Konfliktsituationen beschränkt sich die Kommunikation häufig zunehmend auf Behauptungen, Drohungen und Beschuldigungen – bis sie letztlich ganz zum Erliegen kommt. Das macht den Umgang mit konfliktreichen Situationen besonders herausfordernd. Gemeinsam mit einem mittelständischen Unternehmen der Automobilindustrie haben wir das Thema Konfliktkommunikation als wichtigen Baustein in ein Programm zur Führungskräfteentwicklung aufgenommen. Im Rahmen eines **Kommunikationstrainings für kritische Führungssituationen** wurden auf Basis des Behavior Modeling Ansatzes hilfreiche Kommunikationsstrategien in Konfliktgesprächen erarbeitet, in Form von Rollenspielen eingeübt und mittels Videoaufnahme gemeinsam analysiert. Die teilnehmenden Führungskräfte wurden auf diese Weise unterstützt, auch konfliktbehaftete Mitarbeitergespräche lösungsorientiert und konstruktiv zu führen.

Soweit einige Einblicke in unsere aktuelle Arbeit. Wie im ausklingenden Jahr, würden wir auch im nächsten Jahr gern mit Ihnen daran arbeiten, Mitarbeiter und Führungskräfte ressourcenorientiert für ihre alltäglichen Herausforderungen zu rüsten.

Wir freuen uns darauf, Bewährtes fortzuführen und neue Themen mit Ihnen zu entdecken!

Ihr KAP-Team



von links nach rechts:

Prof. Dr. Astrid Schütz

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg

Dipl.-Psych. Christina Köppe

Silke Dumstrey



KAP – Kompetenzzentrum für  
Angewandte Personalpsychologie  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

An der Weberei 5N  
96047 Bamberg  
Fon +49 (0) 951 863-1799  
Fax +49 (0) 951 863-4799  
[kap@uni-bamberg.de](mailto:kap@uni-bamberg.de)  
[www.uni-bamberg.de/kap](http://www.uni-bamberg.de/kap)

Möchten Sie diesen Newsletter nicht mehr bekommen oder haben sich Ihre Daten geändert, dann klicken Sie bitte auf diesen [Link](#).

Sind Sie der Meinung, auch andere sollten den Newsletter per E-Mail bekommen? Geben Sie gern den [Link](#) zur Website weiter.

Wir freuen uns, wenn wir dadurch mit noch mehr spannenden Menschen Begegnungen haben.

Die Inhalte unseres Newsletters wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen. Sollten uns Rechtsverletzungen bezüglich der Inhalte bekannt werden, werden wir diese Inhalte unverzüglich entfernen. Das ausführliche Impressum können Sie [hier](#) einsehen.