Name:_____ Date:_____

Konflikte am Arbeitsplatz: Fallstudie

Lesen Sie den folgenden Text über eine alltägliche Konfliktsituation im modernen Berufsalltag. Beantworten Sie anschließend die Fragen. Achten Sie besonders auf die fett gedruckten Fachbegriffe.

Im modernen Berufsalltag sind Konflikte nahezu unvermeidbar. Oft entstehen sie nicht aus bösem Willen, sondern durch eine klare **Interessenkollision**. Ein typisches Beispiel ereignete sich kürzlich in der IT-Abteilung der TechSolutions GmbH.

Herr Kowalski, ein erfahrener Softwareentwickler, weigerte sich strikt, eine neue Projektmanagement-Software zu nutzen. Seine Begründung: Das System weise erhebliche Sicherheitslücken auf und gefährde die Qualität der Arbeit. Seine Vorgesetzte, Frau Müller, stand hingegen unter enormem Druck der Geschäftsführung, die Software bis Ende des Monats flächendeckend einzuführen, um Kosten zu senken.

Die Situation schien geprägt von völliger **Unvereinbarkeit** der Positionen. Frau Müller befand sich in einem klassischen **Entscheidungsdilemma**: Sollte sie ihre **Führungsverantwortung** strikt auslegen und die Nutzung einfach anordnen? Dies riskierte die Demotivation eines ihrer besten Mitarbeiter. Hier zeigte sich eine typische **Machtasymmetrie**. Wenn die Führungskraft in einer solchen Situation unreflektiert Druck ausübt, wird die langfristige **Vertrauenskultur** im Team meist unwiderruflich zerstört.

Zunächst drohte die Situation zu eskalieren, als Frau Müller in einer E-Mail schroff auf die Einhaltung der Vorgaben pochte. Doch sie erkannte bald, dass mangelnde **Kompromissbereitschaft** nur zur Verhärtung der Fronten führen würde. Sie wählte bewusst eine **Deeskalationsstrategie**: Sie lud Herrn Kowalski zu einem persönlichen Gespräch unter vier Augen ein. Anstatt auf ihrer hierarchischen Überlegenheit zu beharren, bat sie ihn, seine Bedenken detailliert zu schildern.

Im Dialog wurde klar, dass ein bloßer **Kompromiss** – bei dem beide Seiten lediglich schmerzhafte Abstriche machen – hier nicht ausreichte. Ein fauler Kompromiss hätte die Sicherheitsbedenken nur oberflächlich gelöst. Stattdessen strebten sie einen **Konsens** an, also eine völlig neue, gemeinsame Lösung. Herr Kowalski schlug ein Zusatzmodul vor, das die Sicherheitsprobleme beheben würde. Durch die Bereitschaft der Führungskraft, die eigene Position zunächst zurückzustellen und den Mitarbeiter zu beteiligen, konnte die Krise konstruktiv gelöst werden.

Teil 1: Informationen finden (Retrieve)

1. Was ist der Hauptgrund für Herrn Kowalskis Weigerung, die neue Software zu nutzen?

2. Richtig oder Falsch? Kreuzen Sie an und begründen Sie Ihre Antwort mit einem Detail aus dem Text.

Frau Müller setzt Herrn Kowalski unter Druck, weil sie die neue Software selbst entwickelt hat und stolz darauf ist.

- [ ] Richtig
- [ ] Falsch

Begründung:

Teil 2: Zwischen den Zeilen lesen (Infer)

3. Finden Sie eine Formulierung im Text, die genau beschreibt, welche negative Folge es für das Team hätte, wenn Frau Müller ihre hierarchische Macht ausnutzen würde.

4. Warum wäre laut Text ein "bloßer Kompromiss" (bei dem beide Seiten nachgeben) in dieser speziellen Situation ungeeignet gewesen? Erklären Sie den Unterschied zum erreichten "Konsens".

Teil 3: Bewerten und Reagieren (Evaluate/Respond)

5. Eine Regel des Konfliktmanagements besagt: *"Bei einer Machtasymmetrie trägt die Führungskraft die Hauptlast der Deeskalation und muss den ersten Schritt machen."*

Inwiefern bestätigt das Verhalten von Frau Müller in der Geschichte diese These? Beziehen Sie sich in Ihrer Antwort auf konkrete Beweise und Handlungen aus dem Text.

6. Versetzen Sie sich in die Lage von Frau Müller. Hätten Sie das **Entscheidungsdilemma** anders gelöst? Begründen Sie Ihre Meinung.

Answers

1. Er weigert sich, weil das neue System erhebliche Sicherheitslücken aufweist und die Qualität der Arbeit gefährdet.

2. Falsch. Begründung: Frau Müller steht unter Druck der Geschäftsführung, die Software einzuführen, "um Kosten zu senken" (nicht aus persönlichem Stolz).

3. Die Formulierung lautet: "... wird die langfristige Vertrauenskultur im Team meist unwiderruflich zerstört" (alternativ auch: "die Demotivation eines ihrer besten Mitarbeiter").

4. Ein bloßer Kompromiss hätte die Sicherheitsbedenken (die Interessenkollision) nur oberflächlich gelöst (ein "fauler Kompromiss"). Die Sicherheit der Software lässt sich nicht durch ein halbes Nachgeben lösen. Ein Konsens war nötig, weil dabei eine neue, gemeinsame Lösung (das Zusatzmodul) gefunden wurde, die beide Interessen (Sicherheit und Kosten/Nutzung) vereint.

5. Frau Müller bestätigt diese These, indem sie ihre hierarchische Position (Machtasymmetrie) nicht weiter ausnutzt, sondern den ersten Schritt zur Mediation macht. Nachdem sie anfangs auf Vorgaben pochte, wählt sie aktiv eine Deeskalationsstrategie: Sie lädt Herrn Kowalski zu einem Gespräch unter vier Augen ein und bittet ihn, seine Bedenken zu schildern. Sie stellt ihre eigene Position zurück, um den Dialog zu ermöglichen und die Vertrauenskultur zu fördern.

6. *Individuelle Antwort der Lernenden.* (Beispiel: Ich hätte ähnlich gehandelt, da Druck nur kurzfristig wirkt. Allerdings hätte ich vielleicht schon früher den Dialog gesucht und nicht erst eine schroffe E-Mail geschrieben, um die Verhärtung der Fronten von Beginn an zu vermeiden.)